

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«27» травня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
**на тему: «Розробка стратегії економічної безпеки
та підвищення конкурентоспроможності аграрного
підприємства (на прикладі ППФ "ОРІОН",
с. Лобойківка, Дніпропетровська обл.)»),**

**«Development of a strategy for economic security and
increasing the competitiveness of an agricultural enterprise»**

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕА-24м-2
ОПП «Економіка агробізнесу та
ринок землі»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Філіченко О. А.
«27» травня 2026 р.

Керівник роботи: к.т.н, доцент

_____ Чумаченко О. С.
«27» травня 2026 р.

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Насипайко Д.С.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Завідувач кафедри економіки
та підприємництва**

(підпис)

д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« ___ » лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Філіченко Олександр Анатолійовичу

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Розробка стратегії економічної безпеки та підвищення
конкурентоспроможності аграрного підприємства

(на прикладі ППФ "ОРІОН", с. Лобойківка, Дніпропетровська обл.)

2. Керівник роботи Чумаченко Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 25 травня 2026

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретико-методологічних основ управління конкурентоспроможністю та економічн. безп. с/г підпр-ва, розробка практичних рекомендацій по підвищенню його рівня на основі

Застосуван. сучасних методів оцінки показників його господарюв., оцінки економічних показників його господарської діяльності. Завдання: розкрити теоретико-методологічні засади оцінки ек. безп., конкурентного потенціалу; розкрити сутність компонентів ек. Безп. та конкурентоспроможності;

проаналізувати методичні підходи до оцінки наявного конкурентного потенціалу діяльності підприємства з метою виявлення найбільш ефективних; розкрити сутність та складові системи та механізму удосконалення ефективності підприємства; провести аналіз діяльності підприємства; визначити напрями подальшого розвитку досліджуваного підприємства;

обґрунтувати методи оцінки ефективності та здійснення оцінки економічної привабливості та ефективності.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	лютий 2026	
2.	Написання вступу та першого розділу «Розробка стратегії економічн. безпеки та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства	березень 2026	
3.	Написання другого розділу «Аналіз ефективності господарської діяльності ППФ «ОРІОН»	березень 2026	
4.	Написання третього розділу «Розробка заходів формув. ек.безп. та зростання конкурентоспром. ППФ «ОРІОН»		
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	квітень 2026.	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	травень 2026	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	травень 2026	

Дата видачі завдання

« » лютого 2026 р.

Керівник роботи _____ *Чумаченко О.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« » лютого 2026 р.

Здобувач _____ *Філіченко О.А.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Філіченко О.А. Розробка стратегії економічної безпеки та підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства (на матеріалах ППФ «ОРІОН»)

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні принципи формування економічної безпеки та стратегії конкурентоспроможного виробництва агропродукції в умовах динамічного ринкового середовища.

Обґрунтовано актуальність використання методів стратегічного планування для гарантування економічної безпеки та підвищення конкурентного потенціалу ППФ «ОРІОН», як представника аграрної галузі, який функціонує в середовищі із підвищеними ризиками: нестабільність цін та попиту, сезонне виробництво, зумовлену впливом процесів глобалізації, ускладненням бізнес середовища, появою нових загроз. від повномасштабної війни, зменшення посівних площ, порушення постачальних ланцюгів, зниження інвестиційної активності та зростання витрат.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є детальний аналіз сучасного стану організації виробництва та розробка практичних пропозицій щодо формування стратегії підтримки належного рівня економічної безпеки та виробництва конкурентоспроможної продукції.

Об'єктом дослідження є діяльність ППФ «ОРІОН» у сфері виробництва агропродукції.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та організаційно-практичні основи формування стратегії економічної безпеки та конкурентного розвитку виробництва агропродукції.

Уточнено теоретичне розуміння сутності економічної безпеки агропідприємства як можливості забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність в умовах динамічного зовнішнього середовища та повній залежності від факторів природи, клімату, логістики, воєнних дій. Розширено модель економічної безпеки з врахуванням впливу на довгострокову ефективність діяльності сукупності чинників (фінансового, виробничого, логістичного, інвестиційного).

Проведено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ППФ «ОРІОН», оцінено сучасний стан виробництва агропродукції та рівень економічної безпеки підприємства, виявлено ключові внутрішні й зовнішні фактори, що визначають конкурентні переваги.

На основі отриманих результатів розроблено стратегічні напрями та практичні рекомендації щодо формування й реалізації стратегії конкурентного розвитку виробництва продукції на підприємстві, спрямовані на підвищення ефективності управління, оновлення процесів виробництва, оптимізацію ресурсного забезпечення та зміцнення ринкових позицій.

Ключові слова: економічна безпека, агровиробництво, аграрне підприємство, конкурентні переваги, стратегічне планування, конкурентоспроможність, стратегія розвитку, ринкове середовище.

ABSTRACT

Filichenko O.A. Development of a strategy for economic security and increasing the competitiveness of an agricultural enterprise (based on materials from PPF "ORION")

The master's thesis explores the theoretical, methodological and practical principles of forming economic security and a strategy for competitive production of agricultural products in a dynamic market environment.

The relevance of using strategic planning methods to guarantee economic security and increase the competitive potential of PPF "ORION" as a representative of the agricultural industry, which operates in an environment with increased risks is substantiated: instability of prices and demand, seasonal production, caused by the influence of globalization processes, the complexity of the business environment, the emergence of new threats. from a full-scale war, reduction of sown areas, disruption of supply chains, reduction of investment activity and increase in costs.

The purpose of the master's qualification thesis is a detailed analysis of the current state of the organization of production and the development of practical proposals for the formation of a strategy for maintaining the appropriate level of economic security and production of competitive products.

The object of the study is the activity of PPF "ORION" in the field of agricultural production.

The subject of the study is the theoretical, methodological and organizational and practical foundations of the formation of a strategy of economic security and competitive development of agricultural production.

The theoretical understanding of the essence of the economic security of an agricultural enterprise as an opportunity to ensure financial stability and competitiveness in a dynamic external environment and complete dependence on factors of nature, climate, logistics, and military operations has been clarified. The model of economic security has been expanded, taking into account the impact on the long-term effectiveness of the activities of a set of factors (financial, production, logistics, investment).

A comprehensive analysis of the organizational and economic activities of PPF "ORION" has been carried out, the current state of agricultural production and the level of economic security of the enterprise have been assessed, and key internal and external factors that determine competitive advantages have been identified.

Based on the results obtained, strategic directions and practical recommendations were developed for the formation and implementation of a strategy for the competitive development of production at the enterprise, aimed at increasing management efficiency, updating production processes, optimizing resource provision and strengthening market positions.

Keywords: economic security, agricultural production, agricultural enterprise, competitive advantages, strategic planning, competitiveness, development strategy, market environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ	7
1.1. Ключові компоненти системи економічної безпеки аграрного підприємства	7
1.2. Засоби формування стратегії конкуренто- спроможності аграрного підприємства	14
1.3. Чинники, які впливають на конкурентні переваги підприємства	24
1.4. Особливості сучасних методів стратегічного планування на с/г підприємствах	29
2. ПОКАЗНИКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЦТВА АГРОПРОДУКЦІЇ ППФ «ОРІОН»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	38
2.2. Сучасний стан виробництва агропродукції ППФ «ОРІОН»	47
2.3. Система організації економічної безпеки ППФ «ОРІОН»	51
3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ВИРОБНИЦТВА АГРОПРОДУКЦІЇ ППФ «ОРІОН»	61
3.1. Удосконалення стратегічного планування ППФ «ОРІОН»	61
3.2. Планування конкурентного виробництва агропродукції ППФ «ОРІОН»	70
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Одним з найважливіших елементів в економіці України є аграрний сектор. Оскільки за рахунок експорту продукції та послуг з усіх секторів економіки утворюється більше як 40% ВВП нашої країни. Більше половини зазначеного доходу є експортом аграрної продукції. Частка харчової промисловості та сільського господарства, за експертними оцінками, становить в структурі ВВП 26%. Близько 32% валюти надходить в економіку України від аграрного сектора.

Основною задачею аграрного сектору є: 1) вирощувати високі урожаї; 2) підвищувати конкурентоспроможність на ринку фермерських господарств та підвищувати їх прибутковість. Сучасне с/г – галузб, помітно залежна від змін погодних умов і має значну кількість ризиків. Відповідно, для стабільного розвитку потребує більше надходжень коштів для збалансування з іншими галузями.

Умови господарської діяльності сучасних підприємств аграрного сектору в Україні можна охарактеризувати значним рівнем невизначеності бізнес-середовища. Існує значний вплив фінансових ризиків, висока конкуренція та логістичні складнощі. Додаткові загрози надходять від повномасштабної війни. Зменшуються посівні площі. Порушуються постачальні ланцюги. Знижується інвестиційна активність та зростають витрати. Тому є актуальним завдання пошуку ефективних інструментів для створення умов фінансово-економічної безпеки агропідприємства.

ППФ «ОРІОН», як представник аграрної галузі, функціонує в середовищі із підвищеними ризиками. Має місце нестабільність цін та попиту, сезонне виробництво, погодні умови, обмеження ресурсів, загроза втрат фінансової стійкості та прибутковості. Тому є потреба в ґрунтовному аналізі фінансово-економічного стану підприємства, виявленні ризиків та загроз. В подальшому це дозволяє сформувати ефективну стратегію управління безпекою. Сучасні теоретичні та методичні інструменти створення умов економічної безпеки агропідприємства розроблені недостатньо. Існує потреба сформувати практичні

рекомендації підвищення ефективності стратегічного планування заходів економічної безпеки для базового підприємства.

Підвищення ефективності управління стратегією створення конкурентних переваг підприємства сучасного агросектору при нестабільній економічній ситуації є важливим. Тому є актуальною тема даного дослідження. Агропідприємству щоб втримати ринкові позиції та зацікавити споживачів своєї продукції та послуг потрібно посилити власні конкурентні позиції. Постійний розвиток, впровадження технологічних інновацій, ідей та оперативних стратегічних рішень управління дозволяє виконати ці задачі.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка напрямів підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою та конкурентоспроможністю ППФ «ОРІОН» на основі комплексного аналізу господарської діяльності.

Досягти мету планується вирішенням таких завдань:

- уточнити сутність понять, структури та значення економічної безпеки та конкурентоспроможності як взаємопов'язаних явищ в системі діяльності агро підприємства;
- систематизувати сучасні методи організації управління економічною безпекою та визначити максимально ефективні для галузі агробізнесу;
- визначити інструменти економічного аналізу, ефективні для виконання комплексної оцінки сучасного рівня економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ППФ «ОРІОН» та виявити систему факторів, що впливають на його стійкість;
- оцінити наявну систему організації стратегії управління економічною безпекою та формування конкурентних переваг ППФ «ОРІОН», встановити її недоліки;
- оцінити ефективність системи економічної безпеки ППФ «ОРІОН» та виявити внутрішні фактори ризику та нестабільності;
- обґрунтувати напрями посилення системи безпеки ППФ «ОРІОН»;
- розробити заходи посилення конкурентних переваг ППФ «ОРІОН»;

– визначити прогностичні показники рівня економічної безпеки ППФ «ОРІОН» після впровадження рекомендацій.

Об'єкт дослідження: – стратегічне управління системою економічної безпеки та конкурентоздатності ППФ «ОРІОН».

Предмет дослідження – теоретичне, методичне забезпечення та практичні інструменти створення системи економічної безпеки ППФ «ОРІОН».

Методи дослідження використані в роботі: економічного аналізу, систематизація, порівняння, статистичний, та графічний аналіз, моделювання, оцінка ризиків, розрахунок фінансових та інтегральних показників економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів: розроблено та обґрунтовано заходи посилення конкурентних позицій та економічної безпеки ППФ «ОРІОН»:

удосконалено:

– методологічний підхід до оцінки конкурентних позицій ППФ «ОРІОН» (для підвищення точності діагностики рівня безпеки використані специфічні галузеві індикатори);

– організаційний механізм економічної безпеки ППФ «ОРІОН» розширений інструментами моніторингу фінансових ризиків та оперативного реагування на загрози (зміни клімату, цін, ресурсні та військові ризики);

– адаптовано моделювання прогнозу банкрутства до умов діяльності ППФ «ОРІОН»;

отримало подальший розвиток:

– уточнено теоретичне розуміння сутності економічної безпеки агро підприємства через визначення її як можливості забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність в умовах динамічного зовнішнього середовища та повній залежності від факторів природи, клімату, логістики, воєнних дій;

– розширено структурно-функціональну модель комплексу економічної безпеки за рахунок деталізації зв'язків між фінансовою, інвестиційною, інноваційною, виробничою та логістичною складовими з врахуванням їх впливу на довгострокову ефективну діяльність підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації дослідження були представлені та обговорені на наукових заходах: на студентській науково-практичній конференції ЦНТУ (м. Кропивницький, квітень 2026 р), а також у матеріалах IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів та загроз» (м. Кропивницький, 22 квітня 2026 р). За результатами дослідження підготовлено тези доповідей, які опубліковано в збірнику матеріалів конференції.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи: 83 стор. комп'ютерного тексту, робота містить 25 табл. і 28 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ

1.1. Ключові компоненти системи економічної безпеки аграрного підприємства

На сьогодні діяльність в галузі агробізнесу є високоризикованою та нестабільною. Отже потрібне посилення заходів по створенню системи економічної безпеки для стабільного функціонування підприємств сільського господарства.

Щоб у майбутньому забезпечити сталий розвиток суб'єктів аграрного підприємництва необхідно дотримуватись *вимог економічної безпеки*, що включає: постійний моніторинг джерел загроз та ключових факторів впливу, розробку превентивних заходів щодо їх нейтралізації та мінімізації. Тому актуальним є теоретичне обґрунтування та практичне впровадження рекомендацій по підвищенню економічної безпеки підприємств аграрної галузевих з урахуванням їх особливості.

Сутність *економічної безпеки підприємства* представлено в публікаціях відомих фахівців з економіки, зокрема, О. Ілляшенко, О. Бородіної, О. Барановського, В. Гітц, Т. Васильціва, О. Гаврилова, М. Малік, В. Пономарьова, О. Кірієнко, В. Білокурова, та інших. Попри велику кількість публікацій, де досліджується економічна безпека, залишаються питання стосовно врахування галузевих особливостей підприємств. Так, важливою є економічна безпека с/г підприємств, особливості складових системи її формування та розробка заходів для підтримки економічної безпеки агропідприємств.

Існує багато різноманітних визначень *сутності «економічної безпеки»*, але єдине розуміння даного економічного терміну відсутнє.

Поняття *«економічна безпека»*, згідно публікацій Васильціва Т. Г., є складним і вимагає системного розгляду, обґрунтування зв'язків та залежності від таких *економічних категорій: конкурентоспроможність підприємства, потенціал підприємства, життєздатність, фінансова стійкість та толерантність до ризику* [11, с. 15].

Економічна безпека підприємства – це захист від економічних злочинів, захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз, ефективне використання потенціалу (ресурсів), згідно робіт Пруса Н. В. [10, с. 775].

Економічна безпека господарюючого суб'єкта – це динамічна складна система, що забезпечує сталий розвиток та функціонування підприємства завдяки своєчасній мобілізації та максимально раціональному використанню техніко-технологічних, фінансових, трудових та інших ресурсів підприємства за наявності внутрішніх та зовнішніх загроз (В. М. Геєць) [8, с. 240].

Також відомий *ресурсно-функціональний підхід*, який *економічну безпеку* визначає як ефективну підприємницьку діяльність, яка для нього є головним чинником сталого розвитку [3, с. 34].

Наведені визначення *поняття економічної безпеки* мають кожне свої недоліки та переваги, але в цих підходах не враховано особливості галузі діяльності господарюючих суб'єктів. Аграрні підприємства відрізняється від промислових та мають ряд особливостей діяльності: функціонування в умовах підвищеного ризику. через сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних умов, обмеженість земельних ресурсів, нерозвиненість інфраструктури с/г ринків.

Так, із врахуванням особливостей господарської діяльності при визначенні сутності економічної безпеки підприємств, *безпека с/г підприємств – це такий його стан, що стійкий до сезонних коливань та різних загроз, забезпечується реалізація економічних інтересів та ефективний розвиток при зміні природно-кліматичних умов.*

Економічна безпека агропідприємств можлива тільки при комплексному моніторингу її ключових складових (рис.1.1):

- ✓ ринкової, кадрової, фінансової, правової, інформаційної,
- ✓ техніко-технологічної, виробничої, енергетичної, екологічної.

Економічна безпека аграрного підприємства вимагає досягти стану стабільності, коли система економічної безпеки здатна швидко нейтралізувати наслідки зовнішніх та внутрішніх загроз або мінімізує їх прояв на будь-яку із

ключових складових безпеки: екологічну, енергетичну, ринкову, техніко-технологічну, кадрову, фінансову, виробничу, інформаційну, правову.

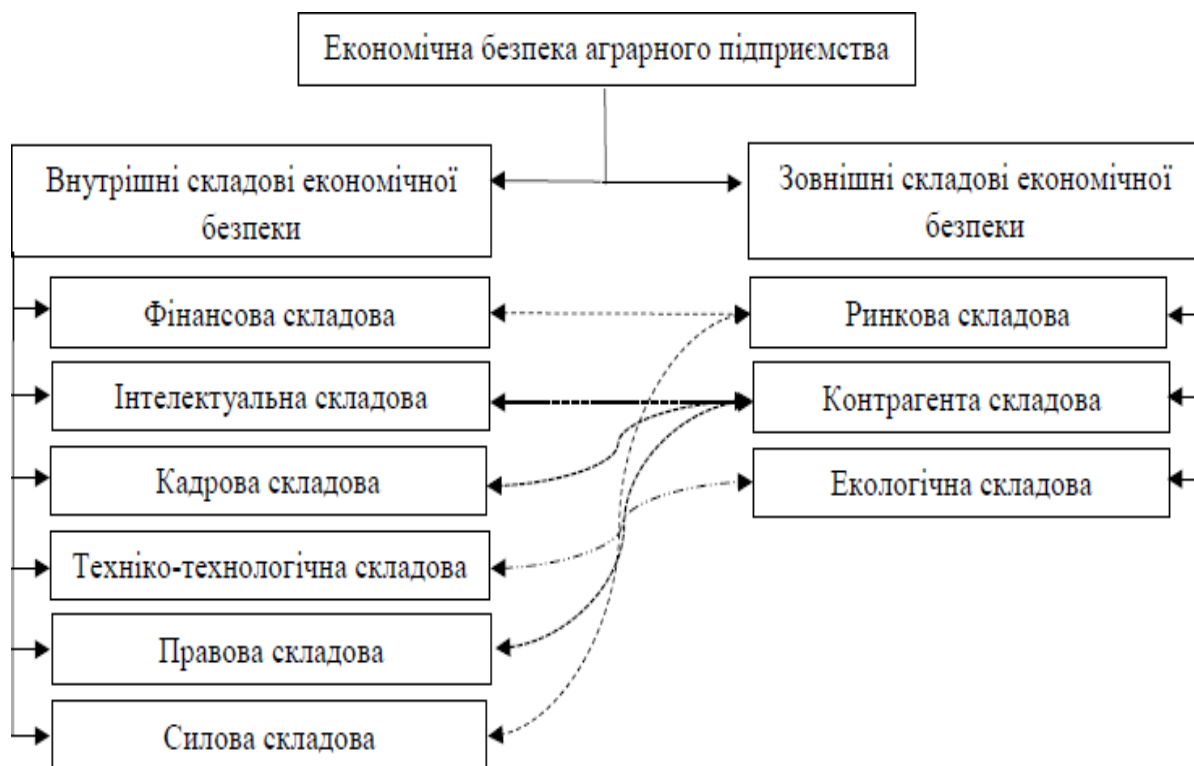


Рис. 1.1. Зв'язок елементів економічної безпеки агропідприємства

Персонал агропідприємств – це найважливіша компонента економічної безпеки. Віг має визначальний вплив на інші складові. Н. Логінова дає глибоке визначення кадрової безпеки: кадрова безпека – це важлива складова економічної безпеки підприємства, вона виявляє, нейтралізує, запобігає, відвертає та попереджає загрози, ризики та небезпеки, спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, що проявляється в кадровій політиці підприємства та системі управління персоналом [7, с. 376]. Кадрова безпека на високому рівні впровадження входить до пріоритетів на шляху досягнення показників високої рентабельності підприємства та виробничої ефективності. Основні групи критеріїв рівня кадрової безпеки:

- 1) показники ефективності використання персоналу;
- 2) показники динаміки чисельного складу підприємства;
- 3) показники рівня кваліфікації кадрового потенціалу;
- 4) показники якості системи мотивації.

Недостатня кваліфікація працівників має максимально негативний вплив на кадрову безпеку підприємства, оскільки такий працівник не принесе максимальну користь підприємству. Дана ситуація виникає внаслідок низького рівня управління персоналом, браку коштів для оплати працівникам високої кваліфікації. При цьому розвиток та успішна діяльність агропідприємства в ринковій економіці вимагає забезпечити ефективну системну кадрову безпеку (це базова складова економічної безпеки серед інших елементів). Ефективне функціонування безпеки кадрів потрібне фінансування матеріальних та моральних заохочень, покращення для персоналу умов праці, організація стратегічного кадрового планування. Так, гарантії високого рівня економічної безпеки агропідприємству дає системна організована кадрова безпека в комплексі з іншими складовими.

Незаперечно *важливою складовою економічної безпеки є фінансова безпека*. При відсутності високої фінансової безпеки економічна ситуація на підприємстві не буде стабільною. Крім того, фінансова безпека залежна від ефективності керівництва при уникненні реальних загроз та усунуванні наслідків шкідливих впливів середовища внутрішнього та зовнішнього. Зовнішню загрозу для фінансової безпеки підприємства становить нестача зовнішніх та внутрішніх інвестицій, складнощі отримання довготермінового банківського кредитування. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства (оскільки відображає рівень забезпеченості підприємства власними фінансовими ресурсами) є основою розрахунку рівня фінансової безпеки.

Оцінку ефективності та надійності фінансової безпеки проводять за такими критеріями: на підприємстві зберігають та примножують матеріальні цінності, відбувається сталий розвиток; кризові ситуації своєчасно запобігається та нейтралізуються негативні фактори впливу на діяльність. При високому рівні ризику керівництву агропідприємства потрібно ефективно формувати фінансово безпечне середовище, виявляти та запобігати факторам, що заважають розвитку.

Техніко-технологічна складова характеризується рівнем застосування на підприємстві технологій, відповідних найкращим світовим аналогам, також важлива при *формуванні економічної безпеки*. Загрози для техніко-технологічної

складової криються у зниженні рівня технічного потенціалу підприємства, зниженні технологічної дисципліни, використанні морально застарілих технологій та обладнання. Зниження доступності коштів на оновлення машинно-тракторного парку (зовнішня загроза) призводить до використання морально та фізично зношеного обладнання, застарілих технологій, *зниження рівня техніко-технологічної безпеки*.

Енергетична безпека – це одна з найважливіших функціональних складових економічної безпеки, яка *відіграє особливу роль* в системі економічної безпеки. Енергетичну безпеку розглядають як основу для безперервної економічної діяльності та незалежності від можливої нестабільності надходження на підприємство енергоресурсів. Відповідно, енергетична безпека – це ступінь захищеності агропідприємства в плані енергозабезпечення від зовнішніх та внутрішніх загроз. Досить складно оцінити кількісно *енергетичну безпеку* підприємства. Тому для енергетичної безпеки основні орієнтири – це ефективне використання енергоресурсів та максимальне використання відновлюваних джерел енергії (гідроенергетика, сонячні та вітрові електростанції). Біоенергетика та можливість використання теплової енергії навколишнього середовища також мають широке застосування в с/г.

Ринкова складова (характеризуючи відповідність внутрішніх можливостей зовнішнім, які формуються ринковим середовищем), відіграє провідну роль в системі економічної безпеки. Сюди можна віднести захист від помилок ринкової поведінки, низької конкурентоспроможності продукції, недоліків збутової та продуктової політики підприємства, вибору неправильної стратегії ціноутворення. Про *зниження ринкової безпеки* сигналізує зменшення ринкової частки підприємства, зниження конкурентоспроможності. Ринковою безпекою можна відобразити на скільки внутрішні виробничі можливості підприємства відповідають зовнішнім потребам (ринковому попиту). Основною задачею для ринкової політики агропідприємства є формування стратегії підвищення конкурентоспроможності та організація процесу постачання споживачам виготовленої продукції. В агропідприємстві цю задачу вирішує *маркетингова служба* для якої важливо постійно контролювати показники

безпеки підприємства на ринку. Такі контрольні показники – це коефіцієнт ринкової рентабельності активів, ринкова частка підприємства, ритмічність реалізації продукції та її конкурентоспроможність, коефіцієнт інноваційних витрат. Аналіз цих показників відбувається в динаміці, із врахуванням специфіки виробництва та збуту агропродукції. Ринкова безпека також залежить від зовнішніх факторів: політичної ситуації в країні, стабільності податкового законодавства, платоспроможності покупців, валютного курсу, наявності конкуренції. Аналізуючи ринкові показники як фактори впливу, розробляють систему заходів усунування загроз та підвищення можливостей адаптації до змінних умов ринку.

Правова безпека для формування економічної безпеки підприємства має особливе значення. *Правова безпека* на достатньому рівні дає агропідприємству захищеність економічних інтересів від факторів загроз зовнішніх та внутрішніх. Для *правової безпеки внутрішніми загрозами* є порушення правил внутрішнього порядку, що регламентують обмін інформацією та її конфіденційність в процесах комунікації між відділами, робочими групами та окремими працівниками. Виникнення зовнішніх загроз можливе при взаємодіях із постачальниками ресурсів, покупцями продукції, із контролюючими органами, конкурентами. Для формування *комплексної правової безпеки на агропідприємстві* важливо організувати юридичну та службу безпеки, які можуть координувати функції для більш ефективної діяльності. Малі агропідприємства для розробки заходів та підтримки високої правової безпеки звичайно користуються послугами юридичних фірм і висококваліфікованих спеціалістів з розробки та впровадження заходів правової безпеки.

Розвиток глобалізації та інформатизації агропідприємств вимагає формування системи *інформаційної безпеки*. Вплив *інформаційної складової* на економічну безпеку очевидний: і внутрішні, і зовнішні суб'єкти впливають на інформаційні потоки і це може зашкодити економічній безпеці та інтересам агропідприємства. Керівники с/г компаній усвідомлюють ризики, пов'язані з *інформаційною складовою*, тому підтримка інформаційної безпеки на високому рівні є задачею пріоритетною. А при стрімкому розвитку інформаційних

технологій в аграрному секторі *інформаційна безпека* сьогодні розглядається як актуальна невід'ємна частина системи *економічної безпеки* агропідприємств.

Екологічна безпека є важливою частиною економічної безпеки та умовою сталого розвитку агропідприємства. Під *екологічною безпекою* розуміють такий стан навколишнього середовища, коли ймовірність заподіяння шкоди людям, природі та матеріальним ресурсам є мінімальною. Значний рівень розораності с/г угідь, прискорення інтенсифікації та порушення технології виробництва збільшує антропогенний вплив на земельні ресурси. Як наслідок відбувається деградація земель, знижується продуктивність с/г угідь та родючість ґрунту. Перевищення норм при внесенні мінеральних добрив та обприскуванні рослин засобами захисту призводить до забруднення довкілля та зниження якості продукції. Через це в аграрному секторі для підтримки належної *екологічної безпеки*, потрібно створювати механізми, що запобігатимуть негативних процесів у навколишньому середовищі та стимулюватимуть виробників агропродовольчої продукції працювати з урахуванням принципів екологічності.

Виробнича компонента фактично організує основу для *економічної безпеки*, забезпечує безперервність, продуктивність та безперебійний технологічний процес виробництва продукції. Завдяки максимально ефективному використанню виробничої потужності, інновацій у виробництві, підвищенню конкурентоспроможності підприємства *виробнича складова економічної безпеки* забезпечує економічне зростання та розширене відтворення підприємства.

Алгоритм захисту сільськогосподарського підприємства постає циклічним процесом, який складається з декількох стадій. Система превентивних заходів протидії екстремальних впливів середовища включає діяльність по вивченню контрагентів, аналіз умов договорів, дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією, захист комп'ютерних систем тощо. Ця діяльність здійснюється регулярно і безперервно і забезпечує підтримку економічної безпеки на заданому рівні. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки с/г підприємства наведений на рис. 1.2.

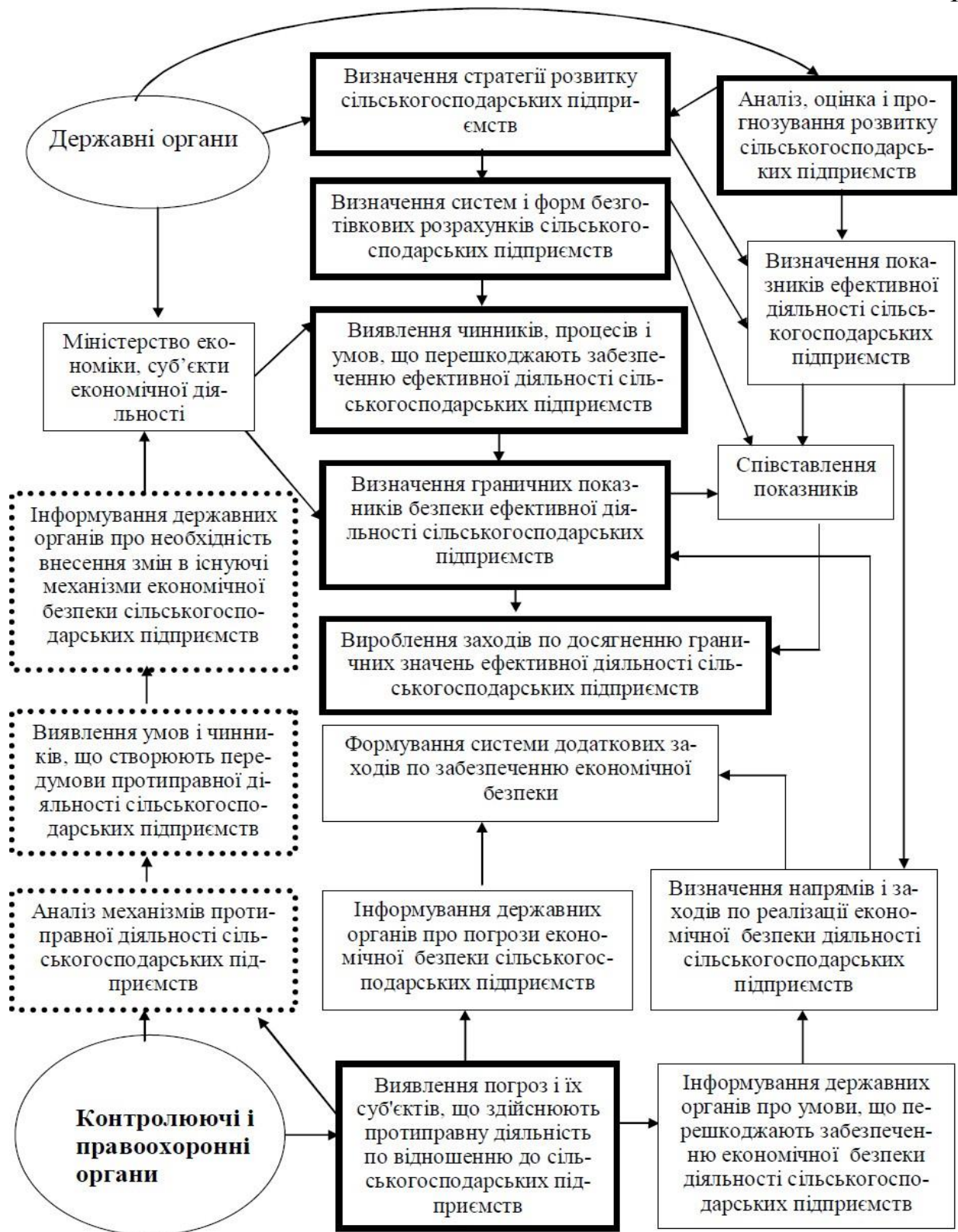


Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств

1.2. Засоби формування стратегії конкурентоспроможності агропідприємства

Конкуренція на світовому ринку зростає, і так само на ринку агропродукції. Тому підприємства агропромислового комплексу змушені

підвищити увагу до постійного забезпечення своєї конкурентоспроможності. Ефективність підприємницької діяльності в агросфері залежить від якості та економічної обґрунтованості розробленої підприємством системи стратегій. Ці стратегії повинні бути конкурентоспроможними та актуальними для даного підприємства. Пошук оптимального варіанту розвитку підприємства відбувається на основі аналізу його сильних і слабких сторін. Наступний крок – це вибір із різних видів сприятливих стратегій, саме такий, що приведе аграрного товаровиробника до високої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі (на внутрішньому та зовнішньому ринку).

Над вирішенням проблеми розробки та реалізації стратегій підприємств працювали зокрема такі вчені, як Г. Азоєв, І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Портер [10] та ін. Вони оформили різні погляди на поняття «стратегія», сформулювали базові стратегії. В їхніх публікаціях описані принципи формування і застосування стратегій для конкурентних умов. Серед вітчизняних дослідників над питаннями розробки стратегії працювали, зокрема, Р. Фатхутдінов [24], Н. Куденко, З. Шершньова [28] та ін. При наявності значної кількості дослідних робіт по створенню успішних стратегій підприємств, питання формування та впровадження стратегій у підприємствах аграрного сектору залишаються актуальними і вимагають подальшого вивчення.

Агropідприємства працюють у певному конкурентному середовищі. Середовище, відповідно, впливає на їхню діяльність. Підприємствам потрібно на основі аналізу своїх ресурсів та потенціалу визначити ринкові позиції, знаходити конкурентні переваги і створювати унікальну систему стратегій для досягнення конкурентних цілей. Згідно до обраної стратегії організація буде функціонувати та розвиватись. Також у підприємства буде конкурентний функціональний план заходів, реалізація яких сприятиме досягненню успіху підприємства. У науковців сформувалися наступні визначення поняття «стратегія».

Стратегія показує загальний напрям дій, сприятливих зміцненню позицій організації в мінливих умовах середовища (згідно робіт І. Ансоффа). Р. Фатхутдіновим запропоновано сприймати стратегію як план чи програму, основу генерального курсу підприємства по руху до стратегічних цілей у сферах

його комерційної діяльності [26].

Поняття стратегії розглянуто також в роботах ряду вітчизняних науковців. «Стратегія – це генеральний напрям розвитку суб'єкт впливу господарювання, який відображає пріоритетні завдання. При цьому стратегія враховує внутрішні потенційні можливості підприємства, загрози від його зовнішнього середовища». (Л. Балабанова).

Стратегія – є системою, що включає дії, рішення, заходи, які приводять до майбутніх успішних результатів (О. Ковтун). Важливо, щоб стратегія відображала ключові цінності та переконання керівників організації. Оскільки чітке розуміння перспективних напрямів розвитку сприятиме свідомій роботі працівників у запланованому напрямі. Стратегію, на думку автора, слід розглядати як інструмент узгодження діяльності, за допомогою якого відбувається скоординоване досягнення цілей. Коли виникають суперечності стратегія дозволить: визначити причину відсутності досягнення цілей (результату) та знайти компроміс; виконати діагностику діяльності підприємства. Стратегія – це інструмент, що веде до обґрунтованих управлінських рішень, зміцнює здатність підприємства до позитивних змін.

Існує також думка, про стратегію як: довгостроковий напрям розвитку підприємства, який зміцнює його ринкову позицію; задовольняє потреби клієнтів; дає змогу досягти поставлену мету [24]. Для стратегії характерна перспективність інвестицій та інновацій. Тому, на думку авторів, для неї важливо передбачити зміни в діяльності і забезпечити впровадження інновацій на підприємстві; моніторити внутрішню координацію розподілу ресурсів відповідно вимогам та викликам зовнішнього середовища.

Основними складовими сутності стратегії (вважає Т. Хміль) є форма та зміст. Коли план змістовний стратегія має перелік алгоритмів дій. Виступає як інструмент організації в досягненні поставленої мети. Формально для цього створюються управлінські документи у вигляді таблиць, алгоритмів чи графіків. На думку автора це дієва обрана реакція на посилення конкуренції, непередбачувані події.

Можна узагальнити поняття стратегії як комплексної діяльності, яка

дозволяє підприємству закріпитись на ринку, задовольнити споживчі потреби та досягти поставлену мету. При її розробці враховують внутрішні ресурси та стан внутрішньої і зовнішньої системи функціонування підприємства. Створення власної унікальної стратегії сприятиме вирішенню задачі постійного росту обсягу виробництва.

Для агропідприємств на теперішній час загально визнаного класифікатора стратегій не відомо. Існують запропоновані різні способи характеризувати та уніфікувати стратегії для агробізнесу. На рис. 1 представлено узагальнення таких робіт. Основними є чотири напрямки:

- загальні корпоративні (портфельні) стратегії;
- конкурентні (ділові, бізнесові);
- функціональні;
- операційні.

Корпоративна стратегія. Підприємство визначає унікальну схему розвитку. Цей шлях не схожий на стратегії інших підприємств. Він враховує власні ресурсні можливості, кваліфікацію, знання, умови оточуючого середовища. Різновидами корпоративної стратегії агропідприємств є наступні: 1) *зростання*, 2) *стабілізації*, 3) *скорочення* (рис. 1.3, 1.4).

Стратегія зростання. При цьому агропідприємство розширюється і масштабується збираючи до свого складу менші підприємства (це може бути утворенням спільного підприємства через злиття, оптимізацію організаційної структури управління). Стратегію зростання обирають коли заплановано кардинально збільшити конкурентоспроможність агропідприємства.

Стратегія стабілізації. Доцільна для агропідприємств, які постійно виробляють сталий асортимент продукції (всіма ресурсами здійснюють виробництво). Стратегія актуальна для діяльності в галузях де технології вивірені та усталені в часі). В таких ситуаціях метою є утримання зайнятої ринкової частки і на майбутній період. Одним із головних ризиків підприємства може стати непередбачена зміна у зовнішньому середовищі через дії конкурентів. Зазначену поведінку обирають організації, які є практично монополістами аграрної сфери із високою фінансовою стійкістю підприємства

на обмежений час. За таких умов підприємство продовжує виробляти ту ж саму продукцію і прибуток залишається на тому ж рівні, а для збільшення прибутковості можуть бути відкриті інші додаткові напрямки діяльності.

Коли зовнішнє середовище агропідприємства настільки мінливе, що загрожує фінансовій стійкості і про стабільну діяльність на тривалий час мова не йде, то потрібно терміново здійснювати комплексні дії по стабілізації діяльності.

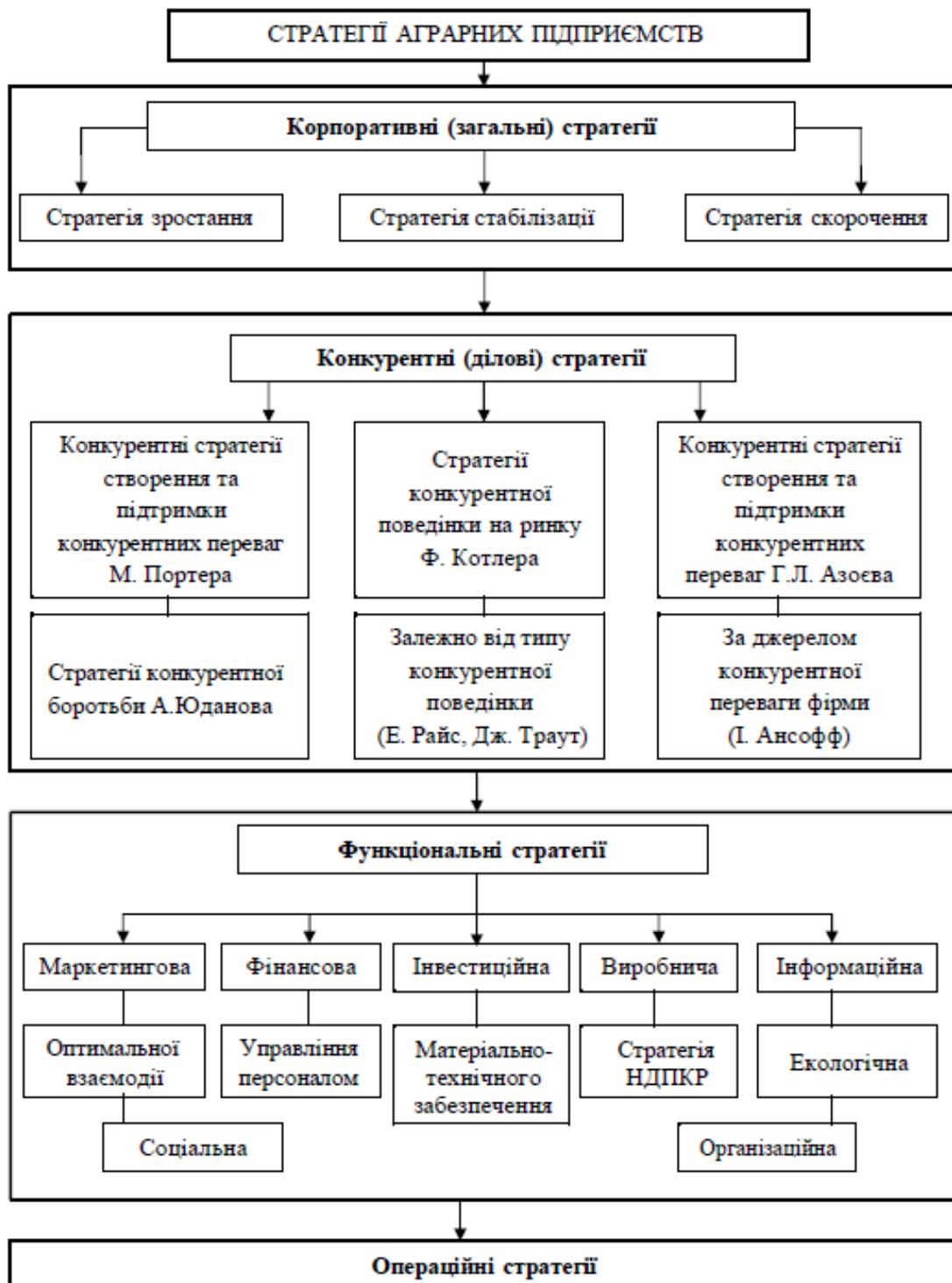


Рис. 1.3. Система стратегій підприємств аграрного сектору

Для агропідприємства при фінансовій вразливості можливо стратегічне рішення із курсом на скорочення діяльності (виходу). Таку стратегію обирають агропідприємства в умовах інфляції, кризових та невизначених. Стратегія скорочення є способом адаптації у складній ситуації.



Рис. 1.4. Загальні стратегії підприємств

Конкурентні стратегії виділяють як окрему групу серед стратегій для підприємств агробізнесу. *Конкурентну (ділову стратегію, бізнес-стратегію)* – застосовують як інструмент створення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді. При розробці для агропідприємства конкурентної стратегії узгоджують цілі та засоби їх досягнення: економічні, фінансові, організаційні, матеріальні. В цій системі найважливішим є ресурсний потенціал. Саме він забезпечує агропідприємству конкурентні переваги. Саме ресурсний потенціал підприємство має акумулювати в конкурентній боротьбі.

В табл. 1.1 наведено відомі визначення поняття «конкурентної стратегії» які зустрічаються у спеціальній літературі. Переважно автори наголошують, що конкурентна стратегія на підприємстві повинна створюватись по діяльності одного виду. Очевидно, що конкурентну стратегію створюють з метою закріпити конкурентну ринкову позицію, збільшити конкурентні переваги, успішно

протистояти конкурентам.

Таблиця 1.1. Поняття «конкурентної стратегії»

Науковець	Визначення поняття
Г. Азоєв [1, с. 56]	Послідовність дій організації, спрямована на досягнення успіху в конкурентній боротьбі в умовах ринку
І. Ансофф [2, с. 260]	Стратегія, що сконцентрована на діях та підходах, пов'язаних з управлінням, та спрямована на забезпечення успішної діяльності в одній сфері господарювання
Ю. Іванов [9, с. 70]	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Б. Карлоф [10]	Сукупність правил, дотримання яких дасть змогу підприємству досягати і підтримувати конкурентоспроможність у певній галузі
Н. Куденко [13, с. 171]	Різновид стратегій підприємства, що визначає, як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і перемагає у боротьбі із суперниками
М. Портер [15, с. 25]	Комплекс наступальних чи оборонних дій, спрямованих на формування стійкого стану в галузі для успішного подолання п'яти чинників конкуренції та гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства
М. Саснко [17, с. 234]	Спосіб підприємством отримати стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних потреб споживачів краще, ніж у суперників
З. Шершньова [21, с. 24]	Ділова стратегія організації, в основі якої знаходиться стійка конкурентна перевага

Конкурентні стратегії впроваджуються в діяльність підприємства шляхом ухвалення управлінських рішень. Конкурентні переваги створюються в результаті впровадження в дію планів організації.

В результаті аналізу відповідних джерел можна узагальнити, що конкурентна стратегія – це сукупність дій підприємства, спрямованих на практичне досягнення конкурентних переваг у визначеній ніші. Це стратегія захоплення конкурентної ринкової позиції із подальшим її утриманням, можливості зберегти досягнутий рівень конкурентоспроможності чи посилювати його. Конкурентні переваги – це завжди характеристики властивостей продукції та послуг в яких зацікавлені споживачі. Конкурентні переваги задовольняють потреби клієнтів, а не внутрішню потребу підприємства. При розробці стратегії для отримання максимальної користі для

підприємства від наявних можливостей і переваг діяльності слід, враховувати позицію агропідприємства в галузі.

При виборі конкурентної стратегії слід переглянути наявні можливості підприємства, внутрішнє середовище та зовнішнє оточення. Також слід врахувати ринкові позиції конкурентів, знати їх слабкі та сильні сторони. Також важливо оцінити чи доцільно формувати її конкурентну стратегію. Для цього розробляють плани перспективного розвитку, поточні позиції на ринку, та розраховують які існують більш перспективні варіанти інвестування коштів. Саме залежно від поточної ситуації, в якій перебуває підприємство даному етапі розвитку і відбувається вибір конкурентної стратегії. Людський фактор є ключовим як при формуванні конкурентної стратегії, так і її впровадженні у процеси виробництва. Це те, як керівники організації оцінюють ринкову ситуацію та як звикли приймати стратегічні рішення. На скільки прагнуть задіяти сильні сторони підприємства. Керівник підприємства самостійно обирає стратегію, яку вважає найбільш вигідною, оскільки потрібно враховувати сукупність впливу багатьох чинників (табл. 1.2).

Коли конкурентна стратегія агропідприємством обрана оптимальна, як наслідок утворюються конкурентні переваги:

- 1) збалансованість галузей агропромислового комплексу країни;
- 2) покращується якість та знижуються втрати агропродукції;
- 3) зростають темпи росту обсягу виробництва агропродукції;
- 4) зростають обсяги реалізації агропродукції;
- 5) у виробників аграрної продукції вдосконалюється виробничо-технологічна база;
- 6) собівартість агропродукції знижується.

Функціональна стратегія. Забезпечує узгодження з основною стратегією функціональних напрямків (підсистемами управління підприємством). Крім того забезпечує досягнення місії. Є інструментом формування, коригування, впровадження конкурентної та корпоративної стратегій. Функціональні стратегії розробляють звичайно фахівці, які керують функціональними підрозділами.

До чинників, від яких залежить вибір функціональної стратегії належать

наступні:

- 1) зміст та важливість діяльності по виконанню функцій підрозділами підприємства;
- 2) яка роль конкретної функції на досягнення підприємством прибутковості;
- 3) рівень розвитку окремих функцій на підприємстві;
- 4) слабкі та сильні сторони при взаємодії;
- 5) як впливає виконання функціональних робіт розбудову підприємства;
- 6) чи виникають конфлікти при здійсненні господарської діяльності;
- 7) наявність рівноваги між здатністю до розвитку підприємства та професійністю функціональних виконавців робіт (ставлення до етичних норм, творчі здібності).

Таблиця 1.2. Основні класифікації конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Тип стратегії
Г.Л. Азоєв	Конкурентні стратегії створення та підтримки конкурентних переваг	1. Стратегія зниження собівартості 2. Стратегія диференціації продукту 3. Стратегія сегментування ринку 4. Стратегія негайного реагування на потреби ринку 5. Стратегія впровадження інновацій
І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги фірми	1. Стратегія проникнення на ринок 2. Стратегія розвитку ринку 3. Стратегія розробки товару 4. Стратегія диверсифікації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та його маркетингові спрямування (частка ринку, що належить підприємству)	1. Стратегії ринкового лідера 2. Стратегії претендентів на лідерство 3. Стратегії послідовників 4. Стратегії спеціаліста (нішера)
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	1. Стратегія лідерства за витратами (цінового лідерства) 2. Стратегія диференціації 3. Стратегія фокусування
Е. Райс, Дж. Траут	Характер (агресивність) ринкових дій підприємства	1. Стратегія наступу 2. Стратегія оборони
А.Ю. Юданов	Орієнтація на різні умови економічного середовища і різні наявні ресурси	1. Віолентна (силова) 2. Патієнтна (нішова) 3. Комутантна (стратегія пристосування) 4. Експлерентна (піонерська)

Операційна стратегія. Є елементом, який важливий для впровадження

корпоративної стратегії підприємства. Операційну стратегію визначають місія підприємства та ринкові умови. Залежно від планів по задіяння власних ресурсів підприємства та фінансових, маркетингових і операційних функцій для створення конкурентних переваг. Розробка операційної стратегії тісно пов'язана із планом по використанню ресурсів та політикою організації по вибору конкурентної стратегії.

Прийняття рішень є шляхом впровадження операційної стратегії. Для цього формують потрібну інфраструктуру і виробничий процес.

Розробка процесу супроводжується вибором відповідної технології. Складають графік процесу в часі із графіком потреби в товарно-матеріальних запасах та також описом способу розміщення процесу. Стосовно змін інфраструктури рішення узгоджують із системою управління, запланованих способів контролювати та забезпечувати якість, оплатою праці та операційною організацією функціонування с/г підприємства.

Відомі наступні *рівні рішень про операційні функції*, а саме: стратегічні (довготермінові), тактичні (проміжні), оперативні (планування операцій та управління ними в короткостроковому періоді). Стратегічні рішення мають довгострокову перспективу. Вони звичайно мають загальні формулювання та розраховані на кілька років. Рівень довготривалих показників ефективності роботи підприємства залежить напряду від стратегічних рішень. Це має вирішальний вплив на здатність задовольняти потреби цільових клієнтів. Максимально ефективно виконати поділ ресурсів на виконання проектів підприємства – це завдання тактичних планів. Вони характеризують ситуації із певними обмеженнями, зокрема: величину запасів, способи управління ними, потрібна кількість виконавців, обсяги та графік надходження потрібних матеріалів.

Неможливо всім підприємствам застосовувати якусь одну універсальну стратегію. Звичайно коли різні підрозділи та й для різних видів продукції обирають не однакові стратегічні плани. Оцінка власної конкурентоспроможності агропідприємства на даному ринку передуює обґрунтуванню обраної стратегії. Потрібно для цього провести оцінку

фінансового стану підприємства, проаналізувати ресурсний потенціал та показники ефективності користування ресурсами. Отже, стратегію підприємства обирають на основі аналізу ринкової ситуації.

1.3. Чинники, які впливають на конкурентні переваги підприємства

Впродовж часу для рівня конкурентоспроможності агропідприємства звичайно впливає сукупність факторів. Рівнем та характер впливу, походження факторів бувають різними. Своєчасне виявлення таких факторів та наукове обґрунтування їх характеру впливу робить можливим ефективне управління конкурентоспроможністю продукції агропідприємства.

Сутністю таких факторів є обставини (причини) визначальні параметри які характеризують наслідки того, як протікають в часі економічні процеси. Загальною особливістю для опису всіх чинників конкурентоспроможності агропідприємства є їх поділ: зовнішні чи внутрішні. Отже, рівень конкурентоспроможності визначається такими основними факторами:

- *якість і ціна* – на скільки конкурентоспроможна продукція;
- *рівень кваліфікації кадрів, фінансових, інноваційних можливостей, сучасність техніки, технології, якість виробничо-сировинної структури* – характеристики конкурентоспроможності ресурсного потенціалу;
- *форма власності та ведення господарства, структура організації, функції, механізми та структура управління, оперативність та гнучкість управління* – характеристики конкурентоспроможності системи менеджменту та потенціалу організації;
- системи обміну інформації зовнішньої та внутрішньої зі споживачами продукції, потенційними клієнтами, постачальниками сировини та матеріалів, інвесторами – характеристика конкурентоспроможності комунікації (інформаційно-маркетингового зв'язку).

Найвпливовішими факторами конкурентоспроможності агропідприємства, на думку фахівців-економістів є: характеристики ринку, виробничі можливості підприємства, рівень менеджменту та маркетингу на

підприємстві, структура кадрового складу, фінансовий стан, інноваційно-інвестиційна діяльність та імідж підприємства.



Рис. 1.5. Основні причини низької конкурентоспроможності продукції

Відомий фахівець по вивченню економічної конкуренції, американський економіст М. Портер (професор кафедри ділового адміністрування) запропонував проведення структурного аналізу базуючись на п'яти силах, що впливають на ринкову конкуренцію внутрішню і міжнародну.

Залежно від галузі, за спостереженнями вченого, вплив цих сил відрізняється, впливаючи на прибуток галузі. Коли ці сили в галузі діють сприятливо, високий прибуток по капіталовкладеннях отримують конкуренти при їх великій чисельності. Отримують прибуток не всі підприємствам в галузях,

де діють несприятливі сили. Умови зовнішнього та внутрішнього середовища – це 2 основні групи чинників (із взаємозалежними елементами), які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. На основі досліджень елементів внутрішнього середовища підприємства оцінюють його перспективи залучити резерви та знешкодити можливі впливи конкурентів.

Таблиця 1.3. Джерела формування конкурентних переваг

Джерело	Критерій	Сутність фактору конкурентної переваги
Природні та екологічні резерви	Географічне положення	Місце розташування, природно-кліматичні умови, територіальні особливості походження продукції
	Ресурсне забезпечення	Доступ до ресурсів, можливість їх комбінації
	Якість та безпека продукції	Сертифікація продукції, контроль якості та безпеки продукції при виробництві, зберіганні, транспортування та реалізації
	Природоохоронні заходи	Можливість запровадження екологічного менеджменту, виробництво та реалізація екологічно чистої продукції
Організаційно-економічні резерви	Низькі витрати/ціна	Встановлення нижчих цін та отримання вищих прибутків виробником (за рахунок зниження виробничих витрат, витрат на збут та маркетинг); економія коштів споживача
	Диференціація товару	Якість товару, його унікальні властивості, що підвищують споживчу цінність
	Ефективне управління	Вища ефективність управління, переваги організаційної структури, краща адаптація до умов зовнішнього середовища, компетентність персоналу
	Організація маркетингу	Більш ефективні, порівняно з конкурентами, умови постачання та збуту продукції, розвиток логістики, розвиток міжнародного маркетингу
Інституційні резерви	Можливість імітації	Імітація стратегії створення конкурентних переваг, методів конкуренції та виробництва товарів-аналогів
	Частка ринку	Закріплення конкурентної позиції на ринку, збільшення частки ринку, економія на масштабах виробництва
	Технологічні переваги	Здатність до інновацій у виробництві та продукції, рівень технологічного оснащення, висока фондовіддача
	Сучасні інформаційні системи	Можливість контролю виробничих та управлінських процесів, можливість швидкої реакції на зміну ринкових умов
	Державна підтримка	Оптимальне поєднання ринкового та державного регулювання, державна підтримка стратегічних для країни галузей, співпраці бізнесу та державних органів
	Імідж і репутація	Позитивний і сприятливий імідж та репутації країни походження товару, виробника
Соціальні резерви	Кваліфікація працівників	Компетентність в сфері виробництва, зберігання, переробки, просування та реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, ефект нагромадження досвіду
	Культура споживання	Формування попиту відповідно до традиційної культури та норм споживання

Впливові чинники конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства підлягають можливості керування. Як впливає зовнішнє середовище помітно лише з часом і підприємство не має важелів ним керувати.

Важливий впливовий чинник зовнішнього середовища – це правові норми. Уповноважені органи формують юридичні норми нормативно-правової бази управління конкурентним середовищем, видають нормативні акти (правила поведінки) стосовно якості продукції. До таких нормативних документів належать: 1) Закони України; 2) Укази Президента; 3) підзаконні акти (Постанови Уряду, акти, що видані державними, регіональними, місцевими органами влади, акти відомств галузей та підприємств). Прийняті стандарти є підзаконними нормативними актами, на рівні держави, регіону, місцевої влади.

Нормативним забезпеченням механізмів по управлінню якістю є стандарти. Стандартизація – один з ключових інструментів керування в умовах ринку конкурентоспроможністю продукції. В розвинених країнах світу стандартизація є засобом отримання додаткового прибутку та способом ведення конкурентної боротьби.

Своєчасна інформація про *фактори зовнішнього середовища* дозволяє завчасно передбачати стан ринку: моніторити появу загроз, розробляти заходи щоб їх врахувати, вчасно реагувати, уникнути небезпеки, вигідно скористатись ситуацією.

Досягнутий будь-яким підприємством рівень конкурентоспроможності (як результат дії перерахованих чинників) може змінитись із часом. Позитивним є можливість підприємств будь-коли при намірі збільшити ефективність виробництва змінити ці чинники застосуванням відповідних інструментів та методів. Передбачаючи своєчасно задалегідь наслідки впливу, можна підготувати відповідну реакцію. Ринкові умови змінюється. Позицій конкурентів також змінюється. Тому і конкурентоспроможність як порівняльна категорія теж має змінний рівень.

Конкурентоспроможність підприємства є відносною величиною. Вона показує на скільки дане підприємство задовольняє потреби споживачів його продукції порівняно з іншими постачальниками подібної продукції.

Конкурентоспроможність підприємства (по об'єктах конкурентної боротьби) характеризується наступними елементами:

– *Маркетинговий*. Ці показники відображають обсяг і динаміку товарообороту підприємства, частку ринку, яку воно обслуговує своєю продукцією (позицію на цільовому сегменті ринку), чисельність зацікавлених покупців, структуру, ефективність діяльності.

– *Фінансово-інвестиційний*. Показує можливість залучення підприємством фінансових, інвестиційних ресурсів, здатність ефективно задіяти їх, оптимізувати структуру капіталу.

– *Матеріально-технічний*. Свідчить про здатність підприємства залучити та ефективно працювати із оборотними та необоротними активами.

– *Інтелектуальний, кадровий*. Показує рівень інтелектуальних ресурсів ефективність формування власного кадрового забезпечення підприємства.

– *Інноваційний*. Як ефективно на підприємстві відбувається розробка і впровадження нововведень (організаційних, юридичних, технічних, економічних, продукції) та їх застосування.

– *Логістичний*. Показник ефективності і злагодженості в потрібних обсягах логістичної діяльності (постачання, виробництва, зручність розташування місця торгівлі).

– *Соціальний*. Як ефективно відбуваються внутрішні та зовнішні заходи соціальної відповідальності.

Чи задоволений споживачів продукцією підприємства і готовий придбати її повторно? Це основний індикатор високої конкурентоспроможності. А також престижність працювати на даному підприємстві, відсутністю претензій до нього від суспільства, партнерів та акціонерів.

Таким чином, узагальнимо. Конкурентоспроможність підприємства – це:

– відносна характеристика, може змінювати рівень відносно різних конкурентів;

– зростає, при високій ефективності на міжнародному ринку;

– наслідок ефективності господарювання підприємства в умовах ринку;

- порівняльна комплексна характеристика гармонійності розвитку підприємства та сукупності його переваг над конкурентами;
- продуманий маркетинг – невід’ємна ринкова складова конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність продукції підприємства – основа конкурентоспроможності підприємства.

1.4. Особливості сучасних методів стратегічного планування на агропідприємствах

Виробники с/г продукції в країнах із розвинутою ринковою економікою широко застосовують інструмент стратегічного планування. Іноземні літературні джерела широко висвітлюють проблему стратегічного планування у фермерських господарствах. Стратегічний менеджмент широко застосовують сільськогосподарські підприємства. Це інструмент фермерів для структуризації складних у прийнятті рішень (Ф. Девід (F. R. David)). Аграрний бізнес завдяки стратегічному плануванню сприяє активному формуванню майбутнього незважаючи на ризик росту невизначеності та складнощі (П. Ейзаг’юрре (P. Euzaguirre)). Застосування методів стратегічного менеджменту фермерами у своїй діяльності робить їх більш успішними порівняно з тими, хто цих інструментів не застосовує. Оскільки фермер як підприємець чи менеджер виконує стратегічне планування, виконує як менеджер чи працівник обраний план і отримує як працівник відповідні результати роботи (К. Ф. Харлінг (K. F. Harling)). Так можна уникнути і соціально-психологічних конфліктів у фермерському господарстві, оскільки діяльність стає більш передбачувана. Функціонування вітчизняних с/г підприємств у ринкових умовах господарювання також потребує застосування інструментів стратегічного планування. Це обумовлено ростом швидкості змін та невизначеності оточуючого середовища. Особливість стратегічного планування як системи інструментів – це прийняття факту непередбачуваності майбутнього (як воно буде відрізнятись від минулого). До певної міри є корисним інструментом метод екстраполяції. Теперішня ситуація в Україні саме така. Тому стратегічний аналіз

застосовують крім екстраполяції. Його задача – пошук небезпечних тенденцій, а також можливостей які дозволять змінити існуючі тренди.

Раціональне використання виробничих ресурсів визначає ефективність господарювання агропідприємства. Оптимізація системи управління витратами є одним з інструментів росту ефективності діяльності. Оптимальна структура витрат є актуальною та соціально і економічно важливою задачею ефективного управління витратами ресурсів, їх дослідження та аналізу. Агропідприємства постійно оптимізують виробничі витрати ресурсів і раціоналізують їх співвідношення в пошуку додаткової економії. Основні причини полягають в наступному. Необхідно створити додаткові резерви грошових коштів для капіталовкладень у власний розвиток. Бажано зменшити собівартість продукції (послуг) щоб закріпити конкурентні ринкові позиції агропідприємства. Коли обсяг виробництва продукції потрібно збільшити.

Оптимізація процесів утворення витратами має ключове значення для системи управління витратами агропідприємства. важливе місце відводиться. Це відбувається за рахунок застосування фінансово-математичних методів, комплексу економічних моделей обґрунтування абсолютних та відносних величин витрат та їх структури.

Проблема витрат агропідприємства активно досліджується фахівцями, викликає інтерес вчених. Проте, продовжують залишатись відкритими питання, пов'язані з пошуком найефективнішого методу їх оптимізації та мінімізації. Є пропозиції фахівців відокремити методи визначення собівартості продукції та методи зниження витрат. Вибір ефективної методики залежить, як завжди, від особливостей діяльності підприємства. Значний вплив має організаційна структура, напрямки пріоритетного розвитку.

Оптимізація витрат є методологією управління витратами. Прийняття управлінських рішень стосовно збільшення ефективності виробництва відбувається на підставі оптимального рішення задач (О. Лотиш). Робити прогнози поведінки об'єкта управління дозволяють розрахункові значення критерію, відповідного оптимальним значенням впливових чинників. Саме оптимізація – це основна проблема розрахунку витрат.

Економіко-математичні методи ефективно використовувати при управлінні витратами (А. Московчук). Механізми управління витратами агропідприємства можливо вдосконалити шляхом розробки системи відповідних економіко-математичних моделей, що визначають оптимальну структуру витрат – це основне завдання, що важливо вирішити [41].

При зростанні нестабільності макроекономічного середовища, коли знижується платоспроможний попит, підвищити прибутковість господарювання агропідприємств можна досягнути оптимізацією витрат (О. Біловодська) [43].

Лише за наявності якоїсь кількості способів альтернативного виконання виробничих задач із відповідними витратами, відповідає існуванню альтернативи – здійснювати певні витрати чи ні – зумовлює саму можливість оптимізації (А. Ясінська). Практично оптимізувати витрати дозволяє використання комплексу прикладних економіко-математичних моделей та методик – які прийнято називати методами математики та кібернетики (комплекс наукових напрямів для дослідження процесів економіки).

Щоб при аналізі господарської діяльності агропідприємства скористатись математичними методами важливо системно вивчати економічні процеси підприємства. Необхідно врахувати систему суттєвих взаємозв'язків різних напрямів діяльності агропідприємства. Вимагає розробки комплекс економіко-математичних моделей, що відображають відповідні економічні процеси із кількісними характеристиками та задач економічного аналізу. Важливо удосконалювати в роботі агропідприємства систематизацію економічної інформації. Для системного аналізу економічної інформації потрібне технічне сучасне оснащення (для накопичення, обробки та передачі інформації). Для комплексного вирішення зазначених завдань потрібна організація колективу аналітиків (програміст-оператор, фахівець економіко-математичного моделювання, економіст-виробничник, математик-обчислювач).

Важливим інструментом, що оптимізує процес формування витрат, є фінансово-математичні методи та моделі. Вони дозволяють розрахувати абсолютні та відносні величини ключових показників та обґрунтувати структуру виробничих витрат. Застосування оптимізаційних методів управління витратами

агропідприємства відбувається виконанням послідовності узгоджених етапів розрахунку. В усіх методах ця послідовність подібна і має незначущі особливості організаційного та функціонального змісту.

Питання, що вирішуються при *оптимізації витрат* агропідприємства наступні. Оцінюють обґрунтованість абсолютної величини витрат. Визначають відхилення від планових значень. Оцінюють чинники формування структури витрат та їх обсягу. Виявляють можливості зниження витрат. Обирають механізми залучення таких резервів.

Методика, що дозволяє оптимізувати обсяги витрат агропідприємства включає сукупність прийомів. Моделюються фінансові процеси та показники (фінансові, математичні, статистичні). Це дозволяє обґрунтувати управлінські рішення стосовно структури витрат із достатньою статистичною достовірністю.

Метод АВС. В межах підприємства виокремлюють основні види діяльності. По кожному з основних видів господарювання створюють центри витрат (групи витрат). Операції підприємства ділять на чотири групи-рівні (рівень одного виробу, - партії виробів, - певного виду продукції, - підприємства).

Агровиробництво має особливості діяльності, що накладає відбиток і на процеси стратегічного планування також. Загалом процес стратегічного управління відбувається безперервно і системно. Це комплекс процесів, що починається розробкою стратегії та завершується впровадженням. Спершу розробляють систему планів, які потім стають управлінськими рішеннями. Стратегічне планування, за таким підходом, є двоступеневим процесом. Перший (визначальний) етап – *розробка стратегії* – формується стратегічний план розвитку агропідприємства. В ньому зазначена система показників та рішень, що обґрунтовують шлях до визначених цілей. В результаті аналізу характерних питань стратегічного планування, визначають стратегію розвитку агропідприємства. Стратегія передбачає, що діяльність буде збережена, конкурентоспроможність зростатиме, не зважаючи на впливи зовнішніх факторів середовища. Процес планування стратегії ускладнений особливостями агробізнесу. В перелік вимог входить специфічність ринку агропродовольчої продукції та відносин галузевої конкуренції. В розвинутих країнах це питання

вирішується ефективною системою державної підтримки агробізнесу. Важливі як державні гранти та фінансові дотації, а також інформаційна підтримка. Основний інструмент державного управління та впливу на товаровиробників агропродукції є планування стратегії. Стратегічний план – це системне цілеспрямоване управління їх розвитком.

Економічне планування є дієвою моделлю на сучасному етапі роботи агропідприємств. Така перспективна модель складається з елементів стратегічного планування та використовує планові механізми управління діяльністю.

Система економічного планування поширюється на всі елементи діяльності агропідприємництва. Формуються короткострокові та довгострокові перспективні плани: стратегічні, тактичні та оперативні на операційну та інвестиційну діяльність. Моделі економічного планування діяльності агропідприємств заснована на системному ієрархічному підході. Так планування стратегії стає цілісними системним плануванням по всіх рівнях управління. Це дозволяє впорядкувати функціональні складові елементи системи на підсистеми та підрядні компоненти до найдрібніших елементів.

Для основним елементом стратегічного управління є розробка стратегій перспективного конкурентного розвитку агропідприємств. Стратегія «підвищення конкурентоспроможності» охоплює сукупність методів і принципів діяльності. Ці стратегії мають підвищити бізнес-активність, удосконалити взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища; досягнути довгострокові цілі підприємства. Потрібно також розробляти алгоритми по вибору та впровадженню управлінських рішень які дозволять досягнути запланованих цілей.

Можливе використання різних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожний аспект розвитку потребує розробки окремої стратегії. Це дозволяє зберегти досягнуту ринкову позицію, продовжити розвиток підприємства, зацікавити продукцією нових споживачів, підвищити якість продукції.

Не існує універсальної стратегії. Тому завдання кожного агропідприємства

– вибір свого оптимального шляху. Врахувати необхідно ринковий попит, зовнішні впливи та внутрішній ресурсний потенціал.

Таблиця 1.4. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія	Характеристика
1.Інноваційна стратегія	Інновації є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження нових технологій, розробка унікальних продуктів і послуг, а також оптимізація виробничих процесів дозволяють підприємствам створювати додаткову цінність для споживачів, що забезпечує перевагу на ринку.
2.Стратегія індивідуалізації	Ця стратегія полягає в тому, щоб зробити продукт або послугу унікальними та відмінними від конкурентних пропозицій. Це може включати покращення якості, розширення асортименту, індивідуальний підхід до клієнтів, надання додаткових послуг або спеціальних умов для покупців. Створення диференційованого продукту допомагає підприємству завоювати лояльність споживачів і зберегти їхній інтерес.
3. Цінова стратегія	Цінова конкуренція є однією з основних стратегій на ринку. Зниження витрат і оптимізація виробництва дозволяють зменшити собівартість продукції та запропонувати споживачам конкурентоспроможні ціни. Водночас важливо зберегти відповідну якість товарів і послуг.
4. Стратегія оптимізації ресурсів	Ефективне управління ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними) є важливим чинником конкурентоспроможності. Це передбачає оптимізацію виробничих процесів, автоматизацію та вдосконалення управлінських практик, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність роботи підприємства.
5. Маркетингова стратегія	Розвиток бренду та маркетингові активності є важливими інструментами для зміцнення позицій підприємства. Це може включати стратегії реклами, просування продукції через нові канали збуту, використання цифрових технологій для збільшення охоплення аудиторії, а також підвищення іміджу компанії.
6. Стратегія розвитку людських ресурсів	Розвиток бренду та маркетингові активності є важливими інструментами для зміцнення позицій підприємства. Це може включати стратегії реклами, просування продукції через нові канали збуту, використання цифрових технологій для збільшення охоплення аудиторії, а також підвищення іміджу компанії.
7. Стратегія інтеграції і кооперації	Інтеграція з іншими підприємствами, злиття, стратегічні альянси та партнерства можуть стати ефективними стратегіями для підвищення конкурентоспроможності. Спільна діяльність з іншими компаніями дозволяє збільшити доступ до нових ринків, знизити витрати та забезпечити кращі умови для розвитку.
8. Стратегія міжнародної експансії	Вихід на міжнародні ринки є важливим кроком для розширення можливостей підприємства. Міжнародна експансія дозволяє збільшити обсяги виробництва та продажів, диверсифікувати ризики та отримати доступ до нових джерел постачання ресурсів.

Мета стратегії, розробленої щоб збільшити конкурентоспроможність – чітка орієнтованість досягти конкретні цілі агропідприємства, адаптація до умов ринкового середовища. Правильно обрана стратегія сприяє формуванню конкурентних переваг. Відповідно, забезпечується стабільність розвитку агропідприємства, зростає ефективність діяльності.

В табл. 1.4 надано опис основних адаптивних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в мінливому бізнес-середовищі.

Важливий інструмент, що сприяє стійкому розвитку підприємства в ринковому середовищі стає стратегія підвищення конкурентоспроможності (створення конкурентних переваг). Згідно таблиці, кожна стратегія має особливості. Вибір стратегії визначається зовнішнім середовищем та внутрішніми можливостями агропідприємств. Для забезпечення технологічного прогресу та створення нових продуктів необхідно розробляти інноваційну стратегію. Збереженню високої конкурентоспроможності та якості продукції при зменшенні витрат сприятиме цінова стратегія із оптимізацією ресурсів. Щоб продукція підприємства відрізнялась унікальними характеристиками серед конкурентів – необхідно розробляти стратегію індивідуалізації. Основою розвитку потенціалу підприємства та бренду є маркетингова стратегія та стратегії розвитку кадрового потенціалу. Розширити ринки із новими можливостями, знизити бізнес-ризик дозволить стратегія інтегрування та кооперування.

Висновки розділу 1.

1. Економічна безпека підприємства – комплексна економічна категорія. Є характеристикою здатності підприємства стабільно працювати, розвивати конкурентні переваги під впливом ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища. Економічна безпека на підприємствах – сукупність механізмів по своєчасному вияву та уникненню загроз. Можливі наступні загрози: фінансові, правові, організаційні, інформаційні. Їх дія спричиняє шкоду та збитки фінансовим, виробничим та іншим різнобічним інтересам діяльності

підприємства. Аграрні підприємства мають особливості (сезонність виробництва; повна залежність від природних кліматичних умов; коливання цін на паливо, продукцію, ресурси; вплив державної аграрної політики). Тому система економічної безпеки має все це враховувати.

2. Економічна безпека підприємства може бути розглянута як система, утворена взаємопов'язаними підсистемами. Підсистеми економічної безпеки: виробнича, екологічна, кадрова, фінансова, інвестиційно-інноваційна, технічна, технологічна, правова, інформаційна. Ці підсистеми виконують відповідні функції. В загальній системі є комплексом, що захищає економічні інтереси агропідприємства. До основних засад діяльності системи безпеки відносять: гнучкість, пристосування до змін оточуючого середовища, комплексна робота. Система повинна також балансувати між ефективністю та витратами на підтримку безпеки. Формування структури керування економічною безпекою вимагає створити спеціальну службу. Можливе призначення відповідальних осіб. Потрібно відстежувати та аналізувати фінансові показники та ризики. Важливо зберігати активи та інформаційні ресурси. Якість рішень керівників безпосередньо впливає на систему економічної безпеки. Ефективність визначається інформаційною відкритістю підприємства та рівнем корпоративної культури.

3. Стратегія підприємства описує найефективніший та оптимальний напрям задіяння його потенціалу. Забезпечити успішний розвиток та конкурентні переваги на цільовому ринку. Аграрні підприємства функціонують у непередбачуваному середовищі, тому виникає необхідність постійного моніторингу ринку, прогнозування зовнішніх та внутрішніх чинників, аналізу конкурентів та побудови можливих моделей ринкової поведінки. Розробляючи стратегії діяльності, кожне аграрне підприємство вибирає для себе індивідуальну схему планування, яка відповідає поставленим цілям, потребам та фінансовому стану суб'єкта господарювання. Запропонована система стратегій, які є актуальними для аграрних підприємств та враховують особливості їхньої діяльності і перспективні напрями розвитку, надає можливість вибирати стратегії для конкретного підприємства та гарантуватиме досягнення і

підтримання високого рівня конкурентоспроможності на довготривалу перспективу

4. Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розробки підприємствами стратегії викликана, нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство

5. Конкурентоспроможність продукції – вирішальний фактор його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. Це багатоаспектне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними параметрами, але й за комерційними і іншими умовами його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Базовими елементами системного механізму формування конкурентоспроможності аграрних підприємств виступають конкурентні переваги, конкурентний потенціал, конкурентна політика, які за рахунок взаємодії формують конкурентоспроможність підприємства та визначають його конкурентний статус на ринку.

6. Конкурентоспроможність підприємства розглядається та оцінюється в двох аспектах: з точки зору позиції та місця підприємства у конкурентній боротьбі на ринку, та з точки зору комплексної оцінки складових його внутрішнього потенціалу. Для формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства з орієнтацією на довгострокову перспективу слід оцінювати системно та комплексно ці обидва аспекти. Загальноприйнятих методів оцінки конкурентоспроможності підприємств немає, як і немає єдиного підходу щодо узагальнюючого інтегрального показника.

РОЗДІЛ 2. ПОКАЗНИКИ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЦТВА АГРОПРОДУКЦІЇ ППФ «ОРІОН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Україна постачає свою агропродукцію до великої кількості країн. На світовий ринок постачаються зернові, олія, мед та продукти харчової промисловості [39]. До 2022 р. Україна постачала понад 16% загального світового експорту кукурудзи, близько 20% ячменю, 11% пшениці, більше як 50% олії соняшника. В загальний обсяг продукції агрогалузії значний внесок дають агро підприємства Дніпропетровської області. Одне з них – ППФ «ОРІОН».

Мета утворення ППФ «ОРІОН» – одержання прибутку шляхом здійснення наступних видів діяльності:

Основна – це вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

допоміжна діяльність у рослинництві, виробництво олії та тваринних жирів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, неспеціалізована оптова торгівля, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Юр.Адреса: Україна, Дніпропетровська обл., с. Лобойківка, вул. Щаслива, 1. Дата реєстрації: 10.10.1996 р. Повне найменування підприємства ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ФІРМА «ОРІОН». Скорочена назва – ППФ «ОРІОН». Код ЄДРПОУ: 24434654.

ППФ «ОРІОН» розташоване в с. Лобойківка в центрі Дніпропетровської області на захід від м. Дніпро. Відстань від центральної садиби до обласного центру м. Дніпро – 40 км.

Господарство територіально розташоване в центральній частині південно-східного степу України. Клімат помірно-континентальний. Кліматичні умови в районі відрізняються досить високою літньою температурою. Зимові температури порівняно низькі. Часто трапляються відлиги, та невелика кількість

снігу та дощів. Середня зимова температура повітря – 20 градусів С, влітку температура + 37,6 градусів С. Безморозних днів в середньому 220-240. На рік кількість опадів в середньому 432 мм із нерівномірним їх розподілом по місяцях. Грунтовий покрив – складають південні і звичайні чорноземи. Структурна будова ґрунту хороша. При умові використання відповідних методів агротехнічної обробки дозволяють отримувати високі врожаї регулярно. Умови природи дозволяють вирощувати цінні с/г культури: соняшники, кукурудзу, озиму пшеницю, ячмінь, просо та різноманітні овочеві культури.

Організаційна структура ППФ «ОРІОН» комбінована (змішану) (рис. 2.1). Лінійно-функціональна структура для управління підприємством має свої переваги. Лінійне підпорядкування по всіх видах діяльності, що стосуються керування даним напрямком, поєднані із управлінням відповідними функціями.

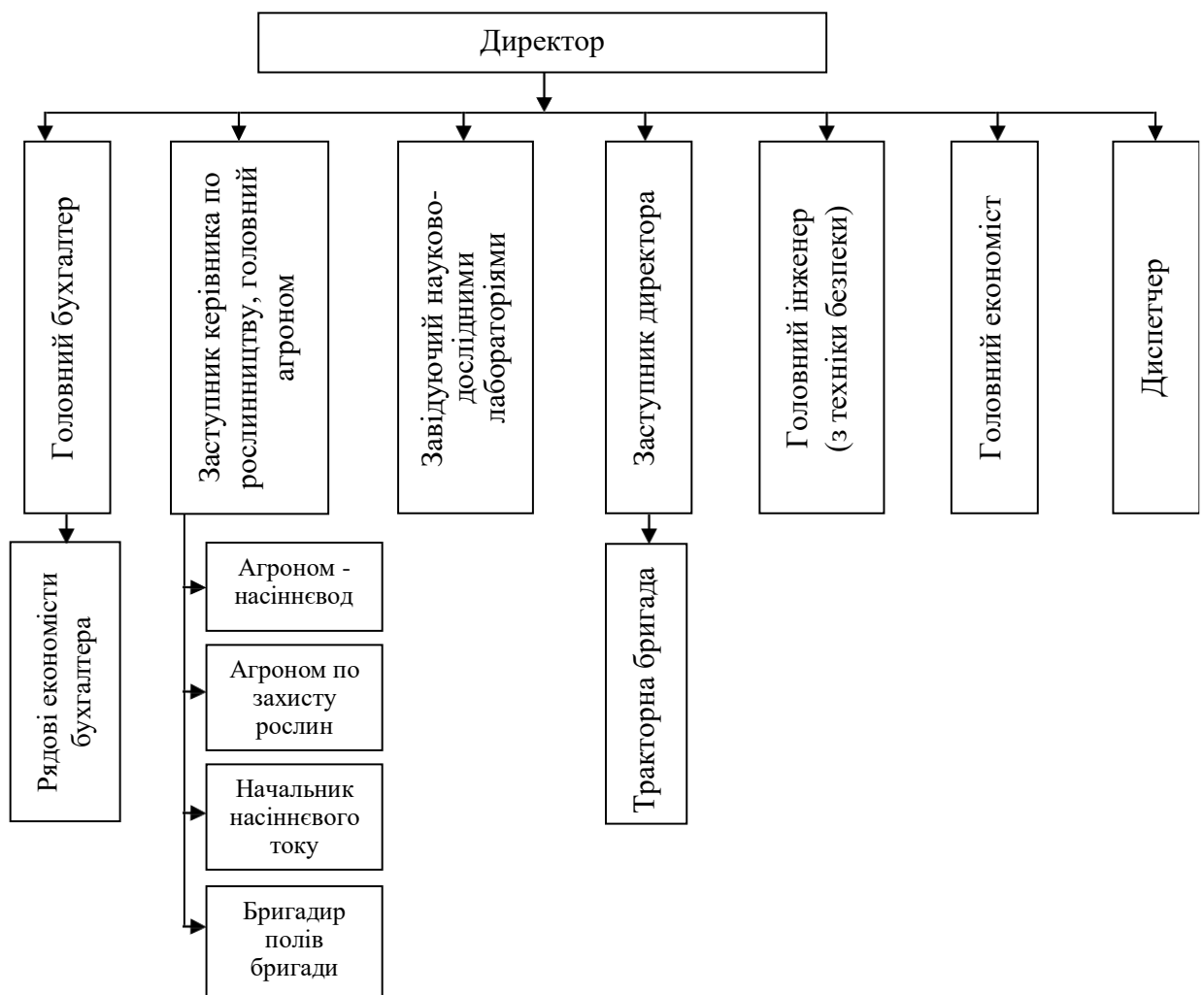


Рис. 2.1. структура організації управління ППФ «ОРІОН»

ППФ «ОРІОН» розвиває свою діяльність системно. Підприємство удосконалює свій виробничий та технічний потенціал. Агрономічна та інженерна служби створюють робочі групи. Юрист, бухгалтер та маркетолог разом співпрацюють над питаннями вдосконалення процесів виробництва. Також покращується управління підприємством. Система роботи на підприємстві спланована чітко та послідовно. Ці роботи полягають в обробці та тестуванню ґрунту; сезонне внесення добрив, боротьба з бур'яном та шкідниками. Ефективно організовані процеси по збору урожаю та його логістика до сховищ та продаж. Ця діяльність агропідприємства спрямована на забезпечення стабільного росту продуктивності виконання робіт. Це також сприяє збереженню конкурентних переваг на ринку агропродукції. Для ефективного управління ППФ «ОРІОН» та планування підвищення прибутковості виконується регулярно відстежування та оцінка показників, якими відображається стан менеджменту підприємницької діяльності та управління кадрами. Розглянемо показники ефективності діяльності ППФ «ОРІОН» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Показники ефективності діяльності ППФ «ОРІОН»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 І
1. Загальні результативні показники					
1. Виробництво валової продукції: на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	15,6	14,7	23,7	18,4	27,4
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	65,4	61,7	86,8	72,0	113
2. Прибуток : на 1 га с.-г. угідь, тис. грн.	0,20	0,30	0,55	0,60	-17,8
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	8,26	12,4	20	23	-7,3
3. Фондовіддача, грн.	0,32	0,29	0,46	0,36	0,49
4. Рівень рентабельності, %	23,0	26,7	32,7	26,0	-4,6
2. Показники економічності апарату управління					
1. Питома вага витрат на управління в собівартості валової продукції, %	11,3	12,2	7,8	8,3	10,0
2. Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості валової продукції, %	8,0	5,6	4,2	6,0	7,0
3. Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, %	24,4	15,0	26,0	20,4	25,0
4. Припадає працюючих на одного працівника апарату управління, чол.	4,4	4,4	6,5	5,5	6,0

Згідно табл. 2.1 видно, ефективність діяльності за аналізований період почала знижуватись. Такі тенденції спостерігаються від часу початку воєнних дій. Підприємство знаходиться у прифронтовій зоні. Так, на 1 га с/г. посівних площ у 2025 р. агропідприємство отримало збитків на 17 тис. грн.. Порівняно до 2021 р. було отримано 0,02 млн. грн. прибутку. Показники ефективності керівного апарату засвідчують, що спостерігається зменшення витратної частки на управління в собівартості валової продукції. Відбулось деяке зменшення із 11 % у 2021 р. до 10 % – у 2025 р.

Агропідприємство здійснює спеціалізовану діяльність. Його діяльність присвячена виробництву певних видів продукції (вирощуванню певних зернових, технічних, олійних, овочевих культур). Вони найкраще придатні для вирощування в даних конкретних природних та економічних умовах та задовольняють потреби попиту на дану продукцію. Основною характеристикою спеціалізації показана структура товарної продукції за аналізований проміжок часу. Саме через структуру продукції видно напрями діяльності підприємства в системі народного господарства України.

Обсяги та структура агропродукції підприємства 2023-2025 р.р. представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Структура товарної продукції в ППФ «ОРІОН»

Види продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	В середньому за 2025 – 2023 рр.		Місце
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	
Зерно	4230	5154	6489	5291	76	1
Соняшник	391	807	1372	857	12,2	-
Соя	–	83	–	28	0,3	2
Інша продукція	–	42	131	58	0,8	-
Всього по рослинництву	4621	6086	7992	6234	89,3	-
Інша продукція	-	7	1	2	0,03	-
Промислова продукція	132	136	252	173	2,5	-
Разом по підприємству	5306	6850	8780	6979	100	-

Відповідно до табл. 2.2 видно, що найбільша питома частка в структурі

товарної продукції за 2023-2025 р.р. належить рослинництву – 89 %. Питома вага частки по виробництву зерна припадає найбільша – 77%. На соняшник припадає 12%. На даний час підприємство не займається тваринництвом.

Як було зазначено, ППФ «ОРІОН» спеціалізується перш за все на вирощуванні зерно-технічних культур. ППФ «ОРІОН» – має відносно невеликий розмір., Підприємство має близько 2000 га ріллі с/г угідь (частина – орендовані паї мешканців громади). 100 % з них відведено під посівні площі.

Таблиця 2.3. Показники розміру ППФ «ОРІОН»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р в % до 2021 р.
Всього с.-г. угідь, га.	2386,5	2386,5	2386,5	2386,5	2386	100
в т.ч. рілля, га.	2053,0	2053	2053	2053	2053	100
Чисельність працівників зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	57	57	65	61	58	102
Вартість валової продукції в порівняних цінах, тис. грн.	3730	3516	5645	4389	6529	175
в т.ч. в рослинництві	3153	2863	4766	3765	5929	188
Об'єм виробництва						
Зерно	19663	16065	36272	27553	40632	207
Соняшник	3097	3518	2256	2309	5543	180

Згідно даних табл. 2.3 видно, що незмінною лишилась площа с/г угідь і так само кількість працівників лишилась незмінною. Із деякими змінами в обсягах вирощувалися зернові та соняшник.

По вартості валова продукція на 2025 р. становить 6,5 млн.грн. Ця величина більша порівняно до 2021 р. майже на 74 %. Товарна продукція в періоді, що досліджуємо, по вартості зростає більше ніж на 240 %. На основі зазначеного можна вважати, що за досліджуваний проміжок часу в ППФ «ОРІОН» показники ефективності виробництва суттєво зросли.

Проаналізуємо склад та структуру земельного ресурсу ППФ «ОРІОН» згідно даних табл. 2.4. Так, розміри с/г площ останнім часом (5 р.) незмінний. При цьому рівень розораності земель підприємства є значним.

Останніми роками (10 р.) значно скоротили внесення мін. добрив (в 9), також органічних – в 6 разів. Це спричинило зупинку пошкодження якості ґрунту.

Таблиця 2.4. Склад і структура земельних ресурсів ППФ «ОРІОН»

Показники	2021 р.		2022р.		2023 р.		2024 р.		2025р.	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Всього земельних угідь.	836	100	836	100	836	100	836	100	836	100
в т.ч. сільськогосподарських угідь	238	100	2386	100	2386	100	2386	100	2386	100
рілля	205	86	205	86	2053	86	2053	86	2053	86
багаторічні насадження	37	1,6	37	1,6	37	1,6	37	1,6	37	1,6
сіножаті	47	2,0	47	2,0	47	2,0	47	2,0	47	2,0
пасовища	249,5	10,4	249,5	10,4	249,5	10,4	249,5	10,4	249	10,4

Ефективність користування землею в с/г характеризують показниками виробництва с/г продукції (рослинництва) на одиницю площі землі при мінімальних витратах праці та фінансування. Характеристики ефективності користування земельними ділянками показані в табл. 2.5.

За даними табл. 2.5 видно, як за 2023-2025 рр., спостерігається зменшення урожайності зернових майже на 4,1 % та сягнула 28 ц/га. На 100 га с/г. площ отримано у 2023 р. 55 тис. грн. прибутку, 223 тис. грн. товарної продукції, 238 тис. грн. валової продукції.

Таблиця 2.5. Ефективність використання землі в ППФ «ОРІОН»

Показники	2023 р.	2024р.	2025 р.	2025 р. в % до 2023р.
Урожайність, ц/га:				
Зернові	30,1	21,9	28,3	94
Соняшник	8,3	10,2	14,7	177
Вироблено 100 га ріллі, ц:				
Зерна	17,7	13,4	1979	112
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
Валової продукції	237	184	274	116
Товарної продукції	222	287	368	166
Прибутку	54,7	59	-17,8	-

Так, питання зростання ефективного використання с/г площ не має бути обмежено тільки збільшенням величини прибутку від земельного ресурсу.

Важливо також зберегти та покращити родючість ґрунту та зменшити витрати коштів на виробництво од. продукції.

Проаналізовано кількісний склад робітників агропідприємства, ефективність їх діяльності (табл. 2.6). Відповідно, що діяльності ППФ «ОРІОН» 2025 р. були задіяні в трудових процесах 58 працівників, і, зокрема, 43 в рослинництві. Через те, що відбулось зростання вартості валової продукції і зменшилась кількість працівників, то можна відзначити зміну продуктивності праці. Стосовно аналізу наявності та стану основних виробничих фондів ППФ «ОРІОН» видно, що відбувається ріст вартості постійно по роках.

Таблиця 2.6. Динаміка наявності трудових ресурсів та ефективність їх використання в ППФ «ОРІОН»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. в % до 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників зайнятих в с/г, чол.	57	57	65	61	58	102
в т.ч. рослинництва	29	29	39	44	43	148,3
Виробництво валової продукції на одного середньорічного працюючого, грн.	65,4	61,4	86,8	72,0	113	173
в т.ч. рослинництва	80,8	98,7	122,2	86,0	138	171

Важливим сьогодні є питання ефективного використання основних фондів виробництва. Стан придатності та оснащеність с/г технікою агропідприємства розглянемо за даними в табл. 2.7

Найбільш раціональна діяльність господарства полягає у комплексній організації та регулярному моніторингу ефективності користування ключовими ресурсами: землею, технікою, трудовими ресурсами. Висока економічна ефективність може бути досягнута саме при системному підході.

Ефективна діяльність звичайно має характеристики дотримання певного співвідношення (пропорцій) між кінцевим результатом діяльності та витраченими ресурсами на виробництво (використаними засобами). Таке

співвідношення характеризує раціональне господарювання. Коли від задіяння ресурсів прагнуть отримувати якомога більший ефект, а по можливості визначений ефект отримати при мінімізації витрат ресурсів для цього.

Таблиця 2.7. Наявність і стан сільськогосподарської техніки

Назва сільськогосподарської техніки	Наявність на:					
	01.01.23 р.		01.01.24 р.		01.01.25 р.	
	всього	в т.ч. справних	всього	в т.ч. справних	всього	в т.ч. справних
Трактори	18	15	18	9	18	8
в т.ч. гусеничні	4	3	4	-	4	-
Автомобілі	23	19	23	15	23	14
в т.ч. вантажні автомобілі	14	11	14	10	14	9
Зернозбиральні комбайни усіх марок	6	1	6	1	6	1
Тракторні причепі	10	7	10	8	10	8
Кормозбиральні комбайни включаючи силосозбиральні	3	1	3	2	3	2
Кукурудзозбиральні комбайни	2	1	2	1	2	2
Бурякозбиральні комбайни	1	-	1	-	1	-

За 2021-2025 рр. у ППФ «ОРІОН» спостерігається негативна динаміка по основних засобах: ступінь придатності знизився майже на 16%. Середньорічна вартість збільшилась більш ніж на 40% (4 млн. грн.). Отже, потрібно вносити корективи до фінансової політики по користуванню матеріально-технічною базою. Табл. 2.8. містить загальні показники характеристик за 2021-2025 рр. стану матеріально-технічної бази ППФ «ОРІОН». За показниками технічного стану основних засобів, а також відтворення та використання в 2021-2025 р.р. спостерігаються тенденції до збільшення зносу, а оновлення уповільнюється. Оцінюючи динаміку, можна зазначити свідчить, що підприємство здійснює поступову модернізацію виробничого потенціалу, проте спостерігається. Зокрема коефіцієнт оновлення основних засобів у 2025 р становить 0,12, що лише на 0,01 пункт вище за рівень 2023 р. (зростання на 2,3%).

Видно, що обсяги придбаних сучасних основних засобів є несуттєвими в загальній структурі активу агропідприємства. Знижені темпи по оновленню можуть свідчити про нестачу ресурсів для інвестування. В таких умовах

потрібно проводити інтенсивне технічне переоснащення.

Таблиця 2.8. Стан матеріально-технічної бази ППФ «ОРІОН» за 2021-2025 рр.

Показник	Роки					Відхилення, +/- (2021р-2025 р)	Темп приросту, % 2021р / 2025 р
	2021р	2022р	2023р	2024 р	2025 р		
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,113	0,231	0,113	0,108	0,116	0,002	2,2
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,007	0,002	0,054	0,055	0,051	1552,8
Коефіцієнт приросту основних засобів	1,082	1,161	1,079	1,019	1,019	-0,063	-5,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,245	0,273	0,288	0,322	0,365	0,119	48,6
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,755	0,727	0,712	0,678	0,635	-0,119	-15,8
Середньорічна (первісна) вартість основних засобів	245295	265701	298471	333433	349450	104155	42,5

Зміну коефіцієнту вибуття основних засобів можна охарактеризувати як зростання з 0,004 в 2021 р до 0,056 в 2025 р.. За досліджений період коефіцієнт вибуття основних фондів збільшився в 14 разів (збільшення на 1548%). Представлена динаміка може свідчити, що вибуло багато застарілих та непридатних до експлуатації основних засобів. Звичайно процес оновлення закономірне явище. Проте, на фоні низького темпу введення в експлуатацію нових основних фондів може найближчим часом стати причиною скорочення виробничої потужності агрофірми. Відбулось зменшення коефіцієнта приросту основних фондів з 1,08 до 1,02, а саме на 0,06 пункта (-5,7%). Це відповідає зниженню темпу інвестиційної діяльності, не відбувається відновлення основного капіталу. Це також характерно при обмежених можливостях агрофірми інтенсивно розширювати виробничу базу.

Бачимо, що для розширення можливостей виробничого потенціалу ППФ «ОРІОН» потрібний комплексний, системний підхід до відновлення його базових елементів-потенціалів (земельний, трудовий, матеріальний, технічний).

2.2 Сучасний стан виробництва агропродукції ППФ «ОРІОН»

Спеціалізація ППФ «ОРІОН», як було показано, – це виробництво (вирощування) зерна та соняшника. Саме вирощування рослин – основний напрям виробничої діяльності даного підприємства. Основну частину посівної площі та свого ресурсу підприємство використовує для вирощування с/г культур. Ця діяльність є стратегічним напрямком агрофірми.

Практика господарювання та ряд наукових досліджень відзначають, що рослинництво і тваринництво досить ефективно поєднуються в господарській діяльності. Так можна згладити ефект сезонності виробничого циклу. Крім того, це дозволить зробити використання наявної робочої сили впродовж року більш рівномірним. Стабільно надходитимуть продукція та грошові кошти на підприємство. Такий підхід до практики господарювання в агросфері за мирних умов життя може дозволити знизити ризики простою виробничої потужності. З'являються передумови покращення фінансового стану агрофірми [29]. Проте, в сучасних умовах воєнних дій на близькій відстані розпочинати займатись тваринництвом ризиковано. Хоча в минулому теперішня агрофірма була частиною такого комплексного господарства (із рослинництвом та тваринництвом) під іншою назвою.

В сучасній ринковій ситуації мають значення не тільки обсяги виробництва продукції. Важливо рентабельно реалізувати продукцію і оптимально використовувати ресурси. Конкурентні переваги та фінансову стійкість ППФ «ОРІОН» формує в галузі рослинництва. Рослинництво є основною виробничою складовою в структурі підприємства.

Детальний аналіз важливості рослинницької галузі в господарській діяльності агропідприємства представлено в табл. 2.8.

Звичайно ефективність та рівень модернізації агровиробництва залежить від регіональних особливостей, економічної ситуації та природних умов. Це може впливати на урожайність с/г культур. В табл. 2.9 видно рівень урожайності за досліджуваний проміжок часу основних с/г культур. Саме урожайність – ключовий показник, що характеризує продуктивність галузі рослинництва та забезпечує стабільний розвиток тваринництва в господарствах, яким

підприємство постачає кормову продукцію.

Таблиця 2.9. Місце галузі рослинництва в економіці ППФ «ОРІОН», 2025 р.

Показник	В цілому по підприємству	в тому числі	
		галузь рослинництва	додаткові напрями
Вартість валової продукції, тис. грн.	65290	59290	6000
в т.ч. – на 100 га с.-г. угідь, грн.	2740	2480	260
- на 1 працівника, грн.	1130	1380	400
Матеріально-грошових витрат всього, тис. грн.	61040	52440	8600
- на 100 грн. валової продукції, грн.	93,5	88,4	143
Прибуток (+), збиток (-). тис. грн.	-4240	-330	-3410
Рівень рентабельності(збитковості), %	-4,6	-0,4	-39

На основі цих даних структури виробництва можливо здійснити комплексний аналіз взаємодії між напрямками діяльності ППФ «ОРІОН» – рослинництвом та іншими (згідно КВЕД підприємства). Такий аналіз дозволяє встановити перспективні напрямки збільшення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 2.10. Урожайність с/г культур в ППФ «ОРІОН» , ц/га

Культури	1990 р.	2020 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Дані 2017 р. в % до 2020	2025 р. в % до 1990 р.
Зернові всього	41,8	19,9	16,3	30,1	21,9	28,3	144	68
в т.ч. озима пшениця	61,7	24,6	20,4	39,6	32,7	41,1	167	67
Ярий ячмінь	44,7	19,0	9,8	26,3	12,0	14,5	76,3	32,4
Кукурудза на зерно								
Горох	23,9	9,6	6,2	-	13,6	11,7	122	49
Соняшник	25,8	18,8	10,4	8,3	10,2	14,7	78	57
Кукурудза на силос	316,4	79,6	52,0	110,1	4,5	-	-	-
Кукурудза на з/к	300	84	60	100	20	-	-	-
Однорічні трави на з/к	123,1	31,7	-	-	-	-	-	-
Багаторічні трави на :								-
- сіно	100,8	10,7	14,5	10,5	22,6	-	-	-
- зелений корм	151,4	31,8	29,8	121,1	81,5	-	-	-
Кормові коренеплоди	-	-	-	-	-	-	-	-
Сіяних кормових культур, ц к. од	39,4	8,4	7,5	13,4	8,0	-	-	-

Згідно табл. 2.9 за дослідний проміжок часу спостерігається суттєве зниження, урожайності багатьох с/г культур. Для покращення ситуації в таких

випадках підприємства впроваджують технології мінімальної обробки ґрунту, що водночас сприяє енергозбереженню. При цьому знижуються витрати виробничих засобів, зменшуються витрати паливно-мастильних матеріалів майже на 15-20 %. Відповідно, продуктивність праці підвищується приблизно на 20 %. Урожайність культур, парадоксально, зростає.

Ефективність зазначеного комплексу заходів буде можлива тільки при високій культурі землеробства. Такі технології передбачають виконання сівозмін, оптимальну систему обробки ґрунту (що збалансовує необхідні поживні речовини та запобігає дефіциту), сидерацію, витримка без обробки на кожний сьомий рік (згідно рекомендацій із біблійних часів).

Однією з головних галузей рослинництва із важливим стратегічним значенням завжди було виробництво зернових. Ця галузь привертає до себе значну увагу після с/г реформ. Вирощування зернових є прибутковим. Це спокушає в багатьох господарствах не дотримуватись сівозмінного циклу по декілька років поспіль і вирощувати зернові на малих площах земельних ділянок. Наслідком такого недбальства є втрата якісних характеристик землі із подальшим катастрофічним виснаженням. Значному підвищенню ефективності при вирощуванні зернових культур сприяє використання методики сівозмін та правильний вибір попередньої культури.

Таблиця 2.11. Економічна ефективність виробництва окремих видів продукції рослинництва в ППФ «ОРІОН»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. у % до 2021 р.
Зернові						
Урожайність, ц/га	22,9	16,4	31,7	22,7	28,3	124
Прибуток отриманий з:						
-1 ц реалізованої продукції, грн.	17	1160	72	42,7	-2,4	14,1
-1 га площі, грн.	373	300	1430	678	-51,6	-
Рівень рентабельності, %	30,0	24	73,3	22	-1,1	-
Соняшник						
Урожайність, ц/га	24,8	10,6	8,3	10,2	14,7	59,3
Прибуток отриманий з:						
-1ц реалізованої продукції, грн.	72	136	-70	116	4,2	6,0
-1 га площі, грн.	1194	1686	-583	1186	55,6	5,0
Рівень рентабельності, %	50	65,4	-29	50	1,6	-48,4 в.п

Порівняльна рентабельність при виробництві рослинницької продукції в ППФ «ОРІОН» наведено в табл. 2.11. Розраховані показники по основних с/г культурах, які вирощує агрофірма.

Згідно даних табл. 2.11 по господарству помітна низька ефективність вирощування соняшників.

Оптимізація співвідношень між ресурсами по їх різновидах – важливе завдання організації виробничого процесу в с/г. Збалансовані виробничі можливості і досягнення оптимальних пропорцій забезпечує високу економічну ефективність господарювання. Використання інтенсивних технологій потребує певної кількості ресурсів у якісному стані. Ефективному управлінню передують визначення складових елементів його потенціалу.

Елементи економічного потенціалу підприємства мають: 1) *статичні характеристики* (проявлені в структурі підприємства); 2) *динамічні характеристики* (процеси, які відбуваються на підприємстві). Це робить підприємство подібним до живого організму, який адаптується до змін у зовнішньому середовищі [30].

Отримані прибутки – показник, який свідчать про ефективність здійснення підприємством виробничої діяльності. Обсяг прибутку не достатня характеристика успішності роботи підприємства (не відомо обсяги ресурсів, використаних на утворення такої величини прибутку).

Основні економічні показники діяльності ППФ «ОРІОН» розглянемо в табл. 2.12

Таблиця 2.12. Основні показники виробничо-фінансової діяльності ППФ «ОРІОН»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. у% до 2021 р
Вартість валової продукції, тис. грн.	37300	35160	56450	43890	65209	175
в т.ч. – рослинництва	31530	28630	47660	37650	59290	188
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1560	1470	2370	1840	2740	176
на 1 середньорічного працівника, грн.	650,4	610,7	860,8	720,0	1130	173
Прибуток, тис. грн.	4710	7680	13060	14070	-4240	-
на 1 га ріллі, грн.	2300	3450	6400	6805	-2070	-
Рівень рентабельності, %	23,0	26,7	32,7	26,0	-4,6	-

2.3. Система організації економічної безпеки ППФ «ОРІОН»

Національна економіка включає в собі широкий спектр галузей, які утворюють унікальну структуру. І один з найскладніших (з економічної та - технологічної точки зору) елементів структури такої є сільське господарство. Це стратегічно важлива, провідна галузь, надзвичайно чутлива до змін параметрів середовища (внутрішніх та зовнішніх). Аграрний сектор залежний в першу чергу від природних та кліматичних умов. Але останнім часом його функціонування також залежить від світової кон'юнктури та навіть військової потужності держави [32, с. 16].

ППФ «ОРІОН» при здійсненні операційної діяльності керується чинним законодавством, нормативно-правовими актами та внутрішніми документами, розробленими для формування передбачуваного стану економічної безпеки. Базові документи:

- Закон України «Про захист персональних даних»,
- Положення про комерційну таємницю, інструкції для керівників та співробітників по використанню конфіденційної інформації, інші документи, які регламентують господарську діяльність.

Процес формування оптимального рівня економічної безпеки підприємства ґрунтується на кількох ключових напрямках роботи: 1) збір та аналіз актуальної інформації; 2) відстежування та оцінка ризиків; 3) регулярне оновлення внутрішнього регламенту; 4) контроль дотримання працівниками встановлених процедур. Коли спеціального підрозділу по питаннях економічної безпеки в структурі управління підприємством не створено, то це задачі, які в компетенції директора.

Систему управління фінансами ППФ «ОРІОН» працює, виконуючи комплекс дій (планування, оцінка та контроль за використанням фінансів та матеріальних ресурсів), спрямованих на досягнення встановлених бізнес-цілей (рис. 2.2).

При оцінці загального рівня економічної безпеки на підприємстві визначають ряд спеціальних фінансово-економічних показників (додаток Б).



Рис. 2.2. Схема формування економічної безпеки ППФ «ОРІОН»

Таблиця 2.13. Складові управління загрозами економічної безпеки ППФ «ОРІОН»

Компонента	Загрози загального оточення (макросередовища)	Загрози оперативного середовища (мікросередовища)
Інформаційна система (ІС)	Витік інформації	Збої в роботі обладнання на ІС
Ділові відносини з контрагентами	Втрата комерційної таємниці	Вихід конфіденційних даних
Економіка держави	Зниження пільг для бізнесу	Зниження ефективності бізнесу
Оподаткування	Зростання ставок податків	Втрата системи на єдиному податку внаслідок помилок обліку та звітності
Внутрішня система контролю	Не вірне тлумачення факторів зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємства	Втрата ресурсів

Хоча коефіцієнт фінансового левериджу (показник збільшення частки позикового капіталу) по своїй природі – економічний показник-дестимулятор, але для ППФ «ОРІОН» ріст його величини у 2026 р. можливо доцільне. Оскільки бувають випадки, коли залучають довгострокові фінансові ресурси і спрямовують їх на розвиток підприємства. Наприклад, – на підтримку інвестиційних проектів або щоб забезпечити поточну діяльність та не створювати неліквідний надлишковий запас.

В табл. 2.14 представлені (на основі експертних оцінок) конкурентні характеристики підприємств із найбільшою виручкою, діяльність яких – це «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур»

Таблиця 2.14. Компанії-конкуренти із подібною діяльністю «Вирощування зернових культур і насіння олійних культур» та найбільшим виторгом.
(за даними YOUCONTROL)

Підприємство	Виручка	Ціна	Якість зерна	Логістика	Врожайність	Зважена оцінка	Місце	Регіон
СП ТОВ «НИВА ПЕРЕЯСЛАВЩИНИ»	6	11	10	2	8	10,37	1	Київська обл., Переяслав-Хмельницький р-н, с. Переяславське
ПП «АГРАРНА КОМПАНІЯ 2004»	4	3	11	10	9	10,3	2	Хмельницька обл., Волочиський р-н, с. Попівці
ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»	1	2	9	6	10	8,3	3	Київська обл., Обухівський р-н, м. Миронівка
ТОВ «УКРАЇНА 2001»	7	1	5	11	11	8,13	4	Хмельницька обл., Теофіпольський р-н, смт Теофіполь,
СТОВ «ПРИДНІПРОВСЬКИЙ КРАЙ»	8	10	8	3	1	7,92	5	Черкаська обл., Золотоніський р-н, місто Золотоноша.
ППФ «ОРІОН»	5	6	7	4	5	7,27	6	м. Дніпро
ТОВ «ЕНСЕЛКО АГРО»	3	7	6	7	4	6,88	7	Хмельницька обл., с. Сахнівці
СТОВ «ДРУЖБА-НОВА»	10	9	3	5	3	6,43	8	Прилуцький р-н, Чернігівська обл., с. Варва
ПРАТ «ПК „ПОДІЛЛЯ“»	2	5	4	8	7	6,24	9	Гайсинський р-н, Вінницька обл., м. Гайсин
ПП «ЗАХІДНИЙ БУГ»	9	8	1	9	2	5,45	10	Львівська обл., Червоноградський р-н(п), с. Павлів
ТОВ «ПК „ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ“»	11	4	2	1	6	5,21	11	Тулчинський р-н, Вінницька обл., с. Крижопіль
Вага показника	0,16	0,13	0,38	0,08	0,25	-	-	-

На основі цих даних сформовано багатокутник характеристик конкурентних переваг агропродукції ППФ «ОРІОН» порівняно з подібною продукцією підприємств галузі (рис 2.3). Цей багатокутник показує напрямки вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Прогноз, що у ППФ «ОРІОН» продажі та доходи в 2026-2027 рр. помітно зростуть (згідно результатів діяльності підприємства) – малоімовірний.

Диверсифікація виробництва може стати одним із можливих способів зменшити ризик. Стратегія захисту в найближчій строки – наприклад, зменшити площі с/г угідь, які перебувають під обстрілом.

Таким чином, основні напрямки діяльності ППФ «ОРІОН» для підтримки належного (достатнього) рівня економічної безпеки наступні:

- *Інформаційно-аналітична розвідка* із прогнозом вартості безпеки.
- *Розробка протоколів безпеки* для протидії явищам на виробництві та в колективі, що здатні спричинити збитки та втрати активів підприємства.
- *Укладення страхових договорів* щоб зберегти фінансові та матеріальні цінності.

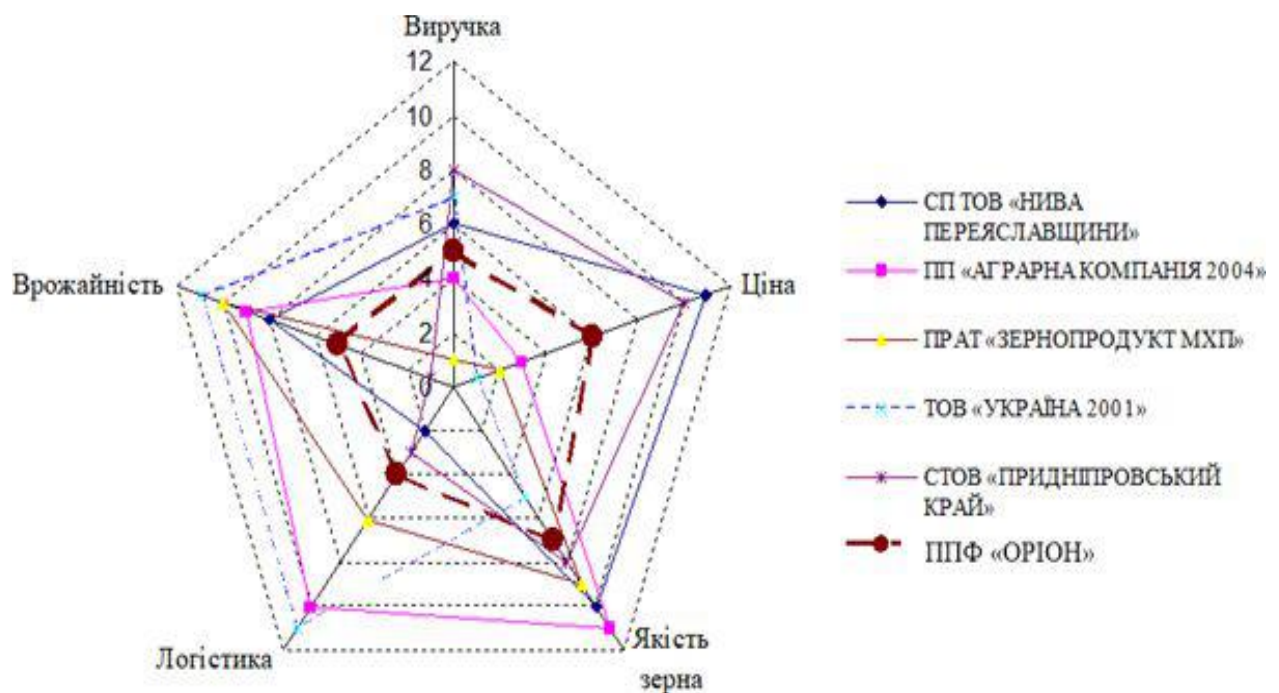


Рис. 2.3. Багатокутник оцінки конкурентних переваг продукції ППФ «ОРІОН» поміж підприємств галузі

В табл. 2.5 відображено характеристики ППФ «ОРІОН» для SWOT-аналізу.

Стан системи економічної безпеки підприємства може бути визначений як у якісній, так і в кількісній формі. При застосуванні якісного способу оцінки виконують такі кроки: 1) виконують узагальнену характеристику фінансового

стану та його динаміку; 2) виконують оцінку відносин із контрагентами, клієнтами та державними контролюючими установами; 3) аналізують організаційні та репутаційні складові діяльності підприємства.

Таблиця 2.15. SWOT-аналіз ППФ «ОРІОН»

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	1.Отримання додаткового фінансування 2.Реорганізація виробництва 3. Рекультивація ґрунтів	1.Зниження прибутку. 2.Збиток ринків збуту. 3. Зниження попиту на основні різновиди продукції.
<i>Сильні сторони</i>	1.Опанування модерних тандит збуту 2.Розширення стратегічного планування	1.Диверсифікація підприємництва 2.підняття рівня фінансово-економічної безпеки
1.Двожильні предметні ота фінансові ресурси 2.Стабільність кадрового навіть технічного здібності 3.Здатність протистояти кризовим ситуаціям спричиненим результатами обстрілів рф		
<i>Слабкі сторони</i>	1.Вдосконалення агро технологій. 2. Укладання угод	1.Покращення маркетингу 2.Оновлення механізмів співпраці в сільському господарстві
1.Невисока конкурентоспроможність 2.Обмеженість обсягу збуту 3. Невисока ефективність підприємництва 4.Застарілі землеобробні технології		

По результату господарювання за 2023-2025 рр. визначались прогнозні показники вірогідності банкрутства. Також, як виявив розрахунок, ППФ «ОРІОН» має графік рентабельності у формі спадної експоненти. Цей тренд відповідає погіршенню умов діяльності підприємства починаючи із 2022 р. Це потрібно враховувати при розробці стратегії економічної безпеки. Зазначені моделі подано на рис. 2.4-2.6.

Щоб оцінити стан економічної безпеки ППФ «ОРІОН» визначались основні показники ефективності (зокрема, рівень рентабельності власного капіталу, тривалість обороту окремих активів, абсолютні значення оборотних ресурсів).

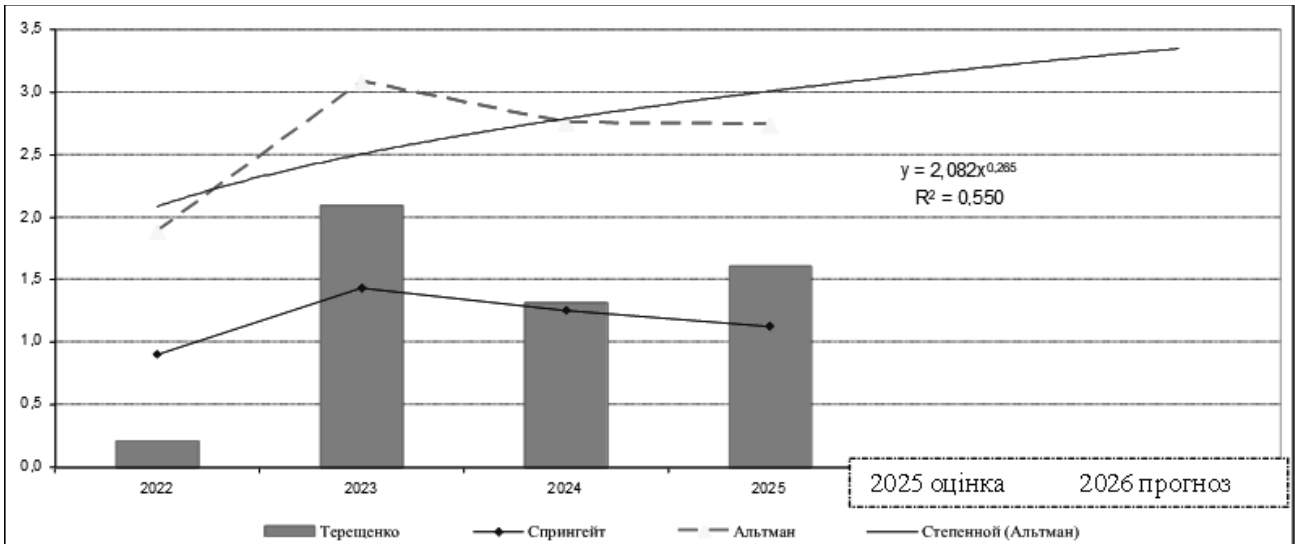


Рис. 2.4. Прогнозні показники моделі для аналізу вірогідності банкрутства ППФ «ОРІОН» у 2023-2025 рр.

Зазначені величини часто потрібні для допоміжних розрахунків. Їх задача – стати допоміжною функцією щоб на наступному етапі розрахунків визначати цільові (більш узагальнені коефіцієнти). Зокрема, як маневреність власних джерел фінансування.

Динаміку коефіцієнтів рентабельності ППФ «ОРІОН» в 2021- 2025 рр. показано на рис. 2.5.

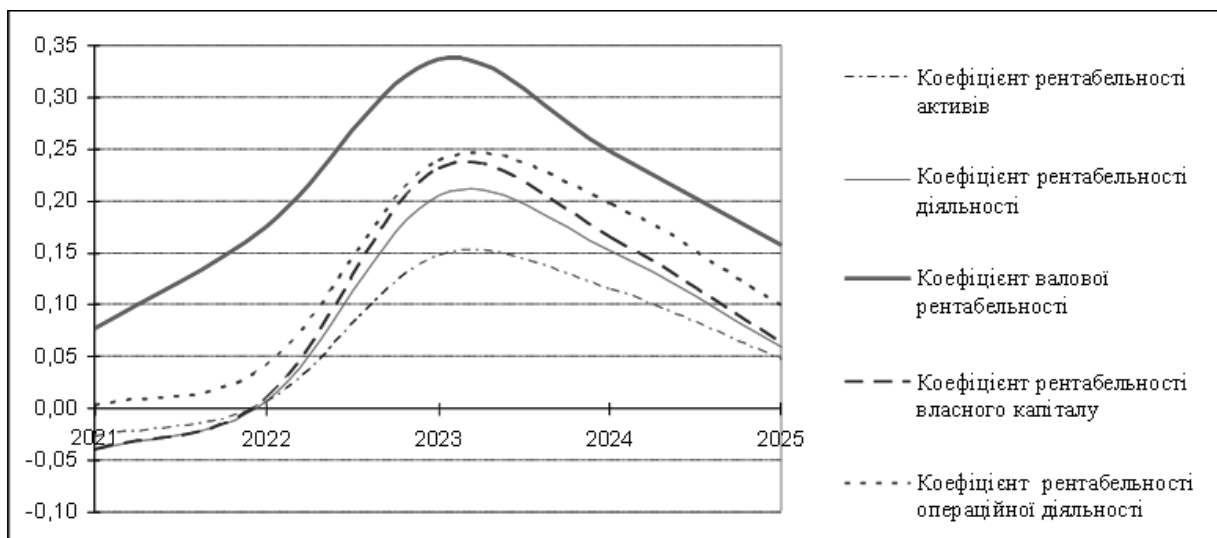


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнтів рентабельності ППФ «ОРІОН» за 2021-2025 рр.

З даних рис. 2.5 помітно, що найвища ефективність бізнесу ППФ

«ОРІОН» спостерігалась до 2022 р. (рентабельність зростала до 2022 р.), В 2023-2025 р.р. має місце очевидне зниження рентабельності.

Щоб можливо було порівняти показники ППФ «ОРІОН» для подальшого розрахунку, їх доцільно нормувати. Орієнтиром при цьому є загально визнані рекомендовані величини, а також прийняті на підприємстві як нормативні для внутрішнього використання. Особливість цього етапу така, що всі показники мають однакову важливість (ваговий вплив) на прийняті управлінські стратегічні рішення. Відповідно у вагових коефіцієнтах потреба відсутня.

Наступні розрахунки виконують більш деталізовано. При цьому на підприємстві визначають які показники (характеристики діяльності) і їх граничні параметри в більшому пріоритеті. Окремим групам пріоритетних показників, присвоюють відповідні вагові коефіцієнти (відповідну вагу). В кінцевому розрахунку на основі допоміжних розраховують (формують) інтегральний (комплексний) показник фінансової та економічної безпеки.

Описати узагальнену характеристику економічної безпеки ППФ «ОРІОН» можливо, зокрема, за допомогою багатофакторної множинної моделі. Моделювання полягає в розрахунку інтегрального показника рівнів економічної безпеки на основі комплексу окремих економічних показників, які, в свою чергу, характеризують певні сторони діяльності:

$$I = F (G_1, G_2, G_3, G_4)$$

де i – кількість груп показників економічної ефективності; G_i – окрема i -та група економічних показників ефективності [22].

На рис. 2.6 наведено динаміку показників ділової активності ППФ «ОРІОН» за 2021-2025 р. р.

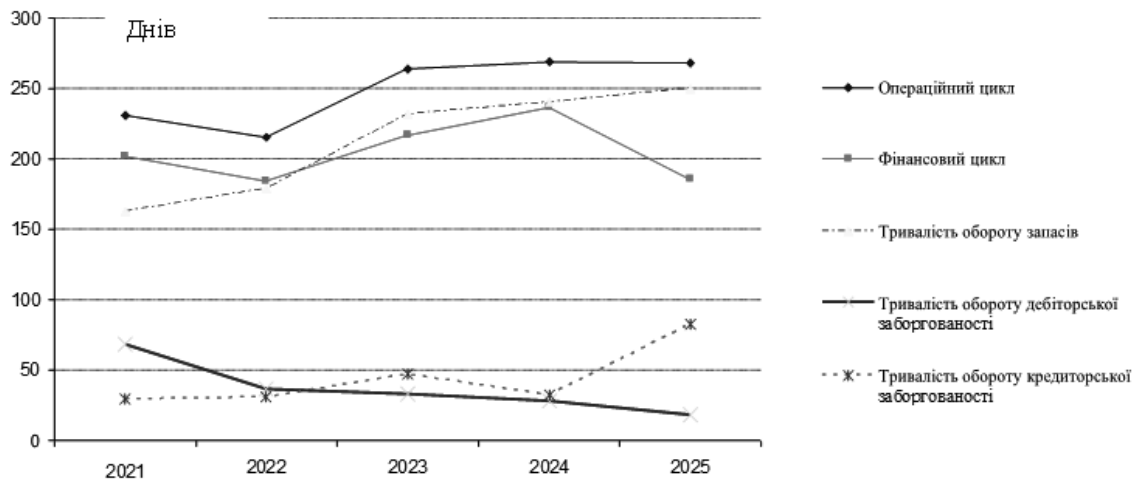


Рис. 2.6. Динаміка показників ділової активності ППФ «Оріон» 2021-2025 рр.

Оцінка узагальнюючих показників економічної ефективності по групах коефіцієнтів G1-Gi (за 4 групами) та оцінка інтегрального показника I оцінки економічної безпеки ППФ «Оріон» дозволяють побачити закономірності. Комплексний показник оцінки фінансової та економічної безпеки ППФ «Оріон» в 2023-2025 рр. зменшився на 0,08 од. (на 1,26%). Це свідчить про зниження ефективності управління ресурсами, відсутність потрібних заходів та відсутність належного систематичного стратегічного планування та здійснення заходів підвищення економічної безпеки.

Для планування системи економічної безпеки ППФ «Оріон» застосовують такі показники як: рентабельність, платоспроможність, ліквідність, ділова активність в динаміці за попередні періоди. Вони також дозволяють визначити та математично описати тенденції функціонування підприємства та обґрунтовано обирати напрям планування та розвитку для подальшого збільшення ефективності діяльності підприємства.

Підставою для формування управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення економічної безпеки ППФ «Оріон» є:

- здатність впливати на величину ключових фінансово-економічних показників;
- прогнозувати динаміку росту фінансового результату (доходи та прибуток);
- планувати та залучати для потреб виробництва продукції та послуг, оновлення технології додаткові зовнішні інвестиції;

– прогнозувати ефективність каналів збуту продукції та знаходити нові.

Висновок до розділу 2

1. На основі аналізу показників господарювання встановлено наступне. ППФ «ОРІОН» виготовляє аграрну продукцію і стабільно здійснює господарську діяльність упродовж 2021-2025 р.р. функціонуючим, яке демонструє поступове зростання Доходи підприємства зросли з 12,6 млн. грн. у 2021 р. до 37,9 млн. грн. у 2025 р. Отже, підприємство активно розвиває свою виробничу та збутову діяльність. Динаміка чистого прибутку нестійка: від збитковості 2021 р. (-12 млн грн.) до прибутку 29 млн. грн 2025 р. Максимальне значення спостерігалось 2022 р. (37 млн. грн). За аналізований період активи вирости на 45%, відповідно, ресурсна бази ППФ «ОРІОН» розширилась. Кадрове забезпечення по кількості персоналу відносно стабільне (в середньому 47). Спостерігається коливання ліквідності та прибутковості як наслідок, що існування у фінансовому управлінні внутрішніх ризиків. Динаміка фінансової та господарської діяльності в цілому позитивна. Механізм управління оборотним капіталом доцільно удосконалити, збільшити ефективність активів.

2. Розраховані фінансові коефіцієнти ППФ «ОРІОН» відповідають загальному зростанню фінансової стійкості за 2023-2025 р.р. Збільшення коефіцієнту автономії до 0,72 із перевищенням нормативу на 0,5 відповідає зменшенню залежності від зовнішнього фінансування. Зростання коефіцієнта покриття до 2,8 (при нормативі 2,0) відповідає прийнятній ліквідності. Коефіцієнт маневрування власного капіталу зріс до 1,7, Це означає, що гнучкість використання власних фінансових ресурсів зросла. Величина коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності нижча нормативної (0,17 та 0,004 відповідно). Є нестача коштів для оперативного розрахунку. Рентабельність відповідає прибутковій діяльності. На 2025 р. рентабельність активів – 4,5%, рентабельність власного капіталу становить 6,3% при не оптимальному рівні ефективного використання капіталу (орієнтири, відповідно, – 30 та 15%). ППФ «ОРІОН» має прийнятну фінансову стійкість та середню ліквідність, доцільно підвищити прибутковість та оперативну платоспроможність.

3. При комплексній оцінці рівня економічної безпеки опрацьовані інтегральні показники. Моделі призначені для оцінки ризику банкрутства та динаміки фінансової стійкості. Фінансовий стан ППФ «ОРІОН» зміцнюється, свідчить аналіз, але помірний ризик є. Отже, функціонування системи економічної безпеки і надалі потребує вдосконалення. Потрібна оптимізація в управлінні формуванням резервів, диверсифікація доходів, контроль дебіторської заборгованості. Розрахунки прогнозу на 2026 р. показують, що підвищити інтегральну оцінку економічної безпеки із задовільного до стабільного можливо, впроваджуючи запропоновані заходи.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ВИРОБНИЦТВА АГРОПРОДУКЦІЇ ППФ «ОРІОН»

3.1 Удосконалення стратегічного планування ППФ «ОРІОН»

При будь-якій підприємницькій діяльності отримати максимальний прибуток – основна задача. Для цього потрібно розробити та виконати оптимальний стратегічний план. В планах обрання стратегії важливо передбачити також можливість вибору стратегічної альтернативи [31].

Фахівці вважають, що розробляючи стратегію перспективного розвитку агропідприємству важливо врахувати як його власні особливості, так і особливості системи оточуючого середовища його діяльності, рівень галузевої конкуренції [39].

Етапи формування економічної стратегії організації визначаються особливостями її діяльності. Природа організації як динамічної системи в процесі розвитку практично не дозволяє створити єдину спеціальну модель для використання в організаційній стратегії чи в процесі планування стратегії. Основний критерій перевірки в процесі розробки прийнятних, на перший погляд, стратегій, – це випробування згідно принципів раціональності.

Стратегічне планування відбувається у декілька етапів: 1) розробка плану; 2) уточнення планових задач; 3) коригування доповнень.

Основними питаннями, які вирішуються економічною стратегією підприємства є: 1) *що виготовляти* (кількість та якість об'єктів); 2) *як виготовляти* (які технології); 3) *для кого виготовляти* (хто споживачі); 4) *обсяг витрат на виготовлення* (ресурси); 5) *де виготовляти* (місце); 6) *хто буде виготовляти* (виконавець); 7) *що це дасть* (всі види ефектів – економічний, соціальний та інші)

Після вирішення зазначених питань із зазначенням кількісних характеристик потрібно поєднати елементи системи – ресурси та виконавців в

просторі та часі. Це послідовність відпрацювання стратегічної перспективи.

Результати поточної діяльності практично завжди достатньо точно характеризують роботу керівництва. Остання ж, відповідно, є показником їх належної підготовки в стратегічному менеджменті. Така підготовка охоплює навчання та засвоєння навичок розробки та моделювання різних стратегічних рішень [32].

Визначенню стратегії агропідприємства завжди має передувати детальний стратегічний аналіз. Це інструмент, який вирішує стратегічну задачу і дозволяє керівнику організації створити стратегію та досягнути визначені цілі.

Щоб визначити альтернативні стратегії для ППФ «ОРІОН» використано SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Визначення сильних і слабих сторін ППФ «ОРІОН»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	-високий рівень кваліфікації керівника ППФ «ОРІОН» -спрощена система управління, швидке прийняття рішення	- середній рівень плинності кадрів -недостатність молодого персоналу
2. Виробництво	- собівартість продукції нижче, ніж у регіональних конкурентів -установка системи подачі кормів в корівники	- задовільна якість продукції; - середній ступінь спрацювання устаткування
3. Фінанси		- сезонний характер надходження основного потоку коштів
4. Інновації	- безприв'язне утримання корів - впровадження ресурсозаощадливих технологій в рослинництві і тваринництві - нова порода корів	
5. Маркетинг	- можливість торгувати продукцією в будь-який час (наявність складських приміщень) - налагоджений гарантований збут	- відсутність відділу маркетингу на підприємстві

SWOT-аналіз дозволяє наглядно представити сильні та слабкі місця агропідприємства, і, відповідно, побачити його внутрішні можливості та зовнішні загрози. Останні походять від його оточення (зовнішнього середовища) [33]. Сильними сторонами фірми є ті напрями діяльності, у яких підприємством

були досягнуті значні позитивні результати. Це можуть бути унікальні переваги, завдяки яким зміцниться ринкова позиція чи виявляться додаткові перспективи розвитку. Силою агропідприємства є професійні навички, управлінські компетенції керівників, можливість користування унікальними ресурсами та інноваційними технологіями. До таких сильних сторін належить і наявність сучасного обладнання на якому ефективно виготовляється високоякісна продукція; висококваліфікований та компетентний персонал; продукція високої якості при стабільному випуску. Налагоджені ділові зв'язки з партнерами, зацікавлені платоспроможні споживачі, швидка адаптивність до ринкових змін та впровадження інновацій також є сильними підприємства.

Ті аспекти діяльності підприємства, що приводять його у не вигідні обставини порівняно із конкурентами, із обмеженнями ефективності діяльності, або ставлять його у менш вигідне положення порівняно з конкурентами – можна розглядати як слабкі сторони. Слабкими сторонами також є відсутність або недостатній розвиток потрібних ресурсів; обмеження асортименту продукції; відсутність сервісного обслуговування (або низької якості); незначна присутність на ринку; неактуальні виробничі технології; відсутність автоматизації виробничих процесів. Проявами слабкості є недостатній рівень маркетингового супроводу, обмеження фінансування та інвестування проектів розвитку та масштабування виробничої діяльності (розвитку конкурентних переваг).

На першому етапі було визначено недоліки та сильні сторони ППФ «ОРІОН». Для виконання цього завдання були виконані кроки:

- визначена сукупність параметрів для проведення оцінки;
- по кожному параметру визначено сильну та слабку сторони.

На другому кроці SWOT-оцінки – проводили оцінку можливостей ринку. На цьому етапі можна виконати оцінку ситуації за межами досліджуваного господарства та зробити висновки про наявність можливостей та які є загрози.

Ринкові можливості та загрози визначають за методикою, подібною до методики, за якою визначали сильні та слабкі сторони ППФ «ОРІОН» (табл. 3.2):

- визначено параметри (їх перелік), які характеризують ситуацію на

ринку, що буде оцінена;

– визначено по кожному параметру можливість та що є загрозовим для розвитку діяльності підприємства.

Сприятливі обставини відповідають ринковим можливостям, які можуть бути використані ППФ «ОРІОН» для здобуття переваг. Події, які можуть спричинити несприятливі впливи на підприємство, – є ринковими загрозами [35].

Таблиця 3.2. Визначення ринкових можливостей і загроз ППФ «ОРІОН»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Конкуренція	Розширити асортимент продукції шляхом впровадження нових порід і технологій	- несприятливі погодні умови; - втрата продукції
Попит	Збільшуються обсяги споживання сільськогосподарської продукції населенням у зимово-весняний період	
Природні й екологічні фактори	Сприятливі погодні умови підвищують урожайність, а відтак забезпечують виконання планових валових зборів основних товарних культур господарства.	
Економічні фактори		- перевищення пропозиції над попитом
Збут	Зниження цін постачальників	

Виконання SWOT-аналізу вимагає не лише визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз. Також потрібна оцінка їх важливості для господарської діяльності нашого підприємства. Тому кожна сильна та слабка сторона, загроза чи можливість отримує оцінку по двох параметрах, які дають відповіді на такі питання: 1) «Яка величина ймовірності того, що таке станеться?» і 2) «Який вплив це може спричинити на діяльність господарства?» (табл. 3.3). Визначаємо декілька суттєвих подій (3-4), які мають високу ймовірність настання та вносимо в таблицю SWOT-аналізу.

Перебування показника на високій чи низькій позиції без контексту не можна вважати ринковою перевагою чи слабкістю підприємства. Також

враховують ранг.

Коли позиція у показника найнижча і ранг теж найнижчий то це – показник не робить підприємство обов’язково вразливим.

Так, не всім сильним сторонам потрібні підтримка та розвиток. Не всім слабким сторонам треба стати сильними,

Таблиця 3.3. Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ППФ

Сильні сторони	10	Високий рівень кваліфікації й заповзятливість керівника ППФ «ОРІОН»
	7	Спрощена система управління, швидке прийняття рішення;
	6	Ефективна схема посіву
	5	Впровадження ресурсозаощадливих технологій
	8	Нові методи підживлення
	4	Нові сорти посівних матеріалів
	3	Налагоджений гарантований збут
	9	Можливість торгувати продукцією в будь-який час (наявність складських приміщень)
	2	Собівартість продукції нижче, ніж у регіональних конкурентів
	1	Перевірений і надійний постачальник МТЗ
Слабкі сторони	5	Високий ступінь спрацювання устаткування
	4	Середній рівень плинності кадрів
	1	Відсутність відділу маркетингу на підприємстві
	2	Недостатність молодого персоналу
	3	Сезонний характер надходження основного потоку коштів
	6	Задовільна якість продукції
Можливості	4	Хороші погодні умови які підвищують урожайність.
	3	Зниження цін постачальників;
	2	Розширити асортимент продукції шляхом впровадження нових сортів і технологій
	1	Збільшуються обсяги зернових
Загрози	2	Більш жорстка конкуренція;
	5	Наплив дешевої продукції з інших областей
	4	Перевищення пропозиції над попитом;
	3	Падіння попиту через зниження доходів населення
	1	Велика кількість конкурентів за рахунок продажу продукції із власних домогосподарств

Коли сильна та слабка сторони співставляються із можливостями ринку та загрозовими подіями, можна отримати відповідь по питанню стосовно перспектив розвитку даного бізнесу.

Це питання що відображують сутність даного аналізу:

- Як, користуючись сильною стороною свого потенціалу агрофірма може виростати існуючі можливості коли вони відкриваються?

- Які сильні сторони допоможуть знешкодити загрози, які виникають?

- Як слабкості господарства можуть заважати користуватись можливостями ринку?

- Які загрози, посилені слабкостями системи господарювання ППФ «ОРІОН», становлять найбільшу небезпеку?

Д табл. 3.4. представлено матрицю SWOT-аналізу по продажу агропродукції ППФ «ОРІОН».

Аналізуючи та співставляючи сильні сторони ППФ «ОРІОН» із можливостями можна зробити висновок, що в теперішній ситуації господарству може бути вигідно здійснювати торгівлю впродовж року зі складів на ринках Дніпровського району або центрального ринку. Спеціалізовані складські приміщення, потрібні для збереження якостей продукції при довготривалій реалізації. До того ж можна представити продукцію із різними видами переробки, що може зацікавити різні групи покупців в залежності від їх настрою оплачувати за покращення характеристик продукції додаткові кошти. можна Знизити загрози можливо, коли господарство орієнтується на свої сильні сторони та застосовує при конкурентній боротьбі гнучку цінову політику. Нестача коштів для купівлі потрібного устаткування може виявитись слабкою стороною для використання можливостей. Можливий недолік – також у відсутності торгової марки у ППФ «ОРІОН». Так, на основі виконаного SWOT-аналізу можливо виконувати планування господарської діяльності на перспективу та формувати стратегію ППФ «ОРІОН».

Агропідприємства при стратегічному плануванні перш за все прогнозують і формують майбутнє. Економічні явища та процеси розвитку світового господарства відрізняються складністю та масштабністю. Саме тому планування стратегії є необхідною практикою діяльності агробізнесу [36].

На сьогодні в с/г спостерігається посилення конкуренції, поширюються негативні тенденції в соціальному становищі виробників продукції. Існуючі методи управління економічними процесами втрачають ефективність, виникає необхідність застосування нових методів по формування шляхів відтворення галузевого економічного потенціалу. Збільшити ефективність господарської діяльності, сформувати новий тип управлінського мислення у керівників, яке

орієнтується на вирішення як сьогоденних задач, так і на створення середовища для успіху діяльності в перспективі.

Ринкові відносини зміцнюються та створюють необхідність у підприємств користуватись методами управління стратегією та перспективним розвитком. Основною ідеєю стратегічного планування є розробка для підприємства стратегій виживання та розвитку в довгостроковому проміжку часу в мінливому середовищі за жорсткої конкуренції.

Основним елементом управління стратегією підприємства є планування стратегії. Існують об'єктивні тенденції підвищення інтересу до цього питання: спричиняє динамічність оточуючого середовища; складні економічні відносини, притаманні ринковому середовищу; зміни платоспроможного попиту; посилення конкуренції, невизначеність в майбутньому [36]. Для підприємств агробізнесу ці питання особливо актуальні, оскільки для аграрної діяльності характерні тривалі виробничі процеси, розраховані на декілька років (виростити багаторічні насадження, дотримуватись системи сівозмін і т.п.) і характеризуються суттєвими ризиками.

В ринковій економіці майбутнє пов'язане із невизначеністю, має значну кількість ризику, що відповідає появі великої кількості малопередбачуваних змінних, які мають вплив на функціонування підприємства. Наявністю випадкових факторів впливу ускладнюються залежності, зростає вартість помилок після прийнятих помилкових рішень. Завдяки стратегічному плануванню у керівників агропідприємств з'явилась можливість передбачення вірогідних ризиків, визначати їх впливи та виконати достатньо якісно розрахунки прогнозу ситуації на ринку. Це важливо для забезпечення сталого розвитку агропідприємства.

Планування стратегії створює потребу в чіткому окресленні завдань та формує у персоналу звичку приймати обґрунтовані рішення в мінливому навколишньому середовищі та формує певні переваги для агропідприємства.

Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства – це послідовність системних дій, які виконують щоб досягти свої цілі в динамічному та невизначеному середовищі для оптимізації користування ресурсним

потенціалом.

Стратегія є складним та потужним інструментом для створення та посилення життєздатності та конкурентних переваг агропідприємства.

Операційною стратегією визначається діяльність в підрозділах агропідприємства. Для неї характерна максимальна конкретність стосовно досягнень цілей коли вирішуються вузькоспеціалізовані завдання.

При формуванні стратегії підприємства виконують наступну послідовність дії. Визначають дії; визначають місію агропідприємства; характеризують її цілі; оцінюють та аналізують середовище (внутрішнє та зовнішнє); аналізують стратегічні альтернативи; вибирають стратегію; реалізують стратегію; оцінюють та моніторять ефективність [37].

Стратегічні плани є основою для прийняття всіх рішень в ролесі управління. Розробка стратегічних планів сприяє ефективному та якісному управлінню кадровим потенціалом агропідприємства, створюючи потрібне підґрунтя для якісного виконання усіх господарських робіт із кадрами. Це відбір та оцінка потреб у пошуку потрібного персоналу згідно зі стратегічним напрямом роботи; розробка інструкцій для посад, згідно з переліком потрібних фахівців; атестація та оцінювання працівників (оцінка відображає якість виконання посадов. інструкцій). Вирішують питання стосовно обсягу винагороди за працю, заходи по підготовці та підвищенню рівня кваліфікації працівників (для проведення заходів виділяють кошти згідно з переліком планових стратегічних заходів).

Планування стратегії є по суті основою стратегії управління та включає в себе: 1) розробку моделей процесів майбутнього розвитку агропідприємства (у відповідності з цим формують довгострокові цілі і завдання програм розвитку; 2) аналітичні процеси розробки і підтримки узгодження можливостей агропідприємства та його перспективним розвитком; 3) систематизація процесу створення та управління проектами і програмами розвитку фірми; 4) процес адаптації та регулярного уточнення планів та господарських рішень згідно сучасного стану оточуючого середовища.

Узагальнивши зазначене, планування стратегії має важливу роль у системі

управління агропідприємством. Його виконують послідовно та в логічній узгодженості із розрахунками та особистими якостями керівництва. Головна мета створення таких планів – підготувати потенціал для успішної діяльності в майбутньому і досягти визначені підприємством довгострокові цілі [39].

Наступна схема (рис. 3.2) відображає процеси планування стратегії в практиці агропідприємств із застосуванням методології планування сценаріїв.

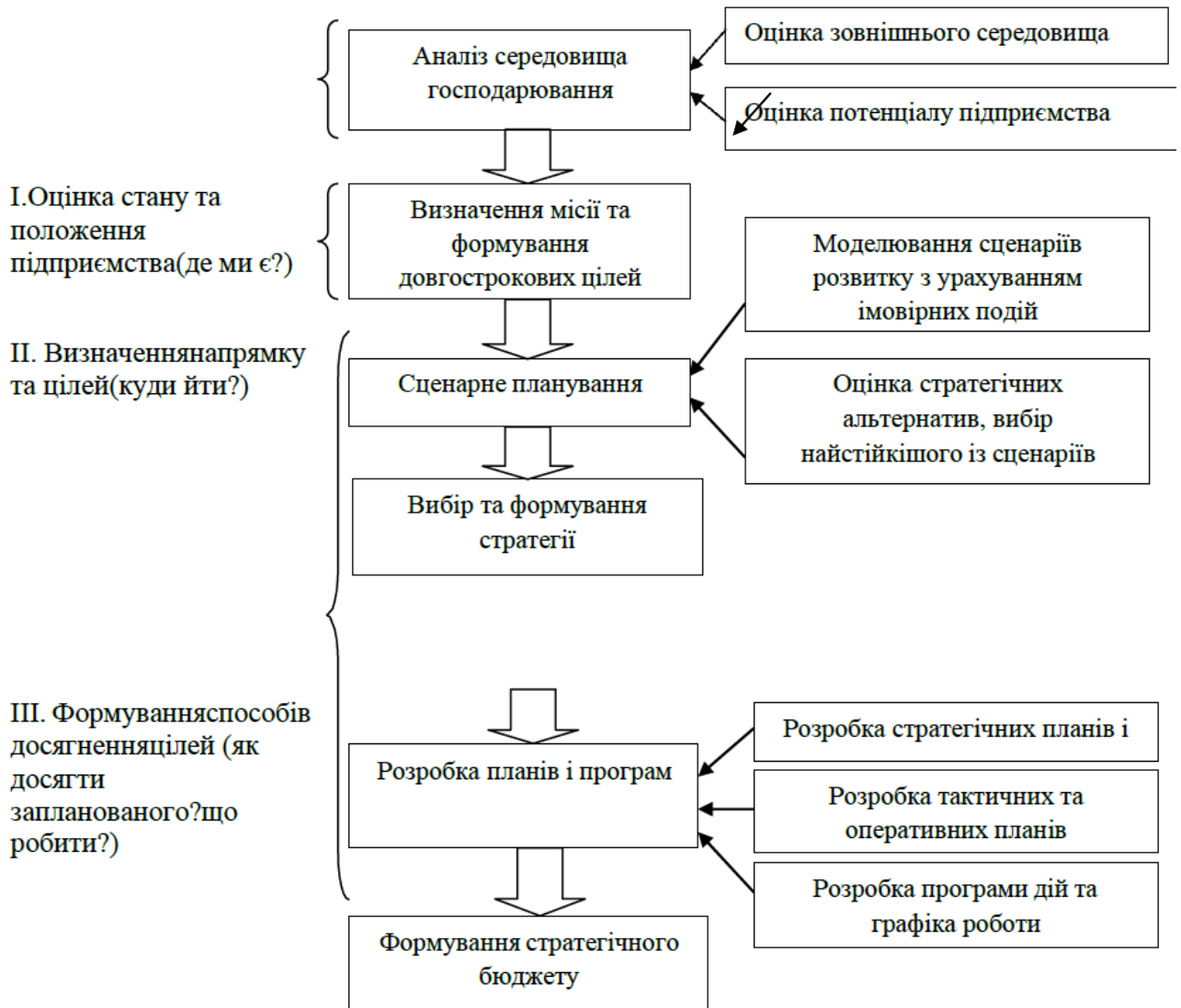


Рис. 3.2. Процес стратегічного планування

В мінливому середовищі планування стратегії створює основу усталеної роботи усіх підсистем агропідприємства. Воно створює можливості для прийняття управлінських рішень заснованих на пріоритетах, цінностях та

задачах, коли кожен працівник агропідприємства усвідомлює їх важливість для успішної діяльності.

Загальну модель управління стратегією відображено на схемі (рис. 3.3).

Ознайомлення виконавців

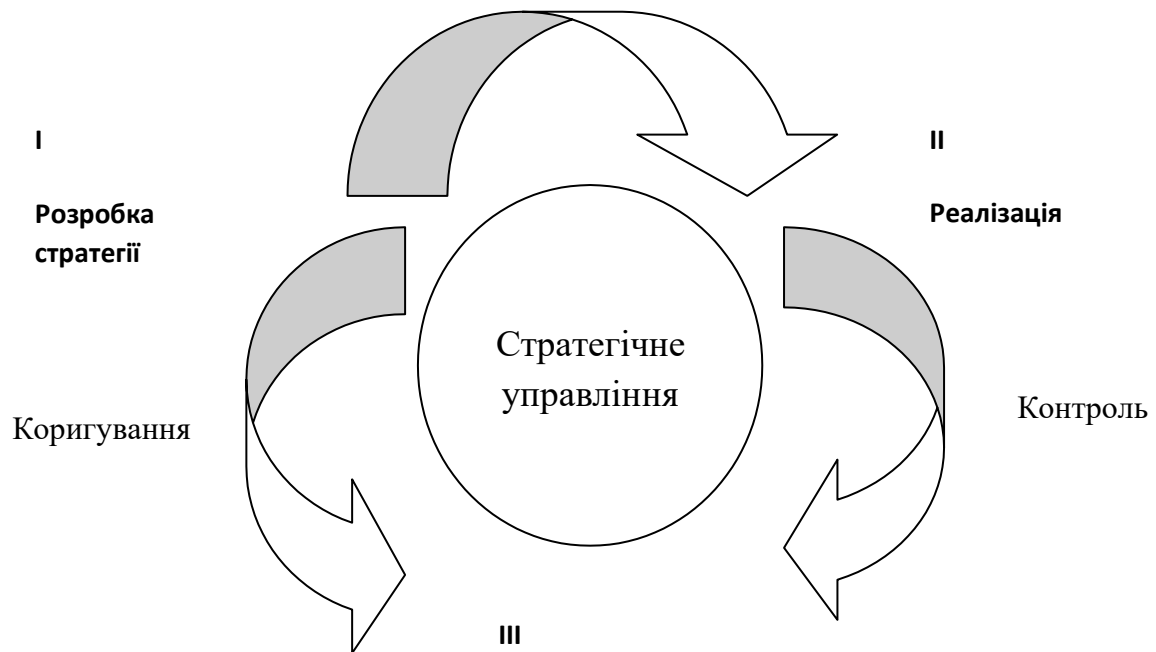


Рис. 3.3. Модель управління стратегією

Отже, планування стратегії по своїй сутності включає: вибір основних пріоритних напрямів діяльності для агропідприємства; цілей на майбутнє, наукове обґрунтування шляхів розвитку галузі; визначення задач, способу та швидкості реалізації перспективних цілей. На сьогодні процеси планування стратегії відіграють ключову роль в системному стратегічному управлінні рухом до сталого розвитку рослинницької галузі як різнопланового процесу управління, спрямованих на формування та впровадження найефективніших стратегій розширення виробництва.

3.2. Планування виробництва конкурентної агропродукції ППФ «ОРІОН»

Весь обсяг планових робіт в сучасних умовах підприємництва при переході до ринкових механізмів регулювання виконується самим

підприємством. Розробка планів діяльності – найважливіша управлінська функція – процес вибору цілей, яких керівник (власник) прагне дістатись за визначений час, із зазначеними засобами, шляхами та умовами їх здійснення [38]. Стратегічний план дає структурним підрозділам агропідприємства спільну мету, спрямовує та координує всі процеси, і, як наслідок, відбувається більш ефективний розподіл та використання наявних ресурсів для комплексного, якісного та максимально швидкого вирішення широкого переліку управлінських задач.

В сучасних умовах через кризову ситуацію керівники агропідприємств виконують «ручне» управління дрібними виробничими процесами, які раніше входили до компетенції керівників виробничих підрозділів. Так, увага концентрується і витрачається на оперативне вирішення поточних проблем. Менеджеру необхідно спрямувати думки на формування стратегії, при якій підприємство діятиме як єдина система, а не короткострокових вигодах за будь-яку ціну.

Для успішності докладання спільних зусиль працівниками ППФ «ОРІОН» їм повинна бути відома стратегічна ціль та які їхні задачі на конкретному місці.

Тому потрібно:

1) сформульовані цілі, встановлені керівництвом: визначені напрями реалізації визначених цілей; виробничі підрозділи та конкретні виконавці проінформовані про задачі підприємства; відповідальність виконавців визначено;

2) забезпечити перевірку відповідності планових та облікових показників та контроль забезпечення їх високої аналітичності [30].

Сама тільки наявність продуманого всебічно плану розвитку підприємства є недостатньою при повній 100 % реальності та передбачуваності високого прибутку. Необхідний постійний оперативний контроль дійсного просування до кінцевої мети в реальній діяльності, оскільки інакше найкращі плани розвитку можуть лишитись тільки на папері.

Для збільшення урожайності культур основних видів, та відповідного збільшення валових зборів с/г культур підприємством заплановано придбати

якісні засоби захисту рослин, мінеральні добрива та насіннєві матеріали (табл. 3.5).

Систему планування, що діє в агропідприємствах буває ускладнено узгодити зі змінами виробничих технологій впродовж одного року і тому може знижуватись престиж планування в агрогосподарствах [44].

Таблиця 3.5. План урожайності с/г культур ППФ «ОРІОН», 2026 р., ц/га

Культури	2023р.	2024 р.	2025 р.	В середньому за 3 р.	Проектна урожайність ц/га
Зернові разом	30,1	22,7	28,3	27,0	50
в т.ч. озима пшениця	39,6	32,7	41,1	37,8	55
Озимий ячмінь	28,4	19,6	30,7	26,2	45
Ярий ячмінь	26,3	12,0	14,5	17,6	40
Кукурудза на зерно	23,2	51	27	33,7	75
Горох	-	13,6	11,7	12,7	28
Гречка	2,8	-	-	-	21
Цукрові буряки	-	-	-	-	450
Соняшник	8,3	10,2	14,7	11,3	29
Кукурудза на силос	110,1	45	-	-	220
Кукурудза на зелений корм	100	50	-	-	230
Однорічні трави на з.к.	-	-	-	-	130
Кормові коренеплоди	-	-	-	-	500
Багаторічні трави:					
на сіно	10,5	22,6	-	-	45
на зелений корм	121,1	81,5	-	-	220
Сіяні кормові культури, ц к. од.	13,4	8,0	-	-	42

Але, навіть при нестабільності ситуації на ринку, яка спостерігається в Україні, проблеми відсутності планування стратегії постає досить гостро. В умовах економічної нестабільності, високих виробничих ризиків та низьких фінансових можливостях агропідприємства може бути ускладнено організувати процес високоефективного планування.

Щоб отримати продукцію в певному обсягу, необхідно щоб були заплановані посівні площі (табл. 3.6). Площа ріллі на поки що збільшуватись не буде і залишиться 1290 га на рівні 2025 р.

В 2026 р. агропідприємством планується здійснювати вирощування таких основних видів продукції рослинницької галузі: пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшника, гороху, цукрових буряків, ріпака. В табл. 3.6 представлено структуру рослинницької продукції.

Згідно даних табл. 3.6 на проектний рік в структурі посівних площ в змін практично не буде, оскільки, в ППФ «ОРІОН» вона розрахована згідно з науково-обґрунтованим. []

В ППФ «ОРІОН» проаналізовано виробництво кормів і виявлено, що потрібно спрямувати увагу на заготівлю сіна та кормових буряків.

Таблиця 3.6. Структура посівних площ на проектний 2026 рік

Культури	(в середньому) 2021-2025 рр.		2026р. (проект)	
	га	%	га	%
Озима пшениця	495	24,1	410	20
Озимий ячмінь	288	14,0	170	8
Ярий ячмінь	226	11,0	205	10
Кукурудза на зерно	139	6,8	205	10
Горох	108	5,3	100	5
Гречка	23	1,1	100	5
Просо	20	1,0	–	–
Всього зернових	1299	63,3	1190	58
Цукрові буряки	-	-	200	10
Соняшник	291	14,2	150	7
Соя	-	-	40	2
Всього технічних	291	14,2	390	19
Кукурудза на силос	37	1,7	123	6
Кукурудза на з/к	-	-	42	2
Кормові коренеплоди	-	-	42	2
Однорічні трави на зелений корм	-	-	82	4
Багаторічні трави:				
на сіно	83	4,0	102	5
на зелений корм	34	1,8	123	6
Всього кормових	148	7,5	473	23
Разом посівів	1738	85	2053	100
Пар	315	15	-	-
Площа ріллі	2053	100	2053	100

Оскільки підприємство виробляє корми для тварин регулярно постачання їм зелених кормів у місяцях пасовищного періоду в господарстві буде забезпечене створеним у 2026 р. зеленим конвеєром. Поряд із природними угіддями корму в комплекс зеленого конвеєра підібрані входять культури із термінами наростання зеленої маси, що відрізняються. Так рівномірне отримання корму буде регульовано через набір культур та строки їх висіву. Як видно, найбільша питома вага в структурі посівної площі використовується для зернових культур – 56 % (з них 36 % – озимина, близько 20 % – ярові), для технічних та кормових відведено по 22 %.

Проведений аналіз господарювання ППФ «ОРІОН» в минулому виробничому періоді показав, що в результаті узгодженої праці планово–економічний підрозділ на підприємстві створює ефективні та раціональні плани та складає бюджети для наступного року.

В додатку Г (табл. 3.10) показано план вартості по валовій продукції на 2026 р. де показано, що при випуску планового обсягу продукції рослинництва на підприємство надійдуть валової продукції 139 млн. грн..

В перспективі налагодження продажу продукції на ринку може використовуватись як найбільший канал розподілу. Частина продукції виділяють на насіння, корм, продажі працівникам, громадське харчування, на виплати за оренду землі.

В табл. 3.1 додатку В представлений розрахунковий прибуток та рентабельність продукції, що буде реалізована. Рентабельність є важливим показником економічної ефективності, характеристикою прибутку, одержаного внаслідок діяльності. В 2026 р. ППФ «ОРІОН» планує отримати прибуток на суму 62,8 млн. грн., чим створить рівень рентабельності на рівні 40 %.

Так, ключові цілі розробки стратегічного проекту змін в операційному управлінні ППФ «ОРІОН» будуть економічні. А саме: збільшити прибуток, нарощувати доходи виробництва, підвищити виробничу рентабельність, підвищити фінансову стійкість агропідприємства.

Рівень кваліфікації менеджера та його здатність порозумітися із засновником та персоналом агропідприємства визначає (значно впливає) можливість удосконалити операційне управління. Необхідно оптимізувати співвідношення між централізованим і децентралізованим управлінням на підприємстві, впроваджуючи прогресивні структури організаційного управління [41].

На основі виконаних досліджень можна побачити, що в теперішніх несприятливих умовах із порушенням безпечної діяльності та між секторами вітчизняної економіки щоб підвищити ефективність виробничої діяльності ППФ «ОРІОН» доцільно поглибити спеціалізацію. Це сприятиме збільшенню кількості робочих місць в селі та росту купівельної спроможності селян.

Очевидно також, що абсолютно необхідне впровадження сучасної техніки та технологій. Про це свідчить практика господарювання, перевірена передовими підприємствами: тільки впровадженням інноваційних методів та технологій у виробництво агропродукції та вдосконалення організації і оплати праці в теперішніх умовах конкуренції можливо досягти високого результату.

Впровадивши запропоновані в п. 3.1 заходи, ППФ «ОРІОН» може досягти таких фінансових результатів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Ефективність виробництва с/г продукції ППФ «ОРІОН»

Показники	2021 р. – 2025р. (факт)	2026 р. (план)	2026р. в % до 2021-2025рр.
Вартість валової продукції в порівняльних, тис. грн	4762	16984	357
в т.ч. рослинництва	4095	13954	341
на 100 га с.-г. угідь	200	827	414
Середньорічна чисельність працівників основного виробництва, чол.	60	75	125
в т.ч. в рослинництві	37	40	108
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника в основному виробництві, тис. грн	80	243	304
в т.ч. в рослинництві	111	349	314
Прибуток, тис. грн	7060	62820	890
в т.ч. в рослинництві	8850	52940	598
Рівень рентабельності, %	20,8	39,0	+18,2 в. п.
в т.ч. в рослинництві	37,9	42,4	+4,5 в. п.

Так, планування є – важлива функція управління на рівні обліку, аналізу та контролю, призначена забезпечувати підприємству стабільне функціонування та розвиток. ППФ «ОРІОН» для ефективного управління потрібно користуватись об'єктивною обліковою інформацією. Системи розробки планів та ведення заходів контролю виконання потребує відповідності потребам економіки в забезпеченні взаємозв'язків між окремими структурними підрозділами підприємства, які входять до технологічного ланцюга діяльності підприємства.

Так, успішна діяльність ППФ «ОРІОН» базується на обґрунтованих, виважених перспективних планах господарювання (табл. 3.9). Важлива частина роботи керівників агропідприємства (але недостатня щоб забезпечити його ефективний розвиток) – це оперативне управління. Мінливість та малопередбачуваність оточуючого середовища агропідприємства обумовлює вимогу перевести управління на принципи, відомі в стратегічному менеджменті,

коли рішення приймають враховуючи не тільки сьогоднішні вигоди, а, перш за все, для досягнення довгострокових вигод [41]. Щоб забезпечити високого рівня конкурентні переваги ППФ «ОРІОН» в теперішніх умовах необхідним є запровадження в ньому стратегічного менеджменту. При формуванні стратегії важливо підібрати ефективні в конкретних умовах методи конкуренції та створити стратегічну унікальність.

Створення унікальної стратегії базового підприємства означатиме, в першу чергу, пропонування підприємством споживчих цінностей із якісними відмінностями. Диференціація є методом конкурентної боротьби, який підтримуваний їх компетентностями та стратегічними активами, сприятиме не лише захисту внутрішнього ринку від імпорту с/г сировини, але і частковому вирішенню галузевої проблеми збитків. Хоча вирішення даної проблеми вимагає додаткових досліджень, але незаперечно висока якість агропродукції, при екологічності, відмові від використання хімічних прискорювачів росту рослин і худоби може бути концептуальним орієнтиром та ознакою філософії агробізнесу України.

Висновки розділу 3

Щоб подолати загрози та усунути слабкі сторони агропідприємству необхідно здійснити розробку та реалізацію комплексу стратегічних рішень. В якості основи формування стратегії розвитку ППФ «ОРІОН» пропонується розширення асортименту продукції, що забезпечить ширший ринковий попит. Також запропоновано забезпечити вдосконалену систему сівозмін, внести зміни в структуру посівних площ, підвищити урожайність можна за рахунок вирощування нових сортів рослин, внесення більш екологічних видів добрив. При виконанні робіт, для зменшення тривалості простоїв і відповідних витрат, запропоновано застосовувати оновлені умови матеріального заохочення працівників.

Проведені дослідження показали, що досягнення максимальних конкурентних переваг ППФ «ОРІОН» можливе при зміні стратегії управління конкурентними перевагами виробничого і ресурсного потенціалів.

За результатами аналізу стратегії господарювання ППФ «ОРІОН», в роботі запропонована виробнича стратегія та розроблено виробничу програму на 2026 р. основна мета якої – у нарощуванні обсягу виробництва та підвищенні конкурентних переваг випущеної агропродукції.

За результатами розрахунків вартість валової продукції на 2026р. становить 169 млн.грн. , зокрема в рослинницькій галузі – 139 млн. грн., в галузі інших видів діяльності – 30 млн. грн. Після продажу виготовленої продукції ППФ «ОРІОН» отримає прибуток в сумі 62 млн. грн., який відповідає рентабельності на рівні 39 %. Такі значення показників економічної ефективності доводять, що обрана виробнича стратегія правильна.

Створення власної унікальної стратегії – це пропонування особливої цінності продукту підприємства для споживачів. Запропонована стратегія диференціації як спосіб розширити можливі конкурентні переваги і забезпечується стратегічним активом підприємства та компетенціями. Ця продукція від вітчизняного товаровиробника сприятиме захисту внутрішнього ринку від імпортованої с/г сировини, та збільшити рентабельність галузі. Дане питання потребує додаткових досліджень. Філософією, стратегією агробізнесу в Україні повинні стати: екологічність та висока якість агропродукції, відсутність в ній хімічних прискорювачів росту рослин та тварин.

ВИСНОВКИ

Мета роботи – дослідити теоретичні аспекти формування економічної безпеки та стратегічного планування для створення довгострокових конкурентних переваг підприємства; надати пропозиції для практичного формування стратегії випуску продукції із довгостроковими конкурентними перевагами, обґрунтувати спосіб підвищити конкурентоспроможність продукції на підставі оцінки теперішнього стану та фінансових результатів ППФ «ОРІОН» Дніпровського району Дніпропетровської області.

ППФ «ОРІОН» – по розміру відносно невелике господарство. Напрямок виробничої спеціалізації агропідприємства – зерно та технічні культури. Зернові у структурі товарної продукції підприємства мають найбільшу питому вагу – 77%, технічні – 14%. (усереднено за 2023-2025 рр.)

ППФ «ОРІОН» користується орендованою землею площею 2380 га, з них 2050 га – рілля. Останні 5 р. площа угідь незмінна. ППФ «ОРІОН» – це господарство, яке вирощує зернові, технічні та овочеві культури згідно переліку КВЕД.

В 2025 р. на 100 га с/г угідь одержано 2.74 млн. грн. валової продукції, 0,17млн. грн. збитку. На 100 га ріллі за цей період було вироблено 1979 ц зерна.

В галузі рослинництва в 2024 р. одержано валової продукції 59,29 млн. грн. (91 % всієї по підприємству).

Згідно представленого аналізу про господарську діяльність агропідприємства, робимо висновки, що в ППФ «ОРІОН» показники ефективності виробництва зросли, але, у економічних показників є очевидна тенденція до зменшення. Витрати матеріалів та коштів зросли на 130 %, а як наслідок – з прибуткового за 2021-2024 рр. підприємство стало збиткове на 2025 р. Збитки у підприємства по обох напрямках, в загальній сумі збитку 4,24 млн грн. Важлива складова ефективного підприємництва – розвиток взаємопов'язаних галузей (для досліджуваного підприємства – це про відродження тваринництва), за рахунок посіву сої вирішити проблему нестачі

білка. Важливо переглянути ставлення до багаторічних трав, відновлення практики обґрунтованих науково сівозмін сприятиме підвищенню урожайності культур кормового призначення. Причинами не займатись на підприємстві тваринництвом зараз є: значні трудовитрати процесу виробництва, витрати помітно перевищують виручку (галузь, відповідно, збиткова). Останніми роками через військові дії спостерігаються тенденції зменшення обсягу виробництва продукції та зростання собівартості, відповідно – зниження виробничої ефективності.

Результат дослідження свідчать, що ринкова ситуація та цінова політика на ньому є важливим фактором набуття конкурентних переваг агропродукції. В ППФ «ОРІОН» за досліджений період зросли ціни на продукцію, але собівартість продукції зростає швидше ніж ціна на продукцію. Собівартість останнім часом зростала через зростання цін на ПММ, запасні частини, сировину і матеріали, а також зниження продуктивності гектара через погодні умови.

Аналіз та співставлення можливостей ППФ «ОРІОН» показують, що за даних умов для даного агропідприємства вигідними можливостями можуть стати: освоєння нового сегмента ринку, впровадження у виробництво інноваційних технологій вирощування та вирощування нових сортів та гібридів культур рослин.

Опора на сильні сторони та застосування гнучкої системи цін та імідж підприємства для посилення своїх конкурентних позицій ППФ «ОРІОН» може сприяти зменшенню загрози. Слабка сторона, що заважає реалізації можливостей, – це, зокрема, нестача коштів потрібних на придбання сучасного високотехнологічного обладнання (машин).

Для усунення слабких сторін та подолання загроз, керівництву агропідприємства доцільно сформуванати та реалізувати комплекс стратегій.

Основою стратегії розвитку ППФ «ОРІОН» може стати розширення продуктового асортименту, що більше забезпечить ринковий попит. Перегляд системи сівозмін та її оптимізація, зміна структури посівних площ сприятиме підвищенню урожайності, зокрема, за рахунок використання нових сортів, видів добрив, впровадження заходів для зменшення простоїв і витрат.

Як показує дослідження, для суттєвого підвищення конкурентоспроможності ППФ «ОРІОН» та посилення конкурентних переваг, доцільно активізувати стратегічне планування, переглянути підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничого та ресурсного потенціалу (економічного потенціалу загалом). Як основні напрями розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності запропоновано:

- Запровадити вирощування нових високоврожайних сортів і гібридів с/г культур;
- Запровадити на підприємстві інноваційні енергозберігаючі технології по вирощуванню рослин, транспортуванню продукції, зберіганню, переробці та реалізації;
- Організувати належний контроль якості на всіх етапах виробництва та збуту продукції;
- Посилити технічне оснащення підприємства.

За результатами оцінки господарської діяльності ППФ «ОРІОН», запропонована стратегія та план виробничої програми на 2026 р. Основна мета стратегії – 1) нарощувати виробничі обсяги; 2) підвищити конкурентоздатність продукції.

Прогнозна вартість валової продукції на 2026 р. – 69 млн.грн. По галузі рослинництва – 39,5 млн. грн. Прогноз прибутку ППФ «ОРІОН» від збуту виробленої продукції – 31 млн. грн. (рентабельність – 39 %). Вибір стратегії підтверджують прогнозні показники ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств. Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України : зб. матер. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16-17 травня 2016 р.). Київ : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2017. С. 49 – 53.
2. Ареф'єва О.В., Ковальчук А. М. Економічний механізм підтримання фінансової безпеки підприємства через антикризове управління та реінжиніринг. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6 т.3 (264). С. 76-82.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг. Донецьк, 2002. 562 с.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ: Національний торговельно-економічний університет. 2004. 759 с.
5. Барановський О.І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
6. Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком. Науковий вісник МГУ. № 6. 2018. С. 84 – 91.
7. Бачевський, Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.]. Кв]d: ЦУЛ, 2009. 400 с.
8. Безбожний В.Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: дис. канд. екон. наук... 08.00.04. СНУ ім. В. Даля МОН України. Луганськ, 2009. 189 с.
9. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2019. № 12. С. 6 – 13.
10. Бенько М.М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: підручник. К: Ліра. 2021. 560 с.
11. Береза З.В. Суть і складові економічної безпеки підприємства. Науковотеоретичний журнал Наука й економіка ХЕУ. 2009. Вип. №4 (16). Т. 2. С. 59 – 64.

12. Брояка А.А. Сучасні проблеми забезпечення продовольчої безпеки України та шляхи їх вирішення. Економіка. Фінанси Право. 2017. № 4/2. С. 52– 58.
13. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. М Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
14. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми забезпечення: монографія. Львів: Арал, 2018. 386 с.
15. Войнаренко М. Управління економічною безпекою підприємства на основі оцінки відхилень порогових показників. Економіст. 2018. № 12. С. 60 – 63.
16. Волошин В. І. Пріоритети та методи забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 « економіка та управління національним господарством». Ін-т регіональних досліджень НАН України. Львів, 2018. 196 с.
17. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 2015. 267 с.
18. Германюк Н.В. Сучасний стан розвитку вітчизняного агросектору. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 160 – 164.
19. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. К. : КНЕУ, 2020. 305 с.
20. Господарський кодекс України: офіц. текст за станом на 20 січня 2007 р. 240 с.
21. Гусев В.С. Економіка і організація безпеки господарських суб'єктів: підручник. Київ : Лібра, 2012. 205 с.
22. Долженков О.Ф. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія. Одеса : ОЮІ ХНУВС, 2007. 208 с.
23. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
24. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика: навч.- метод. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 110 с.
25. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

26. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
27. Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 № 964-IV. URL: <http://www.rada.gov.ua>
28. Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII «Про публічні закупівлі». URL: <https://land.gov.ua/info/zakon-ukrainy-vid-25-hrudnia-2015-922-viii-pro-publichni-zakupivli/>
29. Зацеркляний М.М. Основи економічної безпеки : навчальний посібник. Київ : КНТ, 2009. 337.
30. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела. 2019. 464 с.
31. Інноваційний менеджмент: навчально-методичний посібник до вивчення дисципліни Укладачі Воржакова Ю. П., Чупріна М.О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 130 с.
32. Козаченко Г. В., Понамар'єв В.П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія, Київ: Лібра, 2003. 280 с.
33. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
34. Корнієнко Т.О. Методика оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Сталий розвиток економіки. 2019. № 4. С. 336 – 342.
35. Кубишина Н.С. Маркетинговий аспект інноваційної діяльності. Розділ 8. Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія. НТУУ «КПІ»; [О.А. Гавриш, П.В. Круш, Л.Є. Довгань та ін.] Київ: ІВЦ. Видавництво Політехніка, 2009. 368 с.
36. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.
37. Курган В.П. Економіка аграрних підприємств: навч. посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 270 с.
38. Лучик М.В. Методико методологічні підходи до забезпечення економічної безпеки аграрної галузі. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2013. Вип. 10 (3). С.455 – 463.

39. Мазур А.Г. Економіка природокористування : навч. посібник / А.Г. Мазур, І.В. Власенко, В.М. Ціхановська. Вінниця : Едельвейс, 2013. 343 с.
40. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. №2. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=954>.
41. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2014. №1(21). С. 35-37.
42. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 539 с.
43. Отенко, І. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
44. Петрига О. М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.
45. Портер, Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1997. 390 с.
46. Правдюк Н.Л., Корпанюк Т.М. Фінансово-економічна діагностика сільськогосподарських підприємств : монографія. Вінниця : Вид-во «ТД «Едельвейс і К», 2014. 200 с.
47. Стратегічне управління: навч. посіб. [Л.С. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
48. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів /Авт.-упоряд.: Г. О. Андросук, І. Б. Жиляєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. Київ : Парламентське видавництво, 2009. 632 с.
49. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
50. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 120-125.
51. Шевченко Л. С. Конкурентне управління. Х.: Еспада, 2004. 520 с.
52. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: Монографія. Київ : Книжкове вид-во НАУ. 2007. 436 с.