

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри
економіки, менеджменту та
комерційної діяльності
к.е.н., доц

_____ О.В. Сторожук
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення стратегічного управління організацією»

Виконала: здобувачка вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-19

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Сухно Олександра Андріївна _____

Керівник: канд. екон. наук, ст. викл.

Немченко Тетяна Анатоліївна _____

Рецензент: директор СТОВ

«Кіровоградське» Галенок О.А.

м. Кропивницький – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Стратегічне управління: сутність, підходи, принципи та методи.....	6
1.2. Етапи впровадження стратегічного управління на підприємстві.....	14
1.3. Механізм реалізації стратегії та контролю в процесі стратегічного управління.....	21
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ».....	31
2.1. Характеристика господарської діяльності СТОВ «Кіровоградське».....	31
2.2. Аналіз асортименту СТОВ «Кіровоградське».....	34
2.3. Стратегічний аналіз діяльності СТОВ «Кіровоградське».....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ».....	52
3.1. Формування стратегії з маркетингу як інструменту інноваційного управління СТОВ «Кіровоградське».....	52
3.2. Створення механізму інформаційної підтримки стратегічного управління маркетингом в аграрному підприємстві.....	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Функціонування аграрних підприємств відбувається в нестабільних та суперечливих умовах що супроводжують процеси глобалізації торгівлі, технологічних інноваційних зрушень, обмеженості ресурсів, а в Україні – ще й військового стану та підвищеного ризику господарювання, що в умовах високої конкуренції в галузі накладає свої відбитки на здійснення процесу економічної діяльності. Відповідно, ефективним засобом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності виступає розробка виваженої стратегічної політики, що дасть змогу забезпечити досягнення цілей та реалізацію інтересів підприємства в умовах динамічних змін оточуючого середовища.

Виходячи із вищесказаного, варто відмітити, що тема забезпечення ефективної системи стратегічного управління знайшла відображення у низці праці науковців, зокрема таких як: Балан В., Боровік Л., Горобець Н., Демченко О., Киш Л., Краснокутська Н., Кабанець І., Патлатюк С., Старинець О. та ін.

Маємо зауважити, що забезпечення умов для розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану вимагає перегляд підходів до стратегічного управління та системи господарювання в цілому, що має бути побудовані на аналізі та прогнозування ринкового середовища та урахування потенційних ризиків, пов'язаних із воєнними діями. Отже, тема є актуальною та потребує подальшого розгляду.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних основ формування системи стратегічного управління аграрним підприємством, визначення поточного стану управління СТОВ «Кіровоградське» та, на основі отриманих даних, розробка рекомендацій щодо проведення заходів удосконалення формування стратегії організації.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- з'ясувати сутність стратегічного управління підприємством;

- дослідити етапи його реалізації в організації та визначити принципи механізму впровадження;
- провести дослідження системи управління СТОВ «Кіровоградське» та провести стратегічний аналіз його діяльності;
- сформулювати перелік пропозицій, що дасть змогу налагодити стратегічне управління аграрним товариством.

У якості об'єкту дослідження виступає СТОВ «Кіровоградське», а предметом – система стратегічного управління аграрного підприємства.

Методологічний апарат, що використовувався під час написання роботи наступний: методи аналізу та порівняння, синтезу та узагальнення, систематизації та експерименту, моделювання та спостереження.

Новизна наукової роботи полягає у розробці пропозицій, що пов'язані із формуванням маркетингової стратегії аграрного підприємства та аналізі асортименту продукції, формування перспективного асортиментного ряду, базуючись на дослідженні ринку. Практичне значення роботи впливає із необхідності впровадження дієвої системи інформаційного забезпечення на СТОВ «Кіровоградське».

Результати, напрацьовані під час написання кваліфікаційної роботи апробовано на II Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Державне та муніципальне управління у XXI ст: організаційно-економічні, правові та інформаційні аспекти». Тема роботи «Особливості стратегічного управління аграрним підприємством в умовах цифровізації». Також результати роботи були позитивно оцінені на СТОВ «Кіровоградське» та прийняті до впровадження.

Робота у повному обсязі відповідає змістовим та структурним вимогам, що висунуті до робіт бакалаврського рівня, містить вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Стратегічне управління: сутність, підходи, принципи та методи

Наукове пізнання сутності стратегічного управління як дефініції відбувається вже майже сторіччя. Дискусії навколо цього питання точаться активно і до теперішнього часу. Еволюційно встановлення стратегічного управління дослідники умовно поділяють на етапи, які, на наш погляд, відображають саме ті завдання, що покладалися на управлінську практику певного періоду.

Так, перший етап, який має назву «бюджетування та контроль» припадає на першу четверть ХХ століття. Основними його характеристиками можна назвати формування на підприємствах взаємопов'язаних бюджетів та виконання процедур контролю їх безпосереднього виконання. При цьому основним стержнем даного етапу вважалося уявлення про стабільні процеси, які протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Насамперед, мова йшла про аналіз конкурентів, рівень технологічного розвитку, доступність ресурсів для виробництва, а також кваліфікаційний рівень працівників, тощо [20].

Етап довгострокового планування, який припадав на 1950-ті роки ХХ ст. базувався на дослідженні поточних змін окресленого кола економічних показників господарської діяльності підприємства та екстраполявання таких тенденцій на перспективи майбутнього розвитку компанії [20].

Кінець 1960-х - початок 1970-х років ХХ століття характеризувався встановленням такого етапу розвитку стратегічного менеджменту як стратегічне планування. Основою даного етапу розвитку науки про стратегічне управління є базування на дослідженні тенденцій не тільки економічного розвитку організації, а й її екзогенного середовища. Тобто,

планування діяльності здійснювалося, опираючись на виявлених сильних та слабких сторонах господарювання підприємства, а також на використанні можливостей, які сприятимуть, на думку керівництва, її розвитку в оточуючому середовищі [39].

Етап стратегічного управління розпочав свій розвиток із середини 1970-х років XX століття та базувався на дослідженні змін екзогенного середовища організації. При цьому, оточуюче середовище не сприймається як фактор, який певним чином обмежує планування всередині організації, а навпаки, передбачає постановку цілей та напрямів їх досягнення ґрунтуючись на застосуванні сильних сторін організації в комбінації з сприятливими факторами зовнішнього середовища, а також застосуванні заходів стосовно компенсації слабкості підприємства та мінімізації зовнішніх загроз [20].

Стратегічний менеджмент як самостійна галузь наукового пошуку та дослідження, а також реальної практичної діяльності в свою чергу розподілена на етапи, які відображені на рис. 1.1. [20, 39].

Узагальнюючи зазначимо, що стратегічне управління як процес, по-перше змінюється під впливом постійно діючих факторів економічної дійсності, які об'єктивно необхідно враховувати, а по-друге, вимагає акцентування уваги на загальних та специфічних методах управління, що знаходяться в стані розвитку та періодично змінюються.

Наукові джерела інформації містять різні варіанти визначення поняття стратегічний менеджмент. Трактуювання сутності досліджуваного управлінського процесу змінювалась залежності від підходів до його розуміння. Так, дослідники виділяють три чітко сформульовані підходи:

- моніторинг оточення;
- формулювання довгострокових цілей і визначення шляхів їх досягнення;
- реалізація поставлених цілей шляхом впровадження запланованих заходів [13, 9, 32, 40].

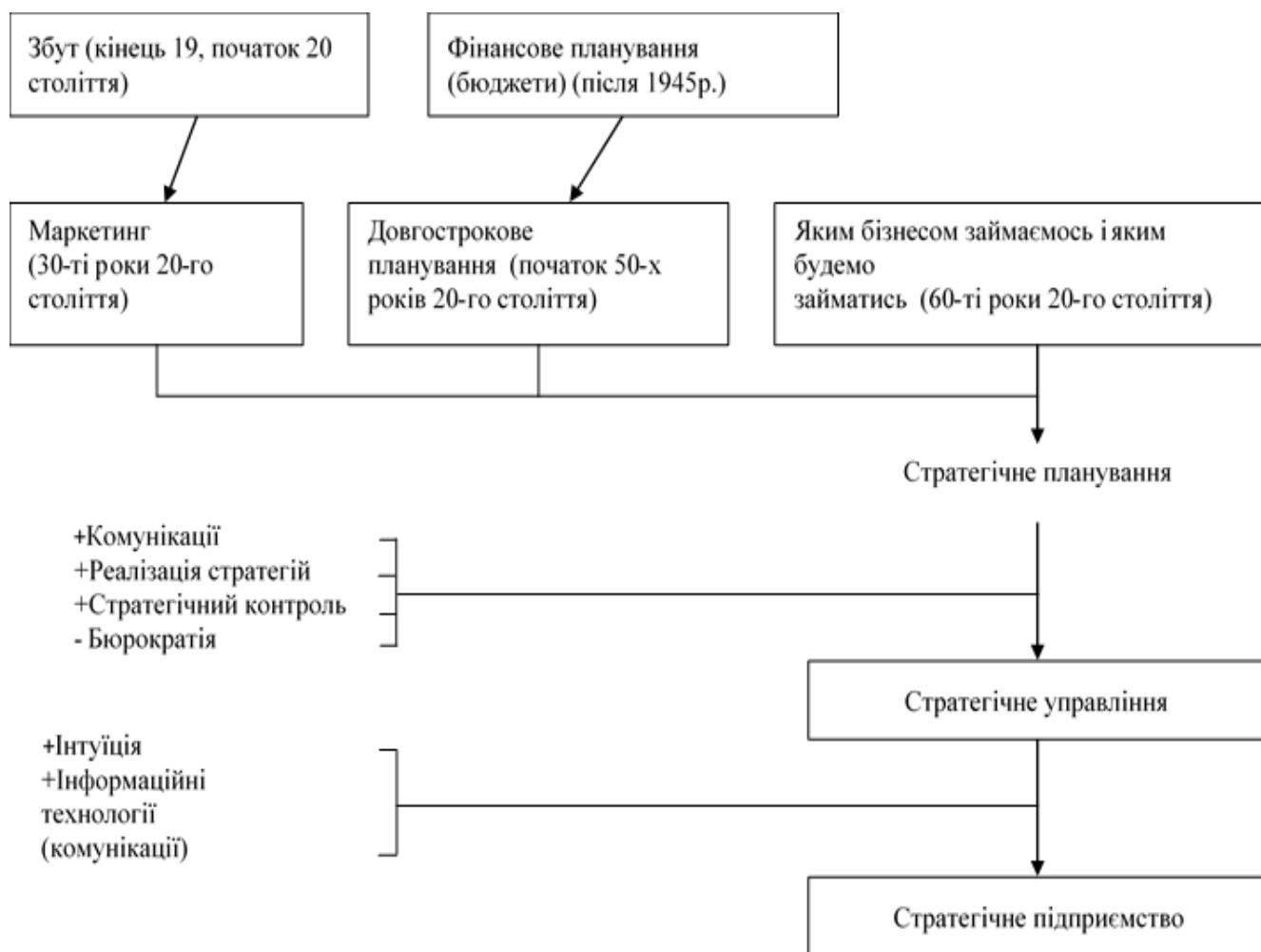


Рис.1.1. Еволюція розвитку стратегічного менеджменту

Джерело: [20, 39]

Підсумовуючи міркування науковців щодо сутності стратегічного менеджменту та враховуючи сучасне розуміння ролі управлінської діяльності в бізнес-процесах, відзначимо наступне: стратегічний менеджмент в кінцевому результаті спрямований на стабільне функціонування підприємства на тривалий період; розвиток підприємства відбувається безперервно на основі гнучкого реагування на динамічні зміни кон'юнктури ринку (попит, пропозиція, ціна, ринкове оточення, зовнішнє макро- та мікросередовище ринкової позиції); фундаментом стратегічного менеджменту слугує людський потенціал.

Більш детальне пізнання економічної та соціальної природи ролі цілей та наслідків від впровадження стратегічного менеджменту дозволяє охарактеризувати економічні, технічні, організаційні перспективи бізнес-розвитку підприємства. Так, за призначенням стратегічне управління забезпечує підприємству не тільки отримання максимально можливого доходу (прибутку) від реалізації виробленої продукції, а й виживання в довгостроковій перспективі за рахунок постійного змінюваного балансу із середовищем, що його оточує. Саме стратегічний менеджмент спрямовує концентрацію зусиль підприємства на врахування диференційованих потреб реальних та потенційних споживачів, погашення викликів конкурентного середовища, спонукає до пошуку нових можливостей в конкурентній боротьбі [33].

Перевагою стратегічного менеджменту є створення можливості в довгостроковій перспективі своєчасно і ефективно реагувати на новітні зміни в оточенні, адаптуватися до змін на підставі ухвалення управлінських рішень. Рівень ухвалення рішень виходить за межі оперативного управління і досягає вищого рівня. Практика реальної управлінської діяльності підтверджує, що нижчі рівні управління виконують важливу роль - забезпечують інформацією керівництво стратегічного менеджменту. Процеси збору затребуваної інформації для стратегічного управління завжди виходять за межі підприємства, необхідний обсяг інформації надходить із різних джерел зовнішнього та внутрішнього середовища [24].

Слід зазначити, що якість і достовірність зібраної за такою схемою інформаційне не завжди вдається відслідкувати чи проконтролювати, тому в таких умовах рівень невизначеності зростає, міра складності підвищується, що призводить до потреби формування максимально виправданої кількості альтернатив. В свою чергу, зростання кількості альтернативних рішень вимагає додаткових зусиль і часу для їх оцінки. Відтак, високий ризик недостатності достовірної інформації про майбутні тенденції, зміни чинників

зовнішнього середовища свідчать про підвищену складність стратегічного менеджменту як важеля досягнення конкурентних переваг підприємства [33].

Наукові розвідки, здійснені вітчизняними та зарубіжними дослідниками, вказують на те, що питання ефективного стратегічного менеджменту мають базуватися на розробленні наукової методології, що передбачає концентрування уваги на підходах, принципах та методах цього інструменту управління розвитком підприємства.

Вихідним положенням у розумінні методології стратегічного управління є теза про те, що сучасний стратегічний менеджмент - це результат довготривалого поступового розвитку науки про управління. Зміна філософії управління призводить до зміни підходів щодо соціальної та економічної ролі менеджменту. Однак, еволюція менеджменту призвела до визнання деяких класичних підходів до стратегічного управління (див. рис. 1.2.) [13].



Рис.1.2. Класичні підходи до стратегічного управління та їх зміст

Джерело: [13]

Таким чином, системний, процесний та ситуаційний підходи стосовно сутності стратегічного менеджменту є базовими та слугують для формування принципів управління підприємством у окресленій перспективі. В економічній літературі надається увага таким:

- принцип перспективності який орієнтує на використання існуючих можливостей підприємства на базі планування та прогнозування;
- принцип пріоритетності, що уможливорює використання стратегії, обраної серед існуючих альтернатив, підпорядковуючи тактичні та оперативні дії стратегічним цілям;
- принцип відповідності цілей стратегічного управління наявним ресурсам та можливостям в конкурентному середовищі;
- принцип поетапності, відповідно до якого досягнення стратегічних цілей уможливорюється завдяки реалізації середньострокових та короткострокових цілей;
- принцип комплексності, використання якого забезпечує можливість виявлення та врахування динамічних змін у середовищі та своєчасного на них реагування [9, 15, 32].

Існують і інші принципи побудови стратегічного менеджменту на підприємстві. Їх втілення в управлінську діяльність зумовлюють конкретні впливові чинники середовища функціонування. Мова йде про гнучкість, результативність та ефективність, пріоритетність людського фактора та інші.

Як свідчить практика, впровадження стратегічного менеджменту керівниками різних рівнів та напрямів відбувається за певної методологією (див. рис. 1.3) [16].

В цілому, вона базується на організації процесу стратегічного менеджменту на підприємстві всебічному по елементному аналізі його внутрішнього середовища, формування на основі таких даних аудиту ринкової позиції, стратегії та місії, проведенні SWOT-аналізу з метою оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у діяльності підприємства в поточному періоді, розробці короткострокових та довгострокових завдань окремими підрозділами підприємства за виявленими стратегічними напрямами, відбору серед реально існуючих альтернатив саме пріоритетів розвитку та необхідних для їх реалізації ресурсів, побудова ефективного

механізму впровадження стратегічного управління та організація моніторингу отриманих результатів [16].



Рис. 1.3. Методологічний процес запровадження стратегічного управління на підприємстві

Джерело: [16]

З позиції наукового дослідження та отримання очікуваних результатів, на практиці особливого значення набуває розкриття питання про методи стратегічного менеджменту. Аналітики найбільше уваги приділяють портфельним методам стратегічного аналізу [32].

Зазначимо, що є науковці, які оцінюючи в цілому позитивно портфельні методи стратегічного аналізу, звертають увагу на їх дещо однобокий результат дослідження та пропонують їх використання у виваженій сукупності [14].

З метою вивченого та всебічно обґрунтованого використання теоретичних знань щодо побудови механізму впровадження стратегічного

менеджменту в господарську практику підприємства доцільно визначитись з тими перевагами, які надає стратегічне управління у функціонуванні цього підприємства (див. рис. 1.4) [33].

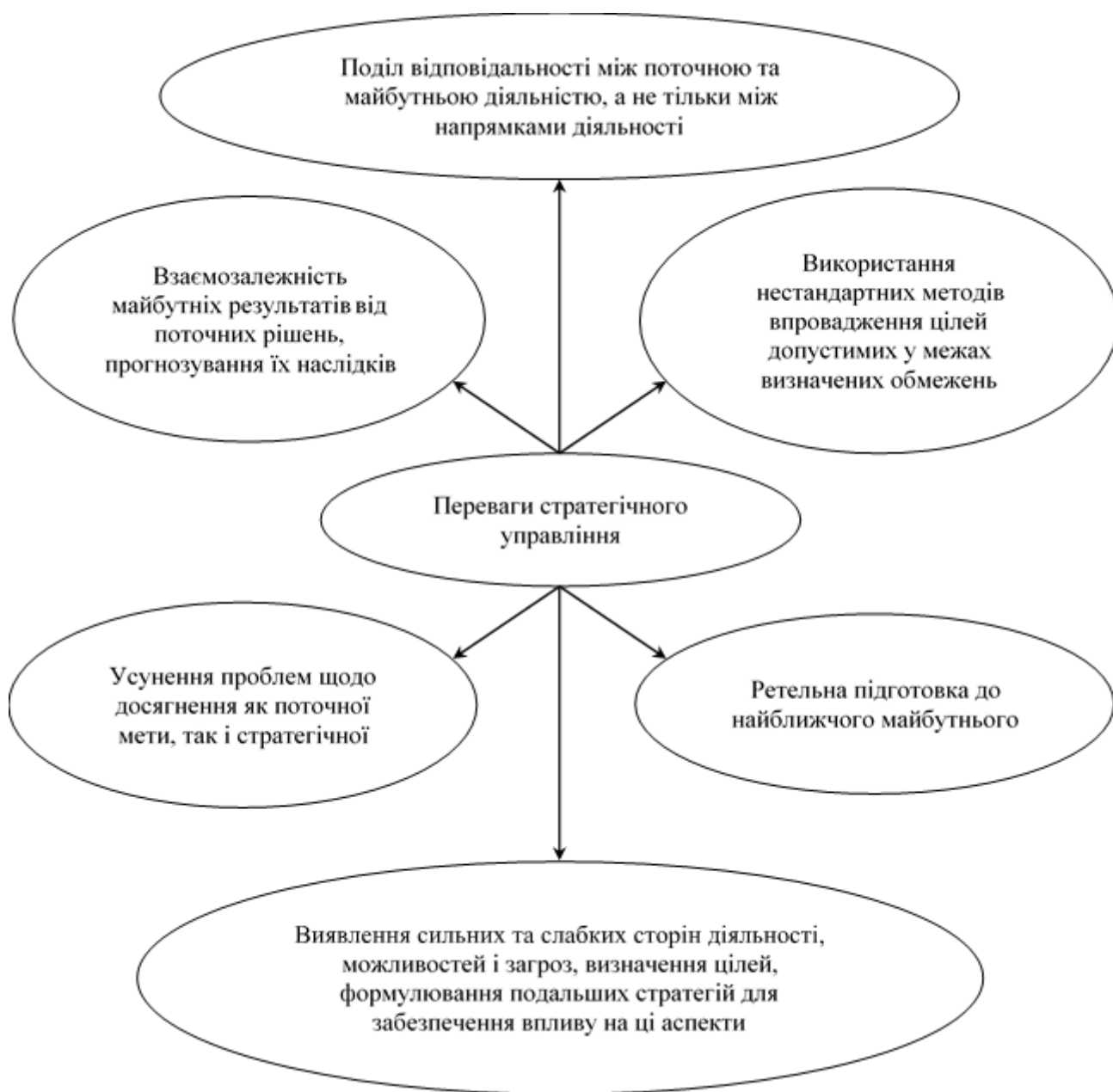


Рис. 1.4. Переваги запровадження стратегічного управління на підприємстві

Джерело: [33]

Слід зазначити, що розробка навіть обґрунтованої стратегії дає лиш потенційну можливість обирати напрями та способи, що ведуть до досягнення обраних цілей. На практиці ж виникають додатково конкретні

непередбачувані труднощі та проблеми, які неминуче впливають на ситуацію та спонукають розвиток кризових явищ. Тому, завершальним акцентом дослідження методології стратегічного менеджменту, на наш погляд є розробка низки заходів, які удосконалюють раніше сформовану стратегію [2].

Наукові джерела інформації містять зв'язки, структурно-логічної моделі удосконалення процесу стратегічного менеджменту (див. рис. 1.5) [2].

Автори запропонованої моделі вважають, що розробка та деталізація процесів удосконалення має складатися із пов'язаних логічно етапів. Серед них увага надається оцінці ефективності розроблених стратегічних альтернатив, які в минулому були реалізовані, прогнозуванню поточного профілю підприємства та оцінці існуючої системи стратегічного менеджменту і врахуванням формалізації та прогнозування дії середовища [2].

1.2. Етапи впровадження стратегічного управління на підприємстві

В сучасних умовах підприємства поставлені в такі умови, коли необхідно змінювати свої погляди, переходити до широкого використання конкурентних можливостей за рахунок удосконалення технологічних, фінансових, інфраструктурних активів бізнес-діяльності. За рахунок цього з'являться ті моделі стратегічного менеджменту, що уможливають своєчасно реорганізуватись, адаптуватись до змін в кон'юктурі ринку. У виборі моделі стратегічного менеджменту значну роль відіграє зміст етапів, які він проходить. Класично виділяють етап визначення стратегії (визначення місії); етап з'ясування вагомого впливу факторів зовнішнього середовища; етап аналізу внутрішнього середовища, як потенціалу для формування та реалізації стратегії; етап побудови стратегії та визначення інструментів для її реалізації; етап критичного аудиту отриманих результатів з позиції реалізації стратегії; етап оцінювання можливостей нового позиціонування підприємства з врахуванням впровадженої удосконаленої стратегії.



Рис. 1.5. Модель удосконалення процесу стратегічного управління організацією

Джерело: [2]

Організаційно-економічний механізм стратегічного менеджменту подано на рис. 1.6. [29].

Вибір моделі стратегічного менеджменту для підприємства залежить від типів підприємств. Так, складні моделі обирають великі підприємства, оскільки у них на це є матеріальні, інформаційні та інтелектуальні можливості. Для середніх та малих підходять спрощені моделі, які дозволяють вирішити окремі стратегічні завдання, знаходяться у сфері їх економічних інтересів, не завжди мають чітке спрямування, приймаються безпосередньо керівником, а не командою фахівців. Як підкреслюють науковці, менеджмент малих та середніх підприємств базується більше на набутій у досвіді інтуїції менеджерів, тоді як великим підприємством під силу проводити оцінку характеру змін ринкового середовища, факторів технічного прогресу, враховувати нестабільності конкурентного середовища і навіть тенденції глобалізації. Базою для стратегічного менеджменту малих і середніх підприємств слугує оперативна ринкова інформація, уміле її використання для формування конкурентних переваг залученим персоналом. Модель стратегічного менеджменту великих підприємств не тільки інша, вона формується за рахунок унікальності стратегії, побудованої за класичною схемою. Особливість стратегії великих підприємств можна систематизувати за елементами, виходячи з концепції стратегічного менеджменту, враховуючи ідею, яка відображає націленість на особливість стратегії, розкриття важливих складових серед яких є: опис умови впровадження можливостей та загроз, характеристика переваг, обмежень та інше. Модель стратегічного менеджменту великих підприємств приділяє увагу дослідженню реальних та потенційних споживачів, з'ясовується їх інтерес до продукції підприємства через показники обсягів споживання, інтенсивності споживання, чутливості до зміни цін, функції товарів, типу прив'язаності до товару через фірмову ознаку та ін. [3, 8, 15].

На зміст моделі стратегічного менеджменту впливають системи розподілу прибутку на підприємстві, його фінансова стратегія, відношення

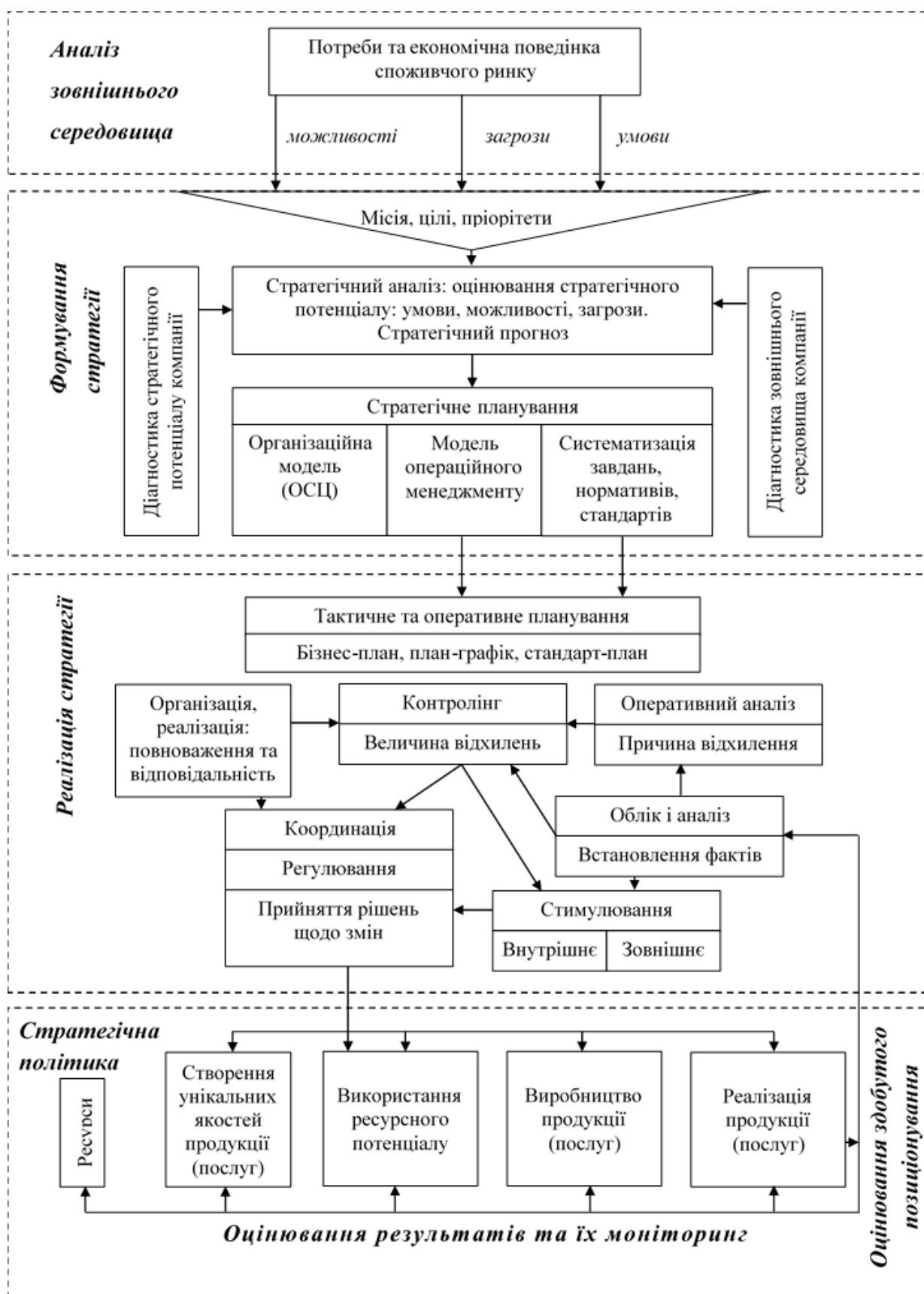


Рис. 1.6. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління організацією

Джерело: [29]

до ризиків, побудова стосунків з державними контролюючими органами, партнерами, посередниками та іншими організаціями. Модель стратегічного менеджменту великого підприємства зазнає змін під впливом так званої системи збалансованих показників, яка відображає стандарти корпоративної культури підприємства [37].

Детальний розгляд етапів формування та вибору моделі стратегічного менеджменту підприємства дозволяє зазначити наступне.

1. Стратегічне планування, яке проводиться на основі ґрунтовного стратегічного аналізу слугує базою для формування місії та системи цілей стратегічного менеджменту. Сама місія відображає суспільне значення бізнесу, його корисність для споживачів, головні особливості, що відрізняють його від конкурентів та формують ринкові переваги. Система цілей конкретизується за рівнями та складовими організаційної структури управління. Як зазначають науковці, цілепокладання з однієї сторони конкретизує межі стану підсистем у вибраному напрямі розвитку, а з іншого допускає припущення, що стан та чинники конкурентного середовища не зазнають змін. Для подолання цього недоліку стає необхідним проведення додаткового спеціального дослідження з метою уточнення стратегічних можливостей підприємства [15].

2. Щодо оцінювання ринкового оточення підприємства в контексті умов та чинників зазначимо, що воно проводиться як оцінювання цільового сегменту ринку та пофакторним аудитом макросередовища. Цільовий сектор оцінюються у формалізованій у вигляді. При цьому з'ясовується рівень задоволення потреб цільових споживачів обраного сегменту, але не діагностуються критерії його досягнення. Аналіз факторів макросередовища передбачає вивчення впливу різних чинників в контексті сприяння чи загроз для розвитку підприємства на цільовому ринку [15].

3. Наступним етапом розробки та впровадження стратегії є проведення цільового та функціонального аналізу, метою якого стає обґрунтування цілей стратегічного менеджменту за рахунок адекватної діагностики за обраними

показниками критеріями на підставі результатів досягнутих в попередній період. Згідно практичного досвіду, результати цільового та функціонального аналізу слугують аргументами для проведення так званих організаційних змін, що сприяють покращенню реалізації функцій та формування новітніх управлінських процесів, які, у свою чергу, охоплюють структурні, функціональні та організаційні зміни, що уже сформовані в системі загального управління підприємством. Окрім зазначеного, на підставі отриманих показників цільового та функціонального аналізу, обираються пріоритети діяльності та організовується і здійснюється контроль різних видів з метою забезпечення виконання прийнятих рішень у питаннях стратегічного менеджменту [32].

На завершення розуміння ринкової позиції підприємства на ринку товарів чи послуг здійснюється інтегроване оцінювання результатів факторного аналізу мікро та макросередовища, метою якого є визначення сукупного потенціалу майбутнього довгострокового розвитку господарюючого суб'єкта. Для чого застосовується SWOT чи PEST-аналізи, а також аналіз за матрицею Мак-Кінсі. У підсумку закладаються вихідні дані для формування стратегії менеджменту [9, 16, 33].

4. В теорії менеджменту розроблені різні підходи до формування стратегії підприємства. Ті стратегії, які базуються на пошуку потенційних переваг, досягненні лідерських позицій завдяки виявленим перевагам, пов'язані з стратегічним менеджментом. Стратегічний менеджмент, впроваджений у практику, визначає обґрунтований новий напрям, форми і засоби функціонування підприємства, змінює як внутрішнє середовище підприємства, так і спонукає до змін у зовнішньому. Зміна мікросередовища споживачів, посередників підприємств, контрагентів вимагає розробляти правила, процедури, стандарти, які відображають зміни в ринковій ситуації, що, в свою чергу, встановлює певні обмеження в діяльності підприємства, формує зміст ринкової поведінки, яка була б сприятливою для досягнення стратегічної цілі [33].

5. В процесі реалізації стратегії передбачено обов'язкове оцінювання отриманих результатів, їх порівняння з очікуваними показниками і, таким чином, виявлення відхилень від попередньо спрогнозованих результатів. Як вірно зауважують науковці, моніторинг реалізації стратегії з механізмом реалізації допомагає вчасно виявити складності та проблеми яких або не було до початку реалізації стратегії, або вони набули граничного значення. Вчасно виявлені слабкі місця, неефективні способи реалізації розробленої та впровадженої стратегії чи відверто невдалі управлінські рішення дозволяють вжити необхідних заходів та підвищити ефективність стратегічного менеджменту, досягти поставленої стратегічної цілі [33].

6. Реалізація розробленої та впровадженої стратегії менеджменту завершується оцінюванням нової позиції підприємства на ринку, ринкової ситуації та вибором нової стратегії. Нова здобута позиція підприємства, яка завершилась досягнення конкурентних переваг, має продовжитись пошуком шляхів трансформації зайнятої позиції в нову, ще більш конкурентно вигідну. Отже, стратегічний менеджмент, як процес, забезпечується усіма загальними функціями управління на підприємстві [16].

Підсумовуючи дослідження зазначимо, що стратегічний менеджмент тісно взаємопов'язаний із забезпеченням, досягненням цілей організації, до яких, базуючись на послідовних рішеннях управлінців організації, можна віднести: освоєння нових ринкових сегментів або цілих ринків, впровадження оновлених або нових товарів чи послуг, застосування новітніх технологій, а також ж освоєння нових напрямів господарської діяльності. Стратегічне планування, як правило, концентрується на збалансуванні вказаних процесів, ґрунтуючись на менеджменті змін, які відображено у відповідних планах, а стратегічне управління сконцентоване на власне процесі менеджменту щодо досягнення поставлених цілей.

1.3. Механізм реалізації стратегії та контролю в процесі стратегічного управління

Зазначимо, що комплекс управлінських дій, що спрямовані на отримання запланованих результатів і є здійсненням стратегії. Реалізація розробленої стратегії набуває важливого значення у процесі стратегічного управління підприємством і тому потребує високоякісного за кваліфікацією менеджменту. Практики стверджують, що якщо були допущені прорахунки при розробленні стратегії, то за високого професійного підходу підприємство може покращити ситуацію та отримати позитивні результати від своєї діяльності. Недбала та не вміла реалізація розроблених стратегій має свої причини. Серед них виділяємо наступні:

- у зв'язку з надмірним опором працюючих;
- невдале проведення необхідних змін;
- низький рівень усвідомлення цілей стратегії, планів працівниками, залученими до впровадження та реалізації стратегії;
- несвоєчасне забезпечення ресурсами, необхідними для реалізації стратегії;
- відсутність належного контролю за здійсненням стратегії, а отже несвоєчасне внесення змін в процесі стратегічного менеджменту [18].

Існують і інші причини втрати шанс у на успіх, зокрема, слабка система мотивування працівників-виконавців, можливість допущення безвідповідальності на окремих ділянках єдиного ланцюга процесу управлінських дій, тобто мова йде про суб'єктивний фактор [29].

Слід зазначити, що стадія реалізації стратегії спрямована на встановлення певного пріоритету серед адміністративних завдань (це стосується розподілу наявних ресурсів, формування організаційних відносин між залученими до змін структурними підрозділами, створення додаткових необхідних допоміжних систем); по-друге, на формування відповідності між процесами, що протікають на самому підприємстві та обраною до реалізації

стратегії (мова йде про існуючих структуру управління, працюючу, створену в попередній період, систему стимулювання персоналу, рівень кваліфікації менеджерів, професійну етику поведінки, тощо); по-третє, на традиційно функціонуючий, обраний та узгоджений стиль керівництва і лідерства в організації та зміни його, в разі потреби, у відповідності до вимог розробленої та взятої до виконання стратегії [24].

Перераховані три завдання є фундаментальною базою для реалізації стратегії і мають наукове визначення - це стратегічні зміни. Стратегічні зміни в організації створюють необхідні передумови для успішного виконання обраної для впровадження стратегії. Об'єктивна необхідність та глибина змін завжди обумовлюється готовністю самого підприємства до ефективних перетворень з метою досягнення показників, критеріїв успіху на шляху підвищення ділової активності та зайняття привабливої конкурентної позиції [32].

Стратегічний менеджмент потребує висококваліфікованих менеджерів. Кожен рівень залучених до стратегічного управління менеджерів виконує, у відповідності до розподілу відповідальності, закріплені за ними функції. На стадії реалізації стратегії виконання вищим керівництвом підприємства своїх функцій можна розподілити на етапи:

Етап 1: всебічний моніторинг середовища функціонування підприємства, вивчення цілей дослідження вироблених стратегій. Зрозуміло, що на цьому етапі відбувається остаточне з'ясування змісту обраних цілей, розроблених стратегій, їх відповідності одна одній та стану мікро та макросередовища. Цитата передбачає певні коригування, що пов'язані із виявленими недоліками як у проведеному аналізі середовища, так і в процесі розробки стратегії;

Етап 2: розробка та прийняття рішення щодо розподілу та використання наявних для реалізації розробленої стратегії, ресурсів. Тобто, ресурси оцінюються, розподіляються та спрямовуються до використання залучених до виконання стратегії працівникам. Для цього складаються

спеціальні програми чи плани, виконання яких забезпечує ефективність використання ресурсів;

Етап 3: приймається рішення, пов'язане із станом організаційної структури. Якщо виявиться необхідна відповідність - організаційна структура залишається без змін, що дуже рідко трапляється. Якщо з'ясовується невідповідність наявній організаційній структурі реалізованої стратегії - вносяться зміни, пов'язані із реорганізацією управлінської системи підприємства;

Етап 4: проводяться зміни, які будуть сприяти реалізації стратегії. Успішне здійснення змін відбувається з урахуванням об'єктивних факторів, які дають відповідь на ряд важливих питань: для чого ці зміни здійснюються, до яких результатів вони приведуть, як змінювати, що змінювати і який супротив змінам слід очікувати та як його подолати? Вище керівництво має виважено діяти, для чого складається сценарій можливого опору нововведенням, проводять необхідні заходи, щоб послабити опір змінам, реальний опір звести до незначного або, навіть, і усунути його, на завершення - проведені зміни затвердити шляхом розробки необхідних документів та прийняття колективного рішення;

Етап 5: коригування плану здійснення стратегії, за необхідності, його модифікація. Зміни до плану вносяться тоді, коли це приведе до отримання значних вигод у нових обставинах [32].

Зміни, що проводяться на підприємстві з метою реалізації завдань стратегічного менеджменту необхідно розрізняти за типом:

- перебудова організації фундаментального змісту. Такий тип змін супроводжується зміною місії та організаційної культури. В результаті проведеної зміни, підприємство переходить в іншу галузь діяльності, змінює тип продукту, цільовий ринок. У такому випадку значних змін зазнають технології та трудові ресурси;

- радикальні зміни - це зміни, що пов'язані із злиттям з аналогічною організацією без зміни галузі. Такі трансформації призводять до потужних внутрішньоорганізаційних змін, зміни організаційної структури;
- помірне перетворення - воно стосується змін у виробництві, маркетинговому менеджменті, бо підприємство виходить з новим продуктом на цільовий ринок з метою його захоплення;
- звичайні зміни - це істотні зміни, прив'язані до маркетингових дій щодо стимулювання попиту на продукцію підприємства [16].

Виконання стратегії іноді відбувається без проведення будь-яких змін, а це означає, що підприємство може отримувати результати, опираючись на створений раніше потенціал, досвід управлінської діяльності та незмінність зовнішнього середовища.

Успішна реалізація обраної стратегії передбачає встановлення наступних відповідностей: між самою стратегією та бюджетними асигнуваннями, організаційною структурою, внутрішніми підтримуючими системами, зокрема системою винагород, корпоративною культурою [23].

Важливе значення для реалізації стратегії має створення управлінської команди. Внутрішні інтелект-ресурси з їх знаннями та майстерністю - одна із переваг підприємства, бажана основа для створення конкурентної стійкості. Ключем до успіху в реалізації стратегії в цьому контексті є професійна підготовка залученого до управління персоналу, обґрунтована мотивація, приваблива різностороння система заохочень, виважений розподіл повноважень та відповідальності, всебічна підтримка персоналу як елемент корпоративної культури, широка інформаційна база та ін. [27].

Науковцями розроблені рекомендації щодо ефективного приведення структури у відповідність і стратегією. Серед них звертаємо увагу на необхідність швидкого виділення основних видів діяльності та ключових ланок, які перш за все мають велике значення для реалізації обраної стратегії. Їх бажано перетворити в основні елементи структури управління. Між значимими елементами організаційної структури мають бути встановлені

зв'язки і координація, розподіл повноважень і відповідальності. Рекомендується не допускати зайвої роздробленості, бо це пов'язано з додатковими накладними витратами. Особливий акцент уваги приділяється соціальній психології, оскільки соціально-психологічні процеси, що протікають на підприємстві відображають зацікавленість, схильність до організаційної перебудови, а тому потребують урахування цих чинників [29].

Поєднання організаційних змін із соціально-психологічними компонентами є не що інше як організаційний розвиток, який можна віднести до фундаментальних основ механізму реалізації стратегії. В науковій літературі організаційний розвиток розглядається як процес, що пов'язаний із удосконаленням формальних і неформальних напрямів організаційних змін.

Організаційний розвиток досягається за рахунок певних методів. Серед них є методи організаційного аналізу, організації праці, соціальної психології. Поєднання цих методів створюють необхідні умови для залучення та використання людського потенціалу підприємства [25].

Згідно досвіду підприємств, що здійснювали зміни відповідно до обраної до впровадження та реалізації стратегії, на реструктуризацію завжди діють певні фактори впливу, які необхідно досліджувати, враховувати та балансувати ними. Серед факторів впливу потужним чинником рахується процедура підготовки персоналу, який залучається працювати в новій організаційній структурі. Від рівня підготовки працюючого персоналу, від їх усвідомлення необхідності організаційних перетворень залежить якість організаційного розвитку підприємства, можливість його удосконалення [28].

Реалізація обраної до впровадження стратегії залежить і від стратегічної поведінки певного типу. Стратегічна поведінка, до прикладу особи, є проявом її мислення та участі в реалізації стратегії. Стратегічно поведінку свідомо формують за допомогою стимулів поведінкових нормативів створення меж поведінки [37].

Використовуючи системи компенсацій за дії та вчинки, теж можна забезпечити ефективність стратегічної поведінки. Успішні організації

застосовують переважно позитивні компенсації, оскільки вони забезпечують приємні наслідки, негативні ж мотиватори - лише в крайніх випадках [30].

Вивчення досвіду процвітаючих підприємств показує, що вони, як правило, стратегічні дії ув'язують із позитивними мотиваторами. Унаслідок цього, індивідуальні зусилля об'єднуються із колективними, отримується очікуваний результат, створюються передумови для подальшої ефективної реалізації стратегії та досягнення запланованих цілей. Гарантом успіху стимулювання якісної роботи менеджерів-виконавців, пов'язаних із реалізацією стратегічних завдань, є добре розроблена система мотивації [29].

Дослідники проблем реалізації стратегій на підприємствах звертають увагу на необхідність вивчення відношення до розміру виплат, охоплення заохочення менеджерів, структурування системи заохочення, об'єктивної прив'язки заохочень до кінцевих результатів працівників до виконання планових цілей та інше [14].

Ще однією важливою умовою реалізації розробленої та впровадженої стратегії вважається забезпечення цього процесу достатніми обсягами фінансових ресурсів. Організаційні зміни завжди супроводжуються перерозподілом коштів на користь їх структурних одиниць, які в поточний момент забезпечують рішення важливих стратегічних питань. Всі перетворення вимагають нового обладнання, додаткового персоналу, новітніх технічних засобів, програм. Керівники реалізації стратегічних планів повинні бути рішучими при перерозподілі фінансових коштів, завжди бути готовими до передачі бюджетних ресурсів задля підтримки нових пріоритетів [18].

Реалізація стратегічного менеджменту на підприємстві передбачає володіння інформацією про стан забезпечуючих підсистем. Таку функцію може виконати стратегічний контроль. Як зазначається в наукових джерелах інформації, під стратегічним контролем слід розуміти такий різновид управлінської діяльності на підприємстві, який передбачає постійне спостереження та оцінювання протікання саме тих стратегічних

управлінських процесів, що за своєю сутністю мають забезпечувати досягнення прогнозованих та запланованих цілей з метою подолання перешкод на шляху досягнення стратегічних результатів в конкурентному середовищі. Задача стратегічного контролю - не просто фіксувати показники стану реалізації стратегії, а виявляти проблеми на підставі аудиту та, головне, вчасно подавати сигнали до коригування діяльності підприємства, щоб не допустити кризової ситуації. Окрім зазначеного, контроль за протіканням впровадження стратегії дозволяє виявити самий результативний шлях досягнення загальної мети. Таким чином, контроль є не що інше, як один із найважливіших інструментів керівництва, оскільки дозволяє зрозуміти чи варто подальше впровадження обраної стратегії, чи дозволить її реалізація досягти стратегічних цілей, чи забезпечить обрана політика бажану конкурентну позицію на необхідний для лідерства рівень на цільовому ринку [9, 16].

Ознаками стратегічного контролю на підприємстві є: тісний зв'язок із поточним контролем забезпечує виявлення загроз; дозволяє розробити заходи, спрямовані на коригування протікання управлінського процесу; міняє зміст управлінських рішень щодо забезпечення виконання стратегічних завдань, а також сприяє своєчасному виявленню та поширенню позитивних явища та починань; сприяє зближенню досягнутих результатів та необхідних [18].

Зазначимо специфіку контролю, незалежно від його типу, яка полягає в тому, що його невід'ємним елементом на всіх стадіях управління є люди. Механізм організації стратегічного контролю на підприємстві має будуватися із врахуванням цієї обставини. Співробітники, знаючи, що контроль на підприємстві організований, дієвий, свідомо або намагатимуться не допускати помилок, або подаватимуть недостовірну інформацію. Уникнення негативного впливу на поведінку залученого персоналу дозволяє ряд рекомендацій, а саме: оцінювати результати роботи слід повно та об'єктивно, не допускати надмірного контролю, встановлювати об'єктивно досягненні

показники та стандарти для перевірки контролю, враховувати мотивацію працівників - винагорода за досягненні позитивні результати обов'язкова [28].

Дієвий та ефективний контроль базується на системі складених стандартів, робіт, що виконуються та кінцевих результатів. До стандартів контролю слід відноситися як до кількісних характеристик процесу у вигляді показників. Відбір стандартів для контролю - чи не найскладніша за своїм змістом робота, так як передбачає збір, обробку, аналіз необхідної для контролю інформації [15].

Контроль має бути ефективним, для цього необхідно, щоб він не посідав важливішого місця, ніж сама мета підприємства; був інтегрованим до загальних функцій стратегічного управління; відповідав контрольованому виду діяльності; об'єктивно вимірювався та оцінювався; був своєчасним; відповідав потребам, інтересам підприємства; не потребував помірних витрат та ін. [15].

Стратегічний контроль на підприємстві запроваджується поетапно наступним чином: спочатку створюються органи контролю та розробляється механізм його впровадження, потім обираються стандарти та норми для здійснення об'єктивного оцінювання, надалі передбачається встановлення правильності виконання запланованих завдань. На завершення порівнюються досягнуті параметри видів діяльності із затвердженими показниками стандартами чи нормами [30].

Процес контролю передбачає прийняття рішень відповідно до результатів контролю чи то коригування заходів, чи то позитивної оцінки та рекомендації щодо подальшого впровадження та виконання стратегії [30].

На підприємствах, з метою забезпечення об'єктивності та ефективності контролю застосовують широкий набір методів управління. Серед них: метод бюджетування, контролінгу, управління як за цілями, так і за результатами, метод управління за відхиленнями. Загальним до названих інструментів реалізації стратегічних планів чи програм є те, що їх деталізують в

залежності від рівня практичного виконання, враховуючи специфіку окремих етапів просування до кінцевої мети [33].

Окрім названих традиційних методів контролю використовуються інші, такі як: статистичні звіти, ревізії, обстеження, інспектування [33].

Контроль передбачає створення системи перевірок за різними підсистемами. Тому на підприємствах організовуються перевірки виконання стратегічних завдань за технологічними процесами і якістю продукції, вимогами чинного законодавства, виконанням управлінських рішень управлінців різного рівня на самому підприємстві, дотриманням послідовності реалізації стратегії за етапами, програмами, планами, спрямуваннями. Окремо організовується контроль за дотриманням фінансової, виконавчої дисципліни за передбаченими чинним законодавством та рішеннями вищого керівництва підприємства, параметрами функціонування підприємства [2].

На ефективність стратегічного контролю на підприємстві значній мірі впливає такий організаційний аспект як координація контрольної функції різних, діючих межах організації, контролюючих органів. Для цього розробляється система яка передбачає:

- зберігання матеріалів попередніх перевірок чи ревізії в чітко визначеному місці, так як це скорочує час на пошук необхідної інформації та слугує висхідною інформаційною базою для оцінювання процесів управління;
- розробку певного порядку чи то процедури здійснення контролю, шляхом використання як інструментів контролю, планів, графіків, інструкції щодо порядку передачі необхідної для аналізу інформації;
- створення схеми послідовності коригування діючих стратегічних планів внесення доцільних змін чи навіть перехід до нових стратегій [2].

Є певний порядок проведення стратегічного контролю: спочатку встановлюється факт доведення завдань до виконавців; внесення запланованих на рік заходів до необхідних планів поточного характеру

усього підприємства, до планів кожного підрозділу і, нарешті, до персональних виконавців; складається план перевірок (разових, вибіркового); затверджуються питання для перевірок; приймається рішення щодо складання звітів, виконавців про хід виконання затверджених завдань на підставі аналізу отриманої інформації; робиться висновок щодо ефективності виконаних робіт. Завершується цей процес перевірки заслуховуванням висновків відповідальних за проведення контролю осіб на засіданні керівних органів, програм. В разі потреби, до звіту залучають виконавців завдань з метою уточнення ситуації, пов'язаної із виявленими відхиленнями реальних параметрів виконання завдань від запланованих [16].

Дієвість контролю за реалізацією стратегії залежить від систематичності, послідовності та періодичності проведення заходів контролю. З цією метою розробляються графіки заслуховування окремих відповідальних працівників, виконавців завдання, обговорення результатів вибіркового контролю, прийняття рішень коригуючого змісту, доводяться результати проведеного контролю та аудиту безпосередньо до виконавців [9].

Зазначимо, що цільові пріоритети, план виконання поставлених завдань, чітка організація процесу стратегічного менеджменту, безпосередня реалізація стратегії, контроль за процесом управління пов'язані між собою як стадії в певній послідовності та передбачають, задля забезпечення якісного виконання стратегії, їх виконання у взаємозв'язку [25].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ»

2.1. Характеристика господарської діяльності СТОВ «Кіровоградське»

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступає СТОВ «Кіровоградське», яке розташоване в Кіровоградській області, Маловиськівському районі в с. Плетений Ташлик. Основними видами діяльності сільськогосподарського товариства є рослинництво, зокрема вирощування таких культур, як пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник, соя та гречка. Підприємство також займається і тваринництвом. Так, основними видами господарювання в цій сфері є розведення та вигодовування свиней, вирощування корів, продаж молока, а також бичків на м'ясо та племінних бичків.

Загальна площа сільськогосподарських угідь підприємства складала на 2022 рік 1395 га.

Загальне поголів'я великої рогатої худоби становило на 2022 р. становила 178 голів, а свиней – 158 голів.

Організаційна структура СТОВ «Кіровоградське» побудована таким чином, щоб забезпечувати функціональну спеціалізацію господарювання та налагодити такий вид взаємодії із зовнішнім середовищем, який би дозволив ефективно та раціонально здійснювати процес безпосереднього управління робітниками, спрямовуючи їх на забезпечення першочергових потреб, а також при цьому забезпечити задоволення потреб споживачів.

Відповідно, згідно із статутом СТОВ «Кіровоградське» працює за принципом багатогалузевої діяльності, а обрана організаційна структура є організаційно-виробничою.

Виробнича інфраструктура організації складається із млина, току, складів, машинного парку, свиноферми та молочної ферми. Окрім цього, в наявності підприємства є обслуговуючі підрозділи, до яких ми можемо віднести склад паливно-мастильних матеріалів, автогараж, ремонтна майстерня, їдальня, а також є лазня.

Організацію виробничої діяльності забезпечують служба агронома та служба зооінженера та ветеринара, бухгалтерія, відділ кадрів. Очолює підприємство Директор СТОВ «Кіровоградське».

Економічні працівники разом із службами ветеринара, зооінженера, агронома формують звітність за основними показниками діяльності, контролюють рух коштів, продукції та матеріальних запасів, забезпечують працівників та всі відділи і служби необхідними матеріалами, готують управлінський звіт Директору підприємства.

Окрім ведення звітних та облікових показників, служба агронома займається питаннями організації посівної, збору вирощеного врожаю, а також процесу його дозрівання: удобрення, протруєння, тощо.

Зооінженерна служба разом із ветеринарами зосереджені на організації догляду за худобою: годуванням, обслуговуванням, у тому числі і медичним, доїнням, розмноженням, отриманням приплоду, тощо.

Вирощування сільськогосподарських культур є основним видом діяльності СТОВ «Кіровоградське», а відповідно власники підприємства подбали про наявність достатнього парку техніки.

Так, у власності СТОВ «Кіровоградське» є млин «Ташлицьке», а також тік «Ташлицьке», оснащений зерноочисною машиною БЦС-50, сушилкою та безпосередньо ангаром, де складається отримане збіжжя.

Автотранспортний парк СТОВ «Кіровоградське» представлений:

- трьома тракторами Беларус-892 (2011 р., 2014 р. та 2018 р. випуску);
- трактором колісним John Deere двохосьовим (2012 р. випуску);
- зернозбиральним комбайном John Deere (2007 р. випуску);
- трьома боролами дисковими Агрегат АГ-2,4-20;

- трьома культиваторами АК-9,7;
- котком зубчасто-кільчатим КЗК-6;
- двома насосами «Водолій».

Інша сільськогосподарська техніка використовується на умовах оренди за потребами СТОВ «Кіровоградське».

Тваринництво також є перспективним видом діяльності підприємства. Поки що невеликі обсяги розведення корів та свиней пов'язані із бажанням створити потужну фундаментальну базу та утримувати тварин із високою ефективністю віддачі.

Зокрема, за останні п'ять років була проведена модернізація процесів із вирощування та реконструкції свиноферми. Зокрема, було модернізовано родильне приміщення (встановлені автопоїлки для матки та поросят окремо, встановлена система підігріву на основі застосування інфрачервоних ламп). Відновлено приміщення для утримання свиноматок, товарних свиней і поросят, які перебувають на дорощенні.

Зокрема, передові технології взяті за основу під час організації утримання великої рогатої худоби.

Так, господарством застосовується технологія розведення корів із високою продуктивністю (розпочата у 2021 році), утримання корів на холоді, практикується отіл корів восени. Ветеринаром розроблений однотипний раціон, який є однотипним, зокрема використовується силосно-сінажний тип із підгодівлею.

В планах господарства довести удій із однієї корови до 7 тис. літрів на рік. На разі середній показник по господарству складає 4,5 тис. літрів на рік, оскільки господарство поступово переходить від м'ясо-молочних порід на молочні. Тому, було прийнято рішення про перехід на чорно-рябу та частково – голштинську породи.

Зауважимо, що в СТОВ «Кіровоградське» встановило систему доїння корів DeLaval – ялинка 2x14, що побудована на системі вільного руху та відпочинку тварин, працює на засадах вільного годування та фізіологічних

рефлексів. Така установка має функції доїння та роздачі корму, а автоматичні налаштування забезпечують перевірку молока на відповідність якісним показникам, і у разі появи відхилень, відокремлюють таке молоко від якісної сировини. Даним комплекс суттєво спрощує догляд за тваринами, а відповідно дає можливість обслуговувати ферму і суттєво збільшити кількість корів, не зменшуючи чисельність працівників.

Зауважимо, що тваринницькі комплекси розташовані на відстані 1 км від помешкань, а отже зберігається умова по підтриманні екологічної безпеки життєдіяльності людини.

Кормовою базою СТОВ «Кіровоградське» забезпечує себе самостійно, вирощуючи кукурудзу на силос та ячмінь на сіно. Відповідно, корма підприємством не закуповуються. Отриманий перегній використовується для удобрення посівних площ, тому підприємство за останні роки не закуповувало добрива.

2.2. Аналіз асортименту СТОВ «Кіровоградське»

Для розуміння перспектив стратегічної діяльності СТОВ «Кіровоградське» здійснимо аналіз основних показників економічної діяльності СТОВ «Кіровоградське» за останні п'ять років.

Зокрема, важливим показником є аналіз асортименту продукції СТОВ «Кіровоградське» за останні п'ять років. Відобразимо дані щодо реалізації продукції за 2018-2022 рр. в табл. 2.1.

Як ми можемо бачити, найбільшу питому вагу у фізичних одиницях серед сільськогосподарських культур у фізичних одиницях має кукурудза. Зокрема, у 2018 році було реалізовано 52210 ц кукурудзи, в 2019 році продаж даної культури знизився майже на 85%, а вже в 2020 році вирів у 6 разів, коли підприємство реалізувало минулорічні залишки. В 2021 році СТОВ «Кіровоградське» реалізувало на 2166 т. кукурудзи менше, ніж у 2020 році, а вже у 2022 р. попри всі труднощі із збутом, підприємництво реалізувало на

845,6 т. більше, ніж у 2021 році. Загалом, за весь період зменшення реалізації кукурудзи відбулося на 838,5 т.

Таблиця 2.1.

**Динаміка реалізованої продукції СТОВ «Кіровоградське» за період
2018-2022 рр., ц**

Вид продукції	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відх. 2022 /2018, %
пшениця озима, ц	20382	17609	21964	3130	6294	-69,12
кукурудза на зерно, ц	52210	8001	57033	35369	43825	-16,06
ячмінь озимий, ц	12180	72287	10609	10359	8801	-27,74
гречка, ц	1332	421	-	168	16	-98,80
соняшник, ц	24763	32897	16670	13665	20801	-16,00
соя, ц	282	7790	297	2905	3529	1151,42
велика рогата худоба, ц	77	55	123	118	96	24,68
свині, ц	132	45	54	105	72	-45,45
молоко, ц	928	1108	707	806	694	-25,22

Джерело: складено за даними додатків Е-К

Реалізація пшениці мала таку ж динаміку продажів, як і кукурудзи. У 2018 році СТОВ «Кіровоградське» реалізувало 20382 ц пшениці. У 2019 році відбулося зниження об'ємів реалізації на 277,3 т., а в 2020 – збільшилось на 435,5 т. В 2021 році відбулося зниження обсягів реалізації на 1883,4 т., а в 2022 році – зростання на 316,4 т. Зниження продажів пшениці відбулося за 5 років на 69,12%.

Зниження обсягів реалізації ячменю у фізичній масі відбулося на 337,9 т. за п'ять років, або у 27,74%. Загалом, зниження обсягів продажу із 2019 р. відбувалось із 2019 року щорічно.

Підприємство протягом 2018-2022 рр. намагалось наладити виробництво та реалізацію гречки. Зокрема, у 2018 році було реалізовано 1332 ц гречки, у 2019 році відбулося зниження обсягів продажу гречки до

42,1 т. У 2020 році не було реалізовано жодної тони гречки. В 2021 р. було реалізовано 16,8 т. гречки, а в 2022 р. обсяг продажу становив 16 т. гречки.

Динаміка продажів соняшнику також була схожою на динаміку кукурудзи та пшениці. У 2018 році було реалізовано 2476,3 т соняшнику, в 2019 році було продано майже на третину соняшнику більше (3289,7 т.), а у 2020 р. обсяг продажу знизився на удвічі (до 1667 т). У 2021 році обсяг реалізації соняшнику знизився ще на 300 т., а ось у 2022 р. – зріс на 713,6 т.

Збільшення обсягів реалізації спостерігаємо за таким видом культури, як соя. Зокрема, на підприємств було реалізовано 282 ц сої у 2018 році, а у 2019 р. продаж даної культури значно зріс. Зокрема, СТОВ «Кіровоградське» продало сої 779 т., у 2020 році відбулося зниження обсягу продажу даного виду культури майже на 96%. Починаючи із 2021 році підприємство нарощувало обсяги збуту даного виду культури і в 2021 продаж у фізичних одиницях виріс на 878%. У 2022 році спостерігаємо зростання обсягів продажу ще на 21,5% у порівнянні із 2021 р. Відповідно, за досліджуваний період СТОВ «Кіровоградське» наростило обсяг продажу сої в 11 разів.

Аналізуючи темпи продажу продукції тваринництва, зауважимо, що в 2018 році СТОВ «Кіровоградське» реалізувало 77 ц великої рогатої худоби, а у 2019 р. – було реалізовано 55 ц. Як пояснюється на підприємстві – у 2018 р. народилось більше теличок, і відповідно, здали менше бичків. Уже в 2020 р. відбувся приріст реалізації живої ваги ВРХ, зокрема, було реалізовано 123 ц, що на 123% більше аніж у 2019 р. В 2021 році СТОВ «Кіровоградське» реалізувало 118 ц ВРХ, а у 2022 р – на 18,64% менше, оскільки прийнято рішення розширяти племінне стадо.

Динаміка реалізації живої ваги свиней наступна. У 2018 році підприємство реалізувало 132 ц, а у 2019 році зменшило показники здачі свиней, тож обсяг продажу становив 45 ц. У 2020 р. зафіксовано незначний приріст продажу свиней у порівнянні із 2019 р. – на 9 ц більше, а от у 2020 році фіксуємо зростання продажу даного виду продукції тваринництва (105

ц, тобто 95%, аніж у 2020 р.). У 2022 р. було здано свиней на 22 ц менше, ніж у 2021 р., а загалом за рік зниження реалізації становило 31,5%.

Зауважимо, що основною продукцією тваринництва є продаж молока. Відповідно, у 2018 році було продано 928 ц молока, а у 2019 р. – на 180 ц. більше. У 2020 році помічасмо зменшення кількості реалізованого молока – на 401 ц, що було пов'язано із виведенням певної кількості стада із процесу виробництва. У 2021 році СТОВ «Кіровоградське» наростило обсяг продажу молока на 14% (806 ц), а от у 2022 році бачимо зменшення кількості вироблено молока, оскільки закуплені нетелі ще не дають такого приросту молока, як це планується на підприємстві.

Для порівняльного аналізу здійснимо динаміку виручки СТОВ «Кіровоградське» від основних видів продукції за 2018-2022 р., порівнявши її із реалізацією товарної маси в фізичних показниках (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Динаміка виручки від реалізації продукції СТОВ «Кіровоградське»
за період 2018-2022 рр., грн**

Вид продукції	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відх. 2022 /2018, %
пшениця озима	10059468	8841642	10723698	2107348	3297047	-67,22
кукурудза на зерно	19412959	3065908	23076736	22275032	28236352	45,45
ячмінь озимий	5278981	2797721	4285020	5542588	4961878	-6,01
гречка	777000	245350	0	298428	22667	-97,08
соняшник	323506	6074685	292247	4229286	4174568	1190,41
соя	22074420	26589529	19466193	22473296	32051413	45,20
велика рогата худоба	157206	139963	254250	313474	271945	72,99
свині	580992	252820	256712	486453	419695	-27,76
молоко	542170	709649	439887	573266	567417	4,66

Джерело: складено за даними додатків Е-К

Як ми бачимо з табл. 2.2. виручка від продажу пшениці у 2018 році становила 10529,5 тис.грн., а у 2019 році вона зменшилась до 8841,6 тис. грн.

на 12,1% при одночасному скороченні реалізації на 13,6%. В 2020 році виручка від продажу пшениці виросла на 21,3%, а у 2021 році знову знизилась майже на 80%. У 2022 році СТОВ «Кіровоградське» збільшило виручку від продажу пшениці на 56,5%, однак, загалом, виручка від реалізації пшениці скоротилася на 67,22% за аналізований період 2018-2022 рр.

Виручка від реалізації кукурудзи СТОВ «Кіровоградське» у 2018 р. становила 19412959 грн, а в 2019 р. – знизилась на 84% через низьку ціну реалізації. У 2020 р. відповідно було продано у 6 разів кукурудзи більше, аніж у 2019 р. (23076736 грн). Можемо охарактеризувати виручку від продажу кукурудзи у 2021 році наступним чином: отримано було 22275032 грн. доходу, що, зважаючи на великий обсяг збуту у 2020 році вказує на гарний врожай даної культури, зниження за даним показником відбулось на 3,47%. У 2022 році фіксуємо зростання суми продажу кукурудзи на 26,76%, а загальний приріст дохідності даної культури склав 45,5% за 2018-2022 р.

Аналіз продажу такої культури як ячмінь показує, що суми продажу даної культури невеликі. Висадка даної культури стратегічно важлива для СТОВ «Кіровоградське» для сіна для забезпечення кормової бази худоби. Відповідно, виручка від продажу залишків ячменю становила у 2018 р. 5278981 грн, у 2019 р. помічаємо зниження доходу від реалізації цієї культури на 47%, а вже у 2020 році – незначне зростання відповідно до рівня 2018 року (4285020 грн.). У 2021 році, зважаючи на гарний врожай зернових було продано ячменю на 5542588 грн., а от у 2022 році було реалізовано на 10,5% менше. Загалом, за аналізований період констатуємо зменшення врожайності на 6,01%.

Гречка є культурою, яка має нестабільну присутність в асортиментному ряді компанії. Зокрема, виручка від продажу гречки у 2018 році становила 777000 грн, а у 2019 р. було допродано всі рештки виробленої продукції (виручка від реалізації склала 245350 грн.). У 2020 році гречка, яка була вирощена СТОВ «Кіровоградське» не була реалізована, а от в 2021 році

дохід від продажу даної культури склав 298428 грн. У 2022 році підприємство від продажу гречки отримало 22667 грн, оскільки не засіяло достатньої кількості площ даною культурою.

Продаж соняшнику, на нашу думку, показав гарний приріст у прирості доходу підприємства. Так, у 2018 році фіксуємо дохід від продажу даної культури у сумі 323506 грн. У 2019 р. СТОВ «Кіровоградське» отримало доходу на 5751179 грн більше, або у 17,7 разів більше, ніж в попередній рік. Зауважимо, що по інших культурам, які були проаналізовані вище ми констатували зниження обсягів продажу. Зрозуміло, що після рекордної виручки 2019 року, зниження обсягу продажу у 2020 р. удвічі є прийнятним. У 2021 р. помічаємо зростання виручки від продажу соняшнику у 13 разів, а от в 2022 р. фіксуємо зниження дохідності від продажу культури всього на 1,29%. Загалом, приріст виручки від реалізації соняшнику для СТОВ «Кіровоградське» за досліджуваний період є найбільшим – майже у 12 разів.

Зауважимо, що реалізація сої також є прибутковим видом діяльності для СТОВ «Кіровоградське». Зокрема, у 2018 р. підприємство реалізувало сої на 22074420 грн., у 2019 р. обсяг виручки становив 26589529 грн., тобто на 20,5% більше, аніж минулого року. У 2020 р. помічаємо зниження виручки на -7123336 грн., що складає 26,8% від рівня 2019 р. У 2021 році СТОВ «Кіровоградське» отримало на 3007103 грн. більше, ніж у 2020 р, однак сума виручки не сягнула рівня 2019 р. Проте, у 2022 році фіксуємо зростання виручки на 9578117 грн., що складає 42,6% приросту у порівнянні із 2021 р.

Аналізуючи виручку від реалізації продукції тваринництва, зауважимо, що завдяки росту цін на м'ясну продукцію СТОВ «Кіровоградське» отримало приріст у виручці від продажу ВРХ. Зокрема, за аналізований період, у 2018 р. було отримано 157206 грн. доходу від даної категорії продукції, а у 2019 р. – 11 % менше. У 2020 р. СТОВ «Кіровоградське» виручило від реалізації ВРХ на 114287 грн. більше, або на 82% у відсотковому вираженні. У 2021 році ми помічаємо приріст від реалізації продукції на 23,29%, а от у 2022

фіксуємо зниження дохідності на 41529 грн, або на 13,3%. Загалом, констатуємо зростання виручки за досліджуваний період у розмірі 73%.

Зниження виручки від продажу свиней можемо спостерігати за весь період 2018-2022 рр., оскільки найвищий рівень доходу за даною категорією було отримано у 2018 р. на суму 580992 грн. При цьому загальне зниження дохідності при одночасному зростанні ціни було зафіксовано на рівні 27,8% за увесь період.

Дохідність від продажу молока СТОВ «Кіровоградське» виросла на 4,7% за п'ять досліджуваних років. Зокрема, у 2018 році підприємство отримало 542170 грн. доходу, а в 2022 році при зниженні обсягів реалізації отримало доходу на суму 567417 грн., що свідчить про зростання ціни реалізації.

Для розуміння стратегічної перспективи зміни структури виробництва продукції СТОВ «Кіровоградське» здійснимо аналіз зміни структури фізичної реалізації продукції та її доходу у 2018 р. та 2022 р. (див. рис. 2.1., 2.2., 2.3., 2.4.)

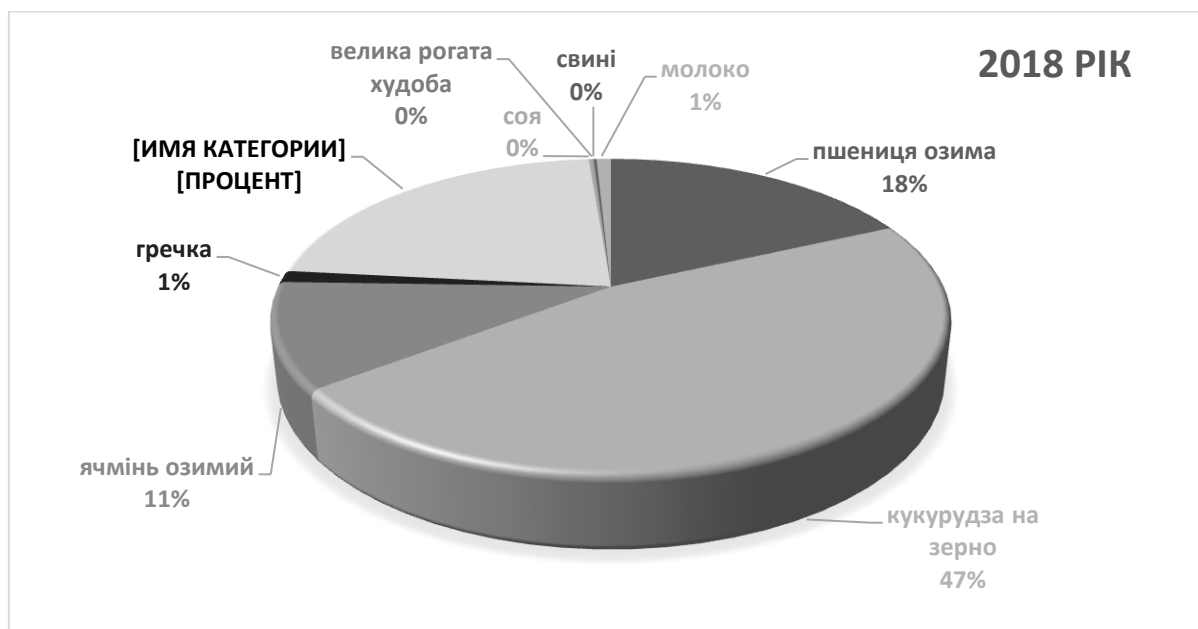


Рис. 2.1. Структура реалізації продукції СТОВ «Кіровоградське» у 2018 році, ц

Джерело: складено за даними додатків Е-К

Ми бачимо, що у фізичних величинах підприємство у 2018 р. найбільше реалізувало кукурудзи (47%), соняшнику (22%) та пшениці (18%). Менше 1% у виробничій структурі склала м'ясна продукція тваринництва та реалізація сої.

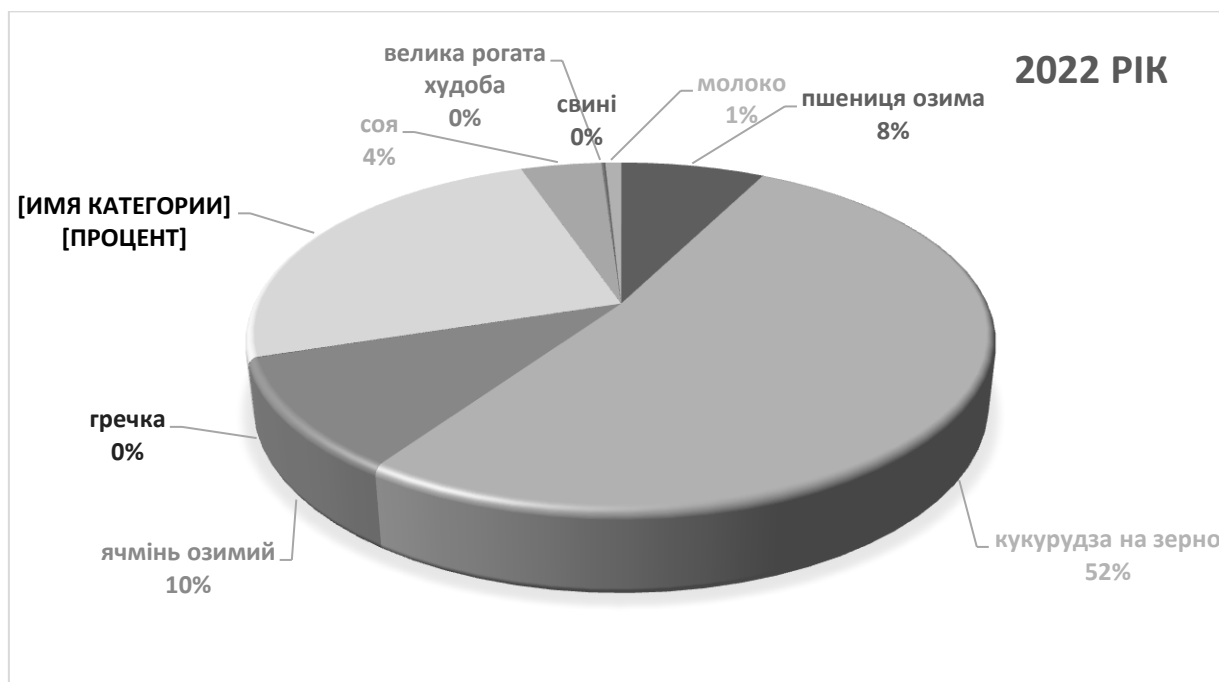


Рис. 2.2. Структура реалізації продукції СТОВ «Кіровоградське» у 2022 році, ц

Джерело: складено за даними додатків Е-К

У 2022 році фіксуємо незмінність ситуації у реалізації у фізичному вираженні питомої ваги м'ясної продукції тваринництва (менше 1%). Гречка у 2018 році складала 1% від загальної структури реалізації СТОВ «Кіровоградське», а от у 2022 р. її питома вага становила менше 1%. Помічаємо нарощення питомої ваги сої у структурі реалізації СТОВ «Кіровоградське» - до 4% у 2022 р. За досліджуваний період зменшився обсяг реалізації пшениці (із 18% у 2018 р. до 8% у 2022 р.). Знизився і обсяг реалізації ячменю(у цілому за період 2018-2022 р. на 1% у фізичних обсягах). Фіксуємо зростання реалізації у аналізований період фізичної маси

соняшнику (із 22% у 2018 р. до 25% у 2022) та кукурудзи (у 2018 р. 47%, а у 2022 р – вже 52%).

Структура отриманого доходу від реалізованої продукції по асортиментним групам у 2018 р. виглядала наступним чином (див. рис. 2.3.).

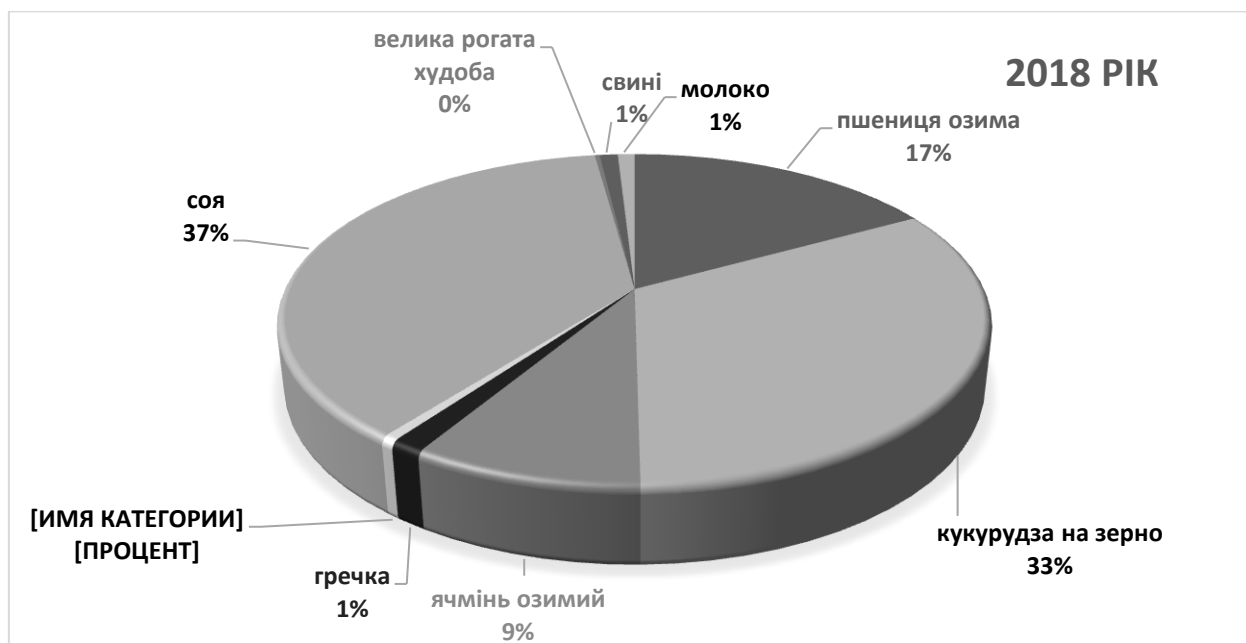


Рис. 2.3. Структура реалізації продукції СТОВ «Кіровоградське» у 2018 році, грн.

Джерело: складено за даними додатків Е-К

Як ми бачимо, не зважаючи на обсяг виробництва у валовій фізичній масі сої у 2018 р. менше 1%, обсяг доходу від реалізації цієї культури становив 37% від загального доходу СТОВ «Кіровоградське». А от реалізація кукурудзи становить 33% від загальної виручки, в той час, як питома вага від її реалізації є найбільшою в цей рік (47%). Ціна на соняшник у 2018 році було невисокою, тому підприємство отримало 1% доходу у загальній структурі реалізації, не дивлячись на те, що у фізичних обсягах дана культура становила 22% від загальної реалізації асортименту СТОВ «Кіровоградське». Співвідношення реалізованої пшениці відповідає обсягу виручки, яку підприємство змогло отримати від продажу цієї культури. Зокрема, було виручено у відсотковому вираженні 17% від загальної структури доходу за

реалізацію 18% загальної товарної маси продукції. Дохід від реалізації фізичної маси рослинницької та тваринницької продукції СТОВ «Кіровоградське» майже співпадав із питомою вагою виручки у загальному асортиментному ряді за такими видами продукції як: гречка, молоко, м'ясна продукції ВРХ та свинини.



Рис. 2.4. Структура реалізації продукції СТОВ «Кіровоградське» у 2022 році, грн.

Джерело: складено за даними додатків Е-К

Як ми можемо бачити, що зростання питомої ваги реалізації сої привело до зростання частки дохідності даної культури в асортиментному ряді СТОВ «Кіровоградське» до 43%. Фіксуємо також зростання ціни на продукцію соняшника, оскільки збільшення питомої ваги реалізації продукції даної культури на 3%, збільшило дохід у структурі виручки підприємства на 5%. Знизилась загальна дохідність ячменю, оскільки зниження продажу у фізичних обсягах на 1% викликала зниження питомої ваги дохідності даної культури на 2%. Схожу тенденцію помічаємо і на ринку продажу пшениці. Так, зниження обсягу реалізації на 10% викликало зменшення дохідності на 13%, що пов'язується із труднощами реалізації даної культури на ринках

через зернову блокаду рф у Чорному морі та обмежену пропускну здатність зернових гуманітарних коридорів. Зростання обсягів продажу кукурудзи на 5% дало зростання виручки теж на 5%, що свідчить про цінову стабільність реалізації даної культури в 2022 році. Однак, прогностичні перспективи збуту кукурудзи є майбутнє є невтішними – зменшення ринків збуту, а отже і цін культури спостерігається із кінця 2022 року і на сьогоднішнього дня. Незмінною у своїй дохідності для валової виручки залишається продукція тваринництва, яка у структурі доходів становить менше 3% у загальній сукупності.

В даній ситуації доречним є розгляд питомої ваги витрат на виробництво кожного виду асортиментного ряду у порівнянні на початок періоду та його кінець (див. рис. 2.5 та 2.6).

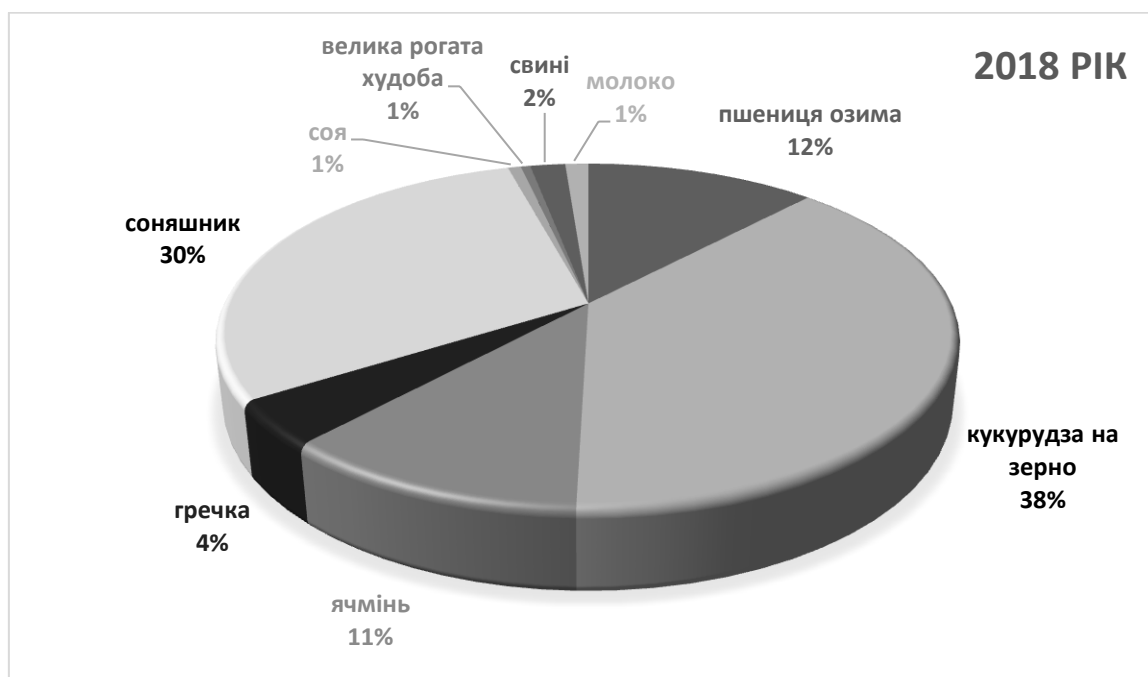


**Рис. 2.5. Структура собівартості витрат реалізованої продукції
СТОВ «Кіровоградське» у 2018 році, грн.**

Джерело: складено за даними додатків Е-К

Відповідно, ми бачимо, що найбільшу питому вагу витрат у 2018 р. становить кукурудза, яка складає 38% понесених витрат. На другому місці за

масовою часткою витрат знаходиться соняшник, що займає 30% від понесених витрат СТОВ «Кіровоградське» у 2018 р. Матеріаломісткість вирощування пшениці складає 12% у загальній структурі витрат, що співпадає із її дохідністю, а ячменю – 11%, при дохідності у 2018 році на рівні 9% від загального доходу. Значних витрат для СТОВ «Кіровоградське» становить гречка, оскільки при дохідності від реалізації в 1%, ресурсомісткість її в загальній системі витрат становить 4%. Ресурсомісткість сої в 2018 році становила 1% при масовій частці доходів в 37%. Продукція тваринництва за даними підприємства за ресурсомісткістю займає в межах 1-2% від загальної вартості витрат СТОВ «Кіровоградське».

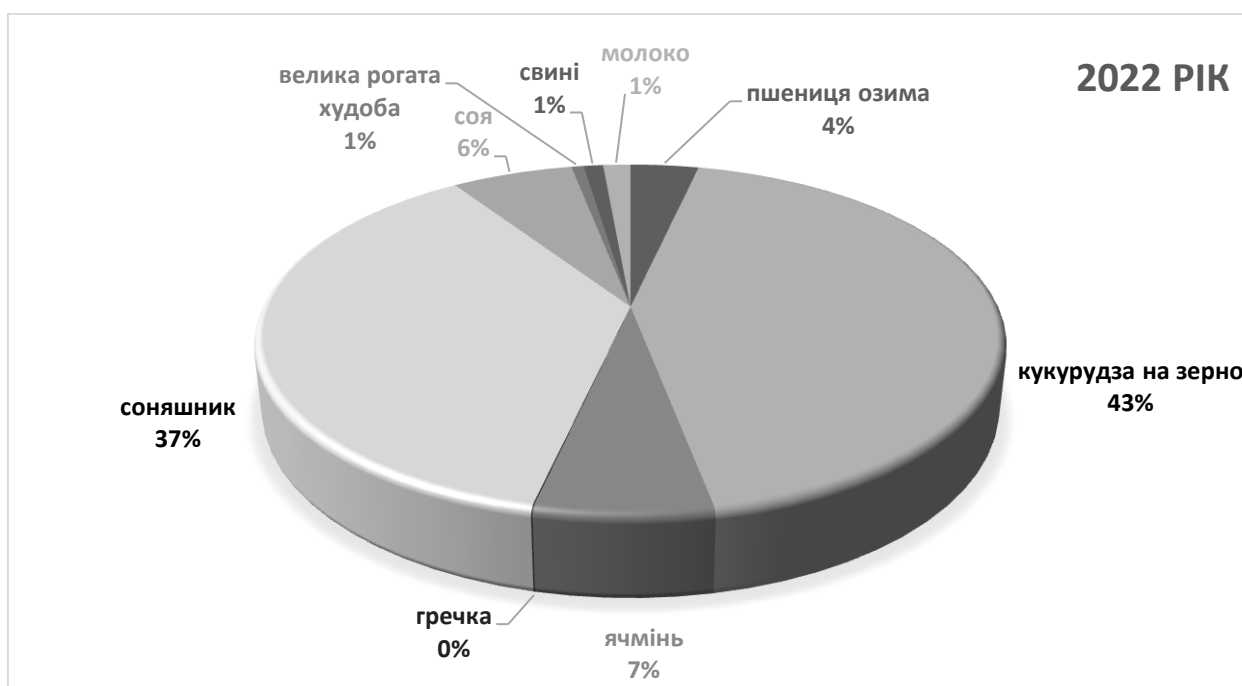


**Рис. 2.5. Структура собівартості витрат реалізованої продукції
СТОВ «Кіровоградське» у 2022 році, грн.**

Джерело: складено за даними додатків Е-К

Як ми бачимо, за структурою витрат підприємство витратило на виробництво кукурудзи 43% від загальних понесених витрат, а дохідність даного номенклатурного виду продукції становить 38%. Соняшник, при загальній дохідності 6% забирає на себе 37% понесених витрат. Приблизно

паритетним є співвідношення витрат на вирощування пшениці та ячменю із її дохідністю у 2022 році. Аналогічні висновки можна зробити і про вирощування продукції тваринництва. Оскільки гречки підприємство виростило досить мало, витрати та дохідність даної культури становлять менше 1% в загальній структурі витрат та доходів.

Велику увагу варто звернути на вирощування сої, яка за масовою часткою витрат складала у 2022 році 6%, а в структурі доходів забезпечила 43% отриманої виручки.

Для розуміння стратегічних перспектив, здійснимо аналіз фінансових показників діяльності СТОВ «Кіровоградське» та спрогнозуємо перспективні можливості та загрози для функціонування підприємства.

2.3. Стратегічний аналіз діяльності СТОВ «Кіровоградське»

Стратегічний аналіз та подальше планування діяльності підприємства доцільно здійснювати із врахуванням фінансової стабільності підприємства, яку прийнято оцінювати на основі фінансових показників ефективності діяльності підприємства.

Відповідно, доцільно розрахувати основні показники фінансового стану підприємства за 2018-2022 рр. Занесемо наші розрахунки до табл. 2.3.

Як ми бачимо з табл. 2.3. динаміка чистого доходу СТОВ «Кіровоградське» за 2018-2022 рр. в цілому була позитивною. Зокрема, за п'ять обраних для аналізу років підприємство отримало приріст даного показника у розмірі 25,26%.

Зростала також і собівартість реалізованої продукції за обраний період. Загалом, вона виросла із 2018 р. по 2022 р. на 43,2%.

Відповідно, враховуючи випереджальний ріст собівартості над доходом, можемо спостерігати незначний приріст прибутку за вказаний період, всього 5,15%. Однак, маємо зауважити, що сума прибутку змінювалась хвилеподібно, а отже, були періоди його суттєвого зниження у

порівнянні до базового 2018 року (2019 р. – у розмірі 8706 тис. грн.) та навіть збиткової діяльності (2020 р. – у розмірі 2909 тис. грн.)

Таблиця 2.3.

**Динаміка показників фінансового стану СТОВ «Кіровоградське» за
2018-2022 рр.**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	59470	48999	59109	58782	74669
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	35667	31114	48368	32999	51076
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	17561	8706	-2909	18829	18465
Фондовіддача	6,34	3,81	3,91	4,27	6,10
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,08	0,80	1,01	0,91	0,93
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	46,94	22,12	28,51	20,47	5,27
Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	8	16	13	18	68
Коефіцієнт оборотності готової продукції	4,04	2,71	4,12	3,50	3,00
Період погашення кредиторської заборгованості	82	45	16	31	19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,08	0,71	0,83	0,80	0,84
Показник покриття	7,89	17,98	12,30	10,66	22,59
Показник швидкої ліквідності	0,90	3,20	3,69	1,74	7,03
Показник абсолютної ліквідності	0,74	2,54	3,18	1,25	3,30
Коефіцієнт фінансової автономії	0,89	0,96	0,94	0,92	0,96
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,89	0,96	0,94	0,92	0,96
Рентабельність реалізації продукції	0,49	0,28	-0,06	0,57	0,36
Рентабельність маркетингових витрат	17,35	10,40	6,54	288,70	30,97

Джерело: складено за даними додатків А-Д

Відповідно, логічним є обрахунок інших показників, які дадуть змогу охарактеризувати стабільність діяльності СТОВ «Кіровоградське» у довгостроковій перспективі.

Найвищий показник ефективності основних засобів був у 2018 р., у 2019 р. він знизився до 3,81. Надалі тенденція зміни його була висхідною. Зокрема у 2022 році фондовіддача СТОВ «Кіровоградське» складала 6,1, що

є позитивною динамікою, оскільки всі основні засоби беруть активну участь у виробництві продукції.

Оборотність обігових коштів за період 2018-2022 рр. змінювалась незначно, однак найчастіше мала негативну динаміку. Зокрема у 2022 р. даний показник становив 0,93 проти 1,08 у 2018 р.

Показник оборотності дебіторської заборгованості теж мав зворотною динаміку: від 46,94 у 2018 р. до 5,27 у 2022 р. А відповідно термін її погашення виріс із 8 днів до 68 днів за п'ятирічний період. Найбільший стрибок фіксуємо саме в період з 2021 по 2022 рр., що є зрозумілим, оскільки із початком війни більшість господарств переживає скрутні часи. Однак, така ситуація вимагає уваги, оскільки при відсутності належного управління дебіторська заборгованість може спровокувати кризу на підприємстві.

Ефективність збуту продукції можна оцінити за допомогою показника оборотності готової продукції. Як ми бачимо, даний показник мав негативну тенденцію на протязі 2018-2022 рр. і знизився із 4,04 до 3,0. Тому можемо зробити висновок про погіршення збутової діяльності СТОВ «Кіровоградське».

Термін погашення кредиторської заборгованості СТОВ «Кіровоградське» за п'ять років знизився із 82 днів до 19 днів. Робимо висновок, що свою діяльність підприємство фінансує переважно за власний рахунок, а відповідно ризикує не кредитними коштами, а власними. На фоні зростання дебіторської заборгованості це може становити загрозу кризи на підприємстві.

Показник оборотності капітал також за період 2018-2022 рр. мав тенденцію зменшення (з 1,08 до 0,84), а це значить, що СТОВ «Кіровоградське» знижує ефективність використання власних коштів.

На фоні кризового стану економіки показники ліквідності відіграють важливу роль для забезпечення безперебійної роботи СТОВ «Кіровоградське», залучення кредитних чи інвестиційних коштів. Зауважимо, що підприємство суттєво знизило ступінь залучення

короткотермінових кредитних коштів, а довгострокові були відсутні протягом останніх 5 років. Відповідно усі показники ліквідності від повної до часткової більше мінімального значення, що робить підприємство стабільним для залучення коштів із зовнішніх джерел. У перспективі погіршення фінансового стану така ситуація видається позитивною, оскільки дасть змогу налагодити функціонування у короткотерміновий період.

Значення коефіцієнта автономії СТОВ «Кіровоградське» за період 2018-2022 рр. свідчить про стійке положення на ринку та достатній потенціал до здійснення подальших фінансових операцій.

Показник стійкості доводить, що підприємство за рахунок використання власних джерел, зокрема капіталу за період 2018-2022 рр. має високу платоспроможність та знаходиться в низькій зоні ризику стосовно банкрутства.

Рентабельність реалізації продукції підприємства залежить від прибутку та собівартості організації. Так, на СТОВ «Кіровоградське» помічаємо зниження даного показника у 2019 та 2020 рр. у порівнянні із 2018 роком. Однак, у 2021 році ситуація стабілізувалась і коефіцієнт рентабельності склав 0,57. Зауважимо, що не зважаючи на несприятливі обставини та кризову ситуацію в економіці у 2022 р., зокрема в аграрному секторі, рентабельність продажів СТОВ «Кіровоградське» знизилась не критично (до 0,36).

В ракурсі нашого дослідження здійснимо аналіз показника рентабельності маркетингових витрат СТОВ «Кіровоградське». Приходимо до висновку, що зважаючи на зростання даного показника, таку тенденцію можна пояснити скороченням витрат на збут (див. рис. 2.6.). А дивлячись на погіршення динаміки продажів продукції, варто переглянути позицію СТОВ «Кіровоградське» із взаємодією із клієнтами, насамперед у секторі B2B.

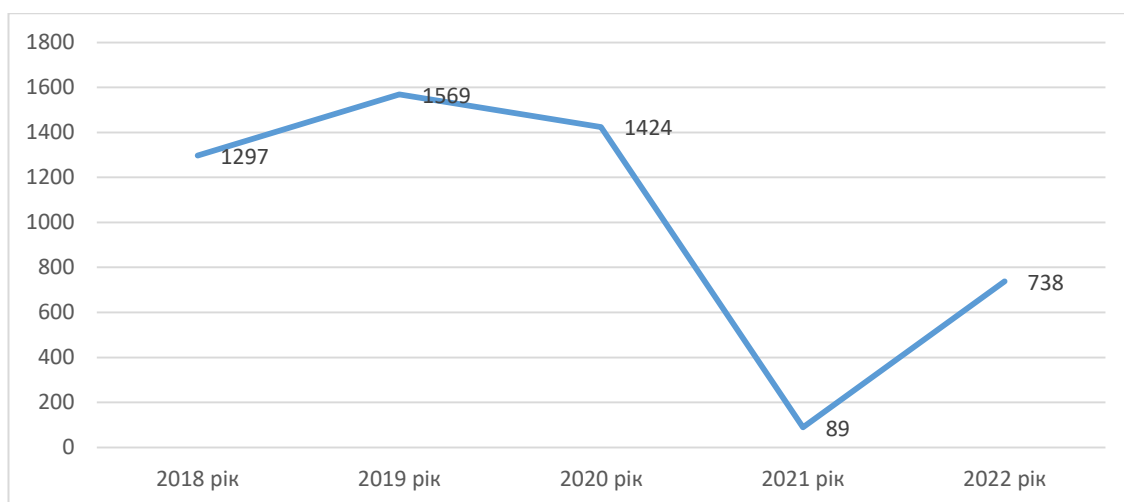


Рис. 2.6. Динаміка збутових витрат СТОВ «Кіровоградське» у 2018-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено за даними додатків А-Д

За необхідне вважаємо провести SWOT-аналіз діяльності СТОВ «Кіровоградське» для розуміння стратегічних перспектив організації (див. табл. 2.4.).

Наступним кроком буде аналіз вірного використання сильних сторін для реалізації потенційних можливостей під час розробки стратегії на перспективу, а також уникнення загроз та підсилення власних слабких сторін на майбутнє.

Однією із слабких сторін, як ми виявили є наявність застарілого обладнання, що знижує ефективність виробництва продукції. Використання потенціалу залучення кредитних та інвесторських коштів може вирішити дану проблему в перспективі.

Як ми можемо бачити, внаслідок окупації частини українських територій зумовила збільшену потребу в продукції овочівництва, окрім цього трагедія із підривом Каховської ГЕС поставила під загрозу аграрний потенціал Херсонщини, Запорізької області та частини Дніпропетровщини. Все це формує необхідність використання потенціалу земель Кіровоградщини для забезпечення продовольчої безпеки країни.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз СТОВ «Кіровоградське»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- диверсифікація виробництва (рослинництво та тваринництво); - досвід роботи на ринку більш ніж 20 років; - наявність власних переробних потужностей для отримання кормів; - наявність органічного добрива як побічного продукту тваринництва; - висококваліфікований персонал; - стійкі показники платоспроможності та ліквідності; - позитивний імідж компанії.	- відсутність великої кількості прямих контактів із підприємствами переробниками; - відсутність власного сайту; - недосконалість системи збору маркетингової інформації; - наявність високої частки застарілого обладнання для обробітку земель; - обмежена частка ринку через велику кількість конкурентів в галузі.
Можливості	Загрози
- можливість залучення кредитних ресурсів; - можливість переорієнтації виробництва на овочівництво через втрату аграрного потенціалу Півдня України; - можливість вирощування нових культур через кліматичні зміни; - можливість переходу до органічного виробництва.	- погіршення екології; - втрата майна через військові дії; - кліматичні зміни призводять порушення усталеного аграрного циклу; - висока залежність від споживчого попиту на с/г продукцію за кордоном; - зменшення ринку збуту зернових через блокування портів; - високі стандарти для аграрної продукції за кордоном; - високі ціни на енергетичні та паливно-мастильні ресурси.

Джерело: сформовано автором

При цьому блокада портів та забруднення збуту певних сільськогосподарських культур наводять на думку зміни виробничої структури СТОВ «Кіровоградське». Затруднення збуту викликане і тим, що підприємство залежить від оптових посередників, які приймають с/г продукцію. Кроком до підвищення збуту може стати і налагодження прямої співпраці із місцевими виробниками харчових продуктів. Провести такі зміни можливо лише за грамотної маркетингової політики, а також перманентного сканування змін на конкурентному ринку, на що і має бути направлена діяльність керівництва підприємства. На нашу думку, цьому сприятиме розробка маркетингової стратегії, як частини стратегічної політики СТОВ «Кіровоградське», а також формування в організаційній структурі маркетингового відділу для виконання вищезгаданих обов'язків.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

СТОВ «КІРОВОГРАДСЬКЕ»

3.1. Формування стратегії з маркетингу як інструменту інноваційного управління СТОВ «Кіровоградське»

Маркетинг, як інструмент управління використовується із сфері формування бачення позиціонування організацією себе на ринку в перспективному майбутньому. За спостереженнями науковців, стратегії з маркетингу розробляються на різні періоди, в тому числі на довгострокову перспективу, але в межах життєвого циклу підприємства, як суб'єкта діяльності. Стратегія з маркетингу - це завжди креативна програма, що спрямована на досягнення найвищого рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання основних елементів з маркетингу (товару, ціни, розподілу та просування) [34].

Фундаментом для створення інноваційного продукту - маркетингової стратегії розвитку підприємств аграрного спрямування слугує моніторинг маркетингового середовища (внутрішнього та зовнішнього), тобто об'єктивний аналіз основних факторів мікросередовища, доповнений аналізом господарської діяльності самого підприємства [34].

Зауважимо, аналізуючи внутрішній стан підприємства неможливо охопити всі чинники впливу та стверджувати, що аналізовані фактори об'єктивно відображають реальний стан інноваційної активності підприємства в сфері маркетингу, а отже це не дає можливість створити портфель маркетингових реакції на майбутнє.

Окрім зазначеного, потрібно усвідомлювати те, що реалізація заходів з маркетингу відбувається у ринковому оточенні, яке безперервно змінюється за рахунок впливу множини економічних, політичних, соціальних, технічних, природних факторів, які різноспрямовані та є незалежними від дії самого

суб'єкта господарювання. Зрозуміло, що в таких умовах розроблені рішення стратегічного характеру будуть базуватися на неповній, не точній та навіть суперечливій інформаційній базі. Саме ці вказані зауваження і необхідно враховувати, будуючи маркетингову стратегію аграрного підприємства СТОВ «Кіровоградське».

Розробка стратегії розвитку з маркетингу відбувається поетапно. Першим кроком в цьому напрямку є окреслення кола цілей з маркетингової діяльності підприємства та визначення тих заходів, за допомогою яких ці цілі будуть досягнені.

Стосовно СТОВ «Кіровоградське», на наше міркування, такими цілями слід вважати:

- враховуючи сучасний стан країни, охопленої військовими подіями, забезпечення виживання аграрного підприємства в умовах економічного спаду та інтенсивної інфляції;

- адаптація до мінливих внутрішніх та зовнішніх економічних умов, як всієї системи менеджменту, так і маркетингового менеджменту.

З метою реальної реалізації першої цілі, а саме виживання аграрного підприємства, в кризових ситуаціях економічного та екологічного характеру, необхідно передбачити виконання наступних завдань:

- маркетингове дослідження державних програм розвитку і виробництва товарів, які виконуються за рахунок держбюджету та на замовлення самої держави з метою забезпечення продовольчої безпеки населення країни;

- вивчення ринку продовольства в цілому та окремих регіонів, з ціллю виявлення сегментів споживачів з реальним платоспроможним попитом;

- побудова власної комунікаційної політики, яка забезпечує встановлення контактів із зацікавленими споживачами продукції, яку вирощуватиме агропідприємство;

- розвиток комерційної мережі просування власної продукції, використання лізингу, засобів виробництва та транспорту, оренда сховищ (холодильників) підприємств-посередників;

- пошук шляхів зниження собівартості виробленої продукції в умовах цінової нестабільності та непередбачуваності, спричиненої внутрішніми факторами (енергонестабільність, паливні перебої, здорожчання добрив, кліматичні перепади та ін) [19].

Щодо виконання другої цілі, тобто швидкого пристосування агропідприємства до змін умов макросередовища за рахунок маркетингових інструментів та тактичних дій, то в цьому випадку слід скористатися наступними видами діяльності:

- перехід до проведення агресивного маркетингу;
- розробка програми освоєння, вирощування нових сортів зернових та технічних культур;
- забезпечення достовірності розроблених ринкових прогнозів щодо розвитку попиту на стару та нову, з позиції маркетингу, продукцію;
- створення умов для виконання мікросегментаційних програм;
- активний перехід від одноразових транзакцій до маркетингу тривалих партнерських відносин;
- пошук незадоволеного попиту окремих сегментів споживачів, вивчення його та модифікація маркетингового супроводу товарів до виявленого перспективного сегменту цільових споживачів [36].

З урахуванням сучасного стану аграрної сфери країни, не всі завдання будуть реалізовані в класичному розумінні їх змісту. Вибір одного з них залежить від зовнішньої та внутрішньої політики державних інституцій.

Наступним етапом розробки стратегії з маркетингу, як новітнього механізму просування підприємства по шляху його подальшого розвитку, є аналіз кон'юнктури ринку, оцінка наявних матеріальних та людських ресурсів, виявлення джерел наявних та залучених фінансових ресурсів. На цьому етапі здійснюється взаємодія з державними організаціями та

агропідприємствами-конкурентами, контрагентами, посередниками, оцінюються перспективи взаємодії (підтримки, боротьби). Для цілей побудови перспективної стратегії з маркетингу обстежується п'ять основних функціональних зон: виробництво, менеджмент, фінанси, персонал, організаційна культура [17].

Розробка планів діяльності досліджуваного нами агропідприємства тісно прив'язана до перспективи, яка має альтернативи: зростання або обмежене зростання, нарощування темпів розвитку або скорочення темпів розвитку. Стратегія з маркетингу має врахувати передбачені перспективи і у відповідь на виклики мати маркетингові механізми забезпечення оптимального розвитку ситуації і заходи подолання небезпечних тенденцій [5].

Традиційно, аграрні підприємства в умовах стабільної ринкової ситуації мають за мету нарощувати обсяги виробництва та збуту традиційного асортименту продукції, паралельно освоювати виробництво нової продукції в розрізі спеціалізації та потреб ринку. У цьому випадку маркетингова стратегія вибудовується з урахуванням загальної довгострокової стратегії агропідприємства, його місії та цілі. Тобто, формування стратегії з маркетингу слід вибудовувати з огляду на те, що вона є основною частиною бізнес-планування, яка забезпечує формування бізнес портфелів господарства на майбутній період, при цьому дає змогу приймати управлінські рішення вчасно, якісно, неупереджено, у відповідності до прогнозованих різних за направленням змін у ринковій кон'юктурі. Зазначимо, що вірно обрана стратегія з маркетингу приводить до росту обсягів виробництва відповідно до зростання прибутку. І навпаки, не об'єктивність оцінки кон'юктури ринку, а разом з тим невірно вибудовувана маркетингова (чи то цінова, чи то асортиментна, рекламна) політика може призвести агропідприємства до збитку, а то й до банкрутства [34].

Тепер зрозуміло, чому передує побудові стратегії з маркетингу детальне вивчення ринку товару, аналіз конкурентів, формування прогнозів

розвитку кон'юнктури. Прийняття рішення про реалізацію стратегії з маркетингу має ґрунтуватися на аналізі і розрахунках.

Підсумовуючи, зазначимо, що успіх агропідприємства забезпечує вірно обрана стратегія з маркетингу, заснована на об'єктивній оцінці стану можливостей підприємства, раціональному виборі моделі управління і планування маркетингу. Основні маркетингові дослідження за цільовим напрямом відображено на рис. 3.1.

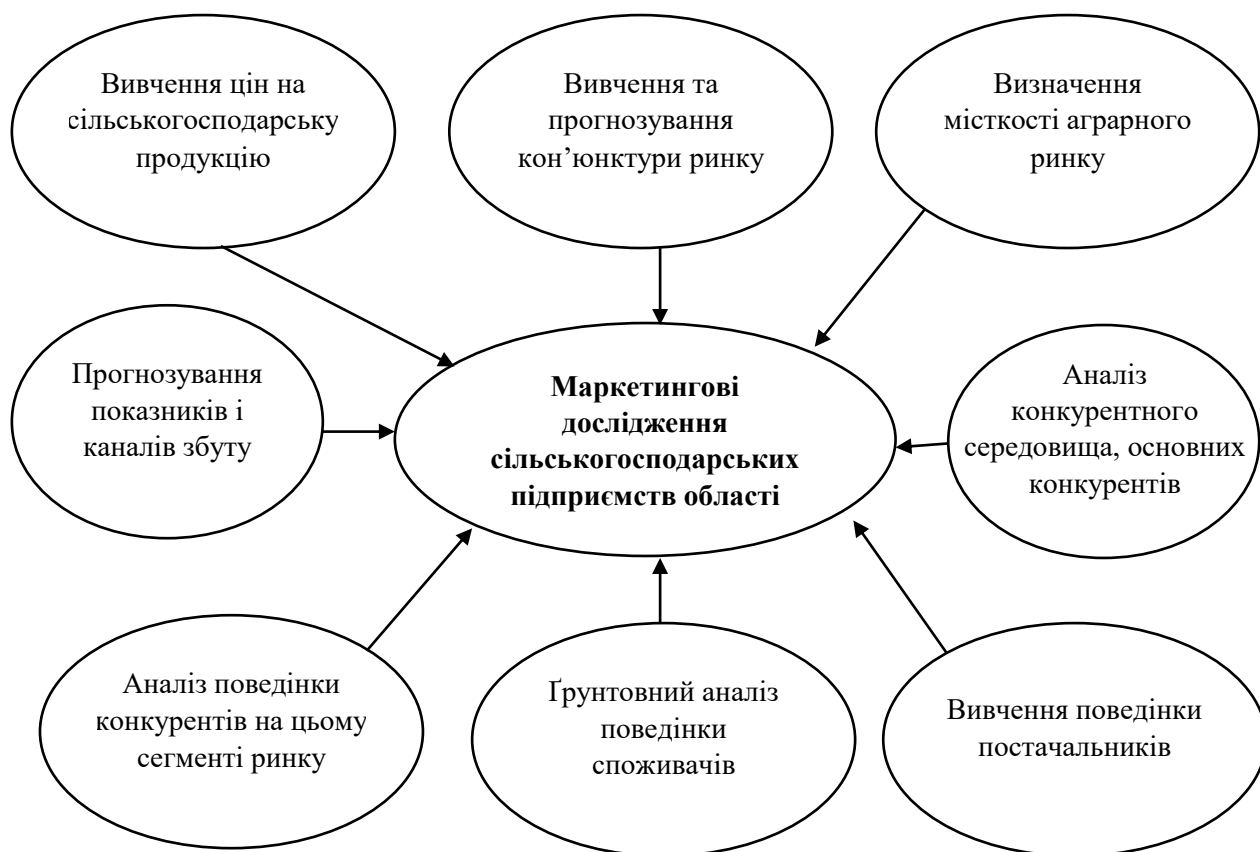


Рис. 3.1. Напрями маркетингових досліджень на агропідприємствах

Джерело: [36]

Як видно із рис. 3.1., маркетингові дослідження, які здійснюються в агропідприємствах формуються на науковій базі та інтегрований інформаційній системі.

Оскільки маркетингове середовище агропідприємства постійно змінюється, нагальною проблемою стає постійне удосконалення маркетингових механізмів управління виробничою та збутовою діяльністю.

До шляхів покращення управління маркетингом слід віднести: створення повноцінних підрозділів з маркетингу та розробку і реалізацію стратегії з маркетингу [5].

Зауважимо, що на нашу думку, в СТОВ «Кіровоградське» варто сформувати відділ або бюро з маркетингу, алгоритм діяльності яких ми надамо нижче, а також розробити маркетингову стратегію, базуючись на визначенні ефективності збуту продукції.

На думку фахівців практики з маркетингу, одним із найбільш ефективних способів організації збуту в агропідприємствах є функціональний тип організації продажів. Згідно з вимогами згаданого алгоритму створення відділів передбачається залучення профільних спеціалістів, які несуть відповідальність за делеговані їм функції [36].

Відомо, що кожна стратегія, як загальна так і маркетингова, перш за все має забезпечити реалізацію довготривалої програми із розвитку агропідприємства і разом з тим отримання позитивного ефекту від маркетингового менеджменту.

Стратегія із маркетингу вимагає, перш за все, використати маркетинговий комплекс продукції (ціна, продукт, розподіл, просування), щоб привернути увагу споживачів цільових сегментів ринку, задовольнити їх потреби та одночасно досягти поставлених цілей самого агропідприємства. В таких умовах, головними завданнями підрозділів із маркетингу є планування асортименту, організація каналів просування асортименту продукції, комерційне ціноутворення, що стимулює збут виробництва та забезпечує прибутковість діяльності [36].

Звертаємо увагу, на факт залежності діяльності агропідприємства від загального стану національної економіки, що відображається на стратегії з маркетингу. Державне втручання в аграрний сектор також віддзеркалюється на стратегічному розвитку як аграрної галузі, так і на окремо взятому підприємстві. Назване явище проявляється в коливанні цін, існуванні певних державних обмежень, регулюванні транспортних шляхів просування

продукції на зовнішні ринки. Розробка стратегії маркетингового збуту на базі врахування часу на зберігання виготовленої продукції - важливий аспект нашого дослідження. Потенційну вигоду прибуток від пришвидшення збуту за певний період конкретного товару пропонуємо обрахувати за запропонованою Устік Т.В. [35] наступною формулою :

$$PR = Q - \frac{Q \cdot L}{100} \cdot \frac{P - C}{1 + R}, \quad (3.1.)$$

де PR- можливий отриманий прибуток, обрахований із врахуванням потенційного ризику, грн;

Q – обсяги продукції, яка готова до кінцевої реалізації, ц;

L –витрати, які несе підприємство під час зберігання продукції, %;

R – показник ризикованості збуту, %;

P – ціна продукції на ринку, грн;

C- собівартість товарів, грн [35].

Зауважимо, що отримана оцінка коливань дохідності, в залежності від сезону реалізації продукції, з урахуванням зміни цін на неї та витрати на збереження визначає можливості продажу цієї товарної продукції з отримання інформації про найвигідніші терміни збуту [35].

Запропонована методика оцінки сприяє формуванню уяви про ефективність реалізації продукції за шириною, довжиною та глибиною каналів збуту та коливанням цін на виготовлену товарну аграрну продукцію.

З метою виявлення впливу маркетингу на прибутковість агропідприємства нами пропонується формування спеціального організаційного утворення, а саме маркетингового відділу, витрати на формування якого приведені у табл. 3.1.

Особливе значення на наш погляд сучасних умовах є розробка та Введення оцінювання системи маркетингового менеджменту спеціального коефіцієнта для врахування інфляційних темпів при змінах у продажі продукції агропідприємств. Відомо що стримування рівня цін на товарну продукцію та продовольства впливають важелі державного рівня рівень платоспроможності споживачів населенням тому ці нюанси цінних коливань

цін на ринку має узгоджуватися із моніторингу стану попиту на цільовому секторі ринку та пропозиції а також цілей державного регулювання продовольчого ринку і врахуванням значення агровиробництва системі забезпечення задоволення базових потреб населення і збереження здоров'я народу.

Таблиця 3.1.

**Витрати на формування відділу маркетингу на СТОВ
«Кіровоградське»**

№ за п/п	Стаття витрат	Сума витрат, грн
1.	Матеріальні витрати:	
1.1.	Комп'ютери, програмне забезпечення	150000
1.2.	Лазерний принтер	5000
1.3	Канцелярське обладнання	4000
2	Змінні витрати (за рік):	
2.1.	Заробітна плата (2 працівники)	240000
2.2.	Витрати на комунальні платежі, телефонні розмови	5000
	Всього	404400

Джерело: сформовано автором

Зміна структури товарної продукції на СТОВ «Кіровоградське» при організації відділу маркетингу проведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Зміна обсягів вирощуваної продукції за умови проведення
маркетингового дослідження ринку**

Вид продукції	2022 рік		2023 рік (прогноз)			
	Виручка від збуту, грн	Структура товарної продукції, %	Виручка від збуту, тис. грн	Структура товарної продукції, %	Зміни у виручці, грн	Зміни у структурі, %
Пшениця	3297047	4,53	2747778	6,00	-549269	1,47
Соняшник	32051413	44,06	38635424	32,00	6584011	-12,06
Ячмінь	4961878	6,82	3788603	7,00	-1173275	0,18
Кукурудза	28236352	38,82	12739698	25,50	-15496654	-13,32
Гречка	22667	0,03	915926	5,00	893259	4,97
Соя	4174568	5,74	18360153	24,50	14185585	18,76
Разом по підприємству	72743925	100	77187582	100	4443657	

Джерело: сформовано автором

Так, аналіз ринку виявив, що ціни на кукурудзу є найнижчими на ринку а транспортування її до країн Європи – не вигідно, оскільки дохід не сягає

рівня собівартості. Ціновий потенціал продажу пшениці також не високий, однак відмовлятися від цих культур не варто, оскільки вони використовуються підприємством для кормів. Те ж саме можна сказати і про ячмінь. Соя, як показав наш аналіз доходів та витрат є перспективною культурою, а також ідеально вписується в сівозміну, а соняшник наразі, у військовий час, має у порівнянні із іншими культурами достатньо високий експортний потенціал та найвищу ціну за тонну на ринку. А от гречка на ринку має досить високу ціну, майже 22 000 грн за тонну. Відповідно, доцільним буде змінити орієнтацію підприємства, вивільнивши частину угідь з кукурудзи та соняшнику під сою та гречку.

Вивчення наведених в табл. 3.2. показників приводить до висновку про те, що застосування маркетингового підходу до зміни товарної продукції за структурою може дати позитивні результати в досліджуваному агропідприємстві. На це вказує приріст виручки від продажу продукції (на 4443657 грн.), що підкреслює позитивний аспект - підприємство має змогу стати більш пристосованими швидко змінних умов ринку.

На базі отриманих результатів проведеного експерименту, робимо ще один висновок відносно зміни в структурі продукції призначеної до продажу - ці зміни відображають ринкову ситуацію з продажів товарної продукції рослинництва.

Наші підрахунки, які можуть проводитися відділом з маркетингу, дадуть змогу переорієнтувати господарство на вдалу зміну виробничої структури, наприклад, на зменшення вирощування кукурудзи, як не вигідної на сьогодні культури. Змінена структура виробництва та реальний ріст вартості продукції що реалізуватиметься, тобто введення в управлінській механізм відділу маркетингу - забезпечуватиме реальний приріст ефективності продажів за зміною товарності.

Розмірковування про доцільність створення додаткового відділу в організаційній структурі агропідприємства (відділ маркетингу) та його економічну ефективність, ми пропонуємо здійснювати паралельно з оцінкою

величини отриманого прибутку. У нашому прикладі, прибуток є сума ефектів що створилися. Так як застосовані технології вирощування продукції на досліджуваному підприємстві, по суті своїй, незмінні і до організації відділу маркетингу і після його організації, то прибуток від функціонування відділу нами оцінюється, як приріст прибутку на одиницю площі у порівнянні з часом до введення нового елементу організаційної структури в дію. Такий підхід дозволяє врахувати коливання цін на інфляційні коливання та інші фактори впливу.

Підсумовуючи, зазначимо, що створення власного підрозділу з управління виробництвом та збутом товарної продукції агропідприємства СТОВ «Кіровоградське» - відділу з маркетингу підприємства нарощує можливості стабільного розвитку. Окрім цього, без функціонуючого відділу маркетингу складно сформулювати стратегію розвитку, складати плани з виробництва та збуту товарної продукції, уникнути ризиків перевиробництва продукції або її затоварення. Відділ з маркетингу забезпечує взаємодію агропідприємства із споживачами власної продукції, посередниками, веде пошук нових ринків збуту.

3.2. Створення механізму інформаційної підтримки стратегічного управління маркетингом в аграрному підприємстві

З виходом аграрної сфери України на світовий ринок продовольства з позицією лідера виробництва базових харчових культур, на рівні кожного агропідприємства постає для вирішення однієї із найважливіших задач - як забезпечити власну конкурентоспроможність, як бути гнучкими, чутливим до швидких змін кон'юнктури товарних ринків глобального (регіонального) масштабу. Відповідь полягає в тому, що в цих умовах важливо постійно підвищувати ефективність запровадження та використання в процесі виробничої збутової діяльності аграрного підприємства інформаційних систем та технологій.

Теоретично підтверджено, що створення системи інформаційного забезпечення маркетингового управління підприємством базується на реалізації наступних принципів:

- інтеграція маркетингу, як специфічної форми управління в загальну систему менеджменту агропідприємства, що передбачає використання маркетингового менеджменту на всіх етапах ланцюга створення вартості та на всіх рівнях менеджменту, тобто і по горизонталі, і по вертикалі;
- забезпечення збирання, аналізу та використання об'єктивної, якісної інформації, а задля цього розробляти методики оцінки якості інформації, створювати моделі і алгоритми прийняття управлінських рішень;
- узгодження та врахування інтересів задіяних учасників до процесів виробництва та збуту продукції агропідприємства (як всередині підприємства - між підрозділами, так і між партнерами по бізнесу та кінцевими цільовими споживачами) [21].

На рис. 3.2 нами представлена схема функціонування системи збору маркетингової інформації для аграрного підприємства [26].

Відповідно до схеми, вся маркетингова інформація складається з чотирьох блоків: виробничого, збутового (комерційного), інноваційного та фінансового. Система маркетингової інформації формується у процесі взаємодії названих блоків. Обмін та зв'язок інформації відбувається через суб'єктів аграрної сфери (виробників, переробників, транспортників, посередників фінансової сфери). Саме суб'єкти виробляють та обмінюються інформацією з маркетингу, яка відповідає їх інтересам та набуває з часом рис комерційно, бо стосується обсягів виробництва, цін реалізації, рівня якості, відповідності затвердженим стандартам. Суб'єкти сфери обігу обробляють зібрану маркетингову інформацію, доповнюють її і подають вже як дані про ціноутворення, умови заключення угод, умови залучення фінансових ресурсів. Надходить ця опрацьована інформація до суб'єктів фінансової сфери. В свою чергу фінансові суб'єкти пропрацьовують інформацію, що надійшла, додають до неї інформацію про необхідність фінансування

інноваційної діяльності, закупівлі об'єктів інтелектуальної власності. Оброблена інформація передається до інноваційної сфери, де суб'єкти опрацьовують дані про можливості впровадження інновацій в сферу виробництва [26].

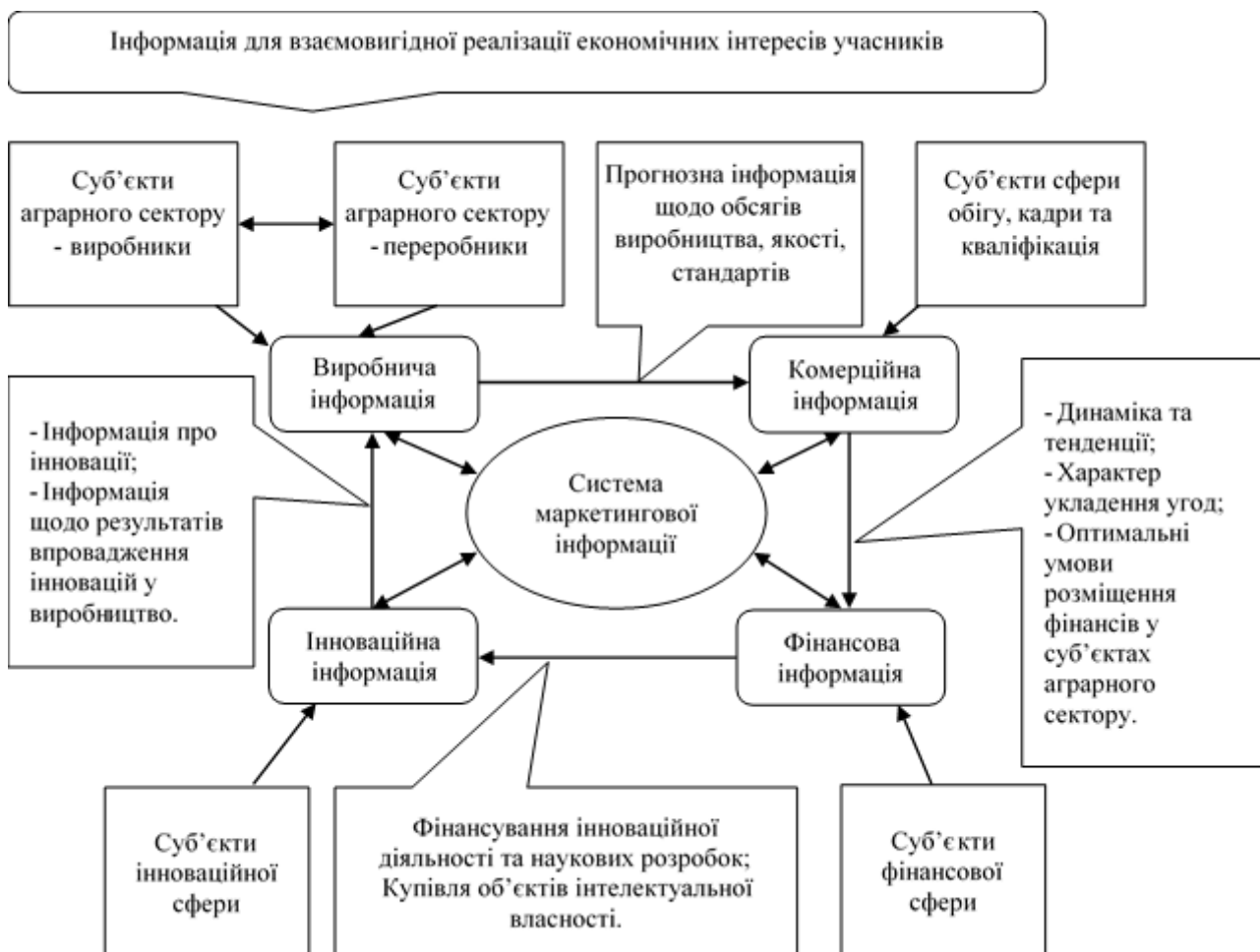


Рис. 3.2. Система збору та застосування маркетингової інформації на с/г підприємствах

Джерело: [26]

Таким чином, потоки інформації в чотирьох сферах господарської діяльності переміщаються та утворюють систему, яка є не що інше, як комплекс отриманих, проаудійованих, певним чином оброблених та оформлених маркетингових даних, що використовуються в практичній діяльності.

Зауважимо, маркетингова система інформації складається із двох блоків: зовнішнього та внутрішнього. Важливо розуміти, що маркетингова інформаційна база, що надходить із зовнішніх джерел не може бути отримана із інформації про внутрішні результати виробничої, збутової діяльності [25].

За своїм змістом зовнішня інформація із маркетингу це: наукові винаходи (мова йде про запатентовані способи чи засоби виробництва і продажу продукції); ринок наукової продукції (частіше це технології та винаходи, що виставляються на продаж); нові сорти, гібриди (їх особливістю є забезпечення більшої вигоди); аналітичні матеріали, створені експертами щодо місткості ринку, стану задоволення попиту, рівня платоспроможності потенційних споживачів, що мають цінність для стратегічного планування [17].

Окрім зазначеного, зовнішня інформація з маркетингу містить дані про посередників. Сюди входить: попит посередників на окремі види зернових з метою їх перепродажу, інтереси посередників-перевізників, посередників-зберігачів продукції.

До зовнішньої маркетингової інформації відносяться дані про попит безпосередніх зарубіжних споживачів продукції, їх платоспроможність, уподобання, відношення до якості продукції, умов зберігання фасування та упаковки.

Окремим важливим масивом інформації з маркетингу є інформація про безпосередніх, тобто кінцевих замовників, їх наміри щодо закупівель (одноразові, епізодичні, постійні на конкретний термін) для здійснення планування виробництва із врахуванням прив'язаності замовника (споживача) до виробленої продукції, а також ф'ючерсну маркетингову інформацію, гостро необхідну для формування ціни реалізації (для посередника, для кінцевого цільового споживача, для переробника) та розрахунку майбутнього, максимально можливого доходу агропідприємства [25].

До маркетингового масиву інформації відносяться дані про роботу консалтингових агенцій (вони безпосередньо створюють бази даних про цільові ринки, кон'юнктуру, динаміку цін та ін). Купуючи інформацію підготовлену спеціалізованими підприємствами, агрофірми підсилюють ефективність власного маркетингового менеджменту, але мають виправдати її вартість (окупити) [26].

До маркетингової інформаційної бази, що підтримує інноваційну активність агропідприємства відноситься внутрішня інформація, яка надходить із самого підприємства. З урахуванням цієї інформації відбувається коригування самого виробництва, змінюється структура та акценти самого маркетингу (до прикладу вибір реклами за видом, змістом, місцем надання) [26].

За даними наукових досліджень, до внутрішньої маркетингової інформації підприємства відносять наступні її види: обов'язкові періодичні звітні дані підрозділів, які її формують, з огляду на оцінювання загального стану підприємства, орієнтації на виявлення сильних та слабких місць в господарюванні; поточні звіти з маркетингу, які необхідні для контролювання за реалізацією планових маркетингових заходів в поточній діяльності агрофірми (мета - виявлення відхилень та запобігання поглиблення відхилень); результатів проведених власними силами досліджень щодо місткості цільових сегментів ринку, аналіз можливості виявлених вільних ніш, аналіз можливостей додаткового навантаження власних потужностей та інше; аналіз існуючої клієнтської бази та розробка способів її розширення, оцінка власної ринкової позиції, аналіз ризиків діяльності агропідприємства; складені прогнози щодо діяльності присутності на зайнятих ринках та інше [13].

Підсумовуючи, зазначимо, що зовнішня та внутрішня маркетингова інформація, що надходить в розпорядження аграрного підприємства буде відпрацьованої або освоєною, якщо будуть отримані зворотні реакції на

маркетингові заходи, побудовані на основі отриманих інформаційних потоків [21].

Для підвищення ефективності інформаційної підтримки стратегічного управління маркетингу на аграрному підприємстві, побудуємо графічно організаційно-економічний механізм інформаційної підтримки на СТОВ «Кіровоградське» (див. рис. 3.3.)

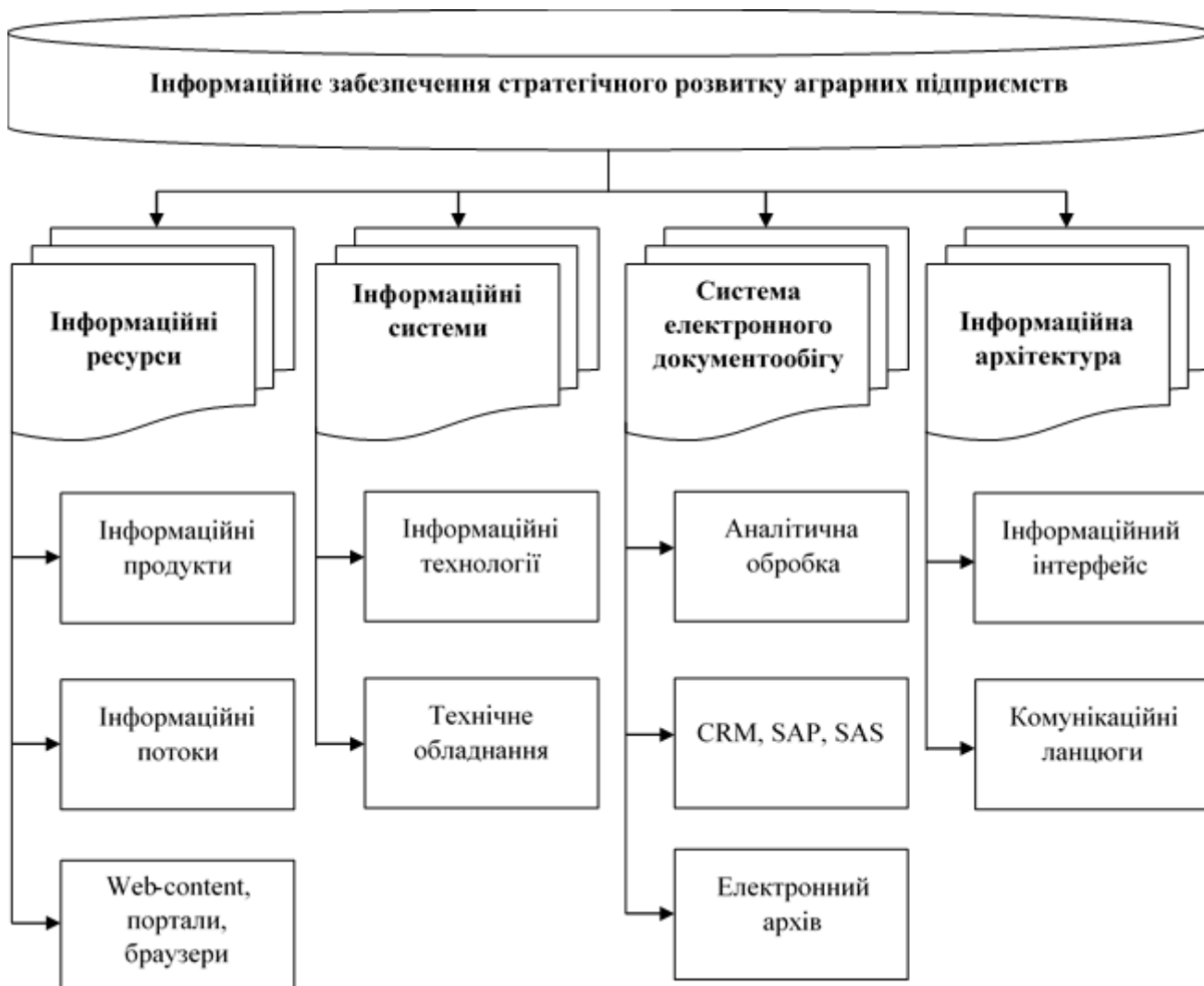


Рис. 3.3. Система інформаційного забезпечення на с/г підприємствах

Джерело: складено за даними [21, 26]

Розглядаючи побудований графічно механізм інформаційної підтримки маркетингового менеджменту на підприємстві, зауважимо що цей механізм

включає компоненти, що вже були нами охарактеризовані вище. Базою механізму виступають зовнішні та внутрішні фактори. Підтвердимо ще раз, що до зовнішніх чинників, що формують інформаційну систему входять держава із своїми структурними утвореннями (податкова інспекція, антимонопольний комітет, аграрне міністерство та ін.); виробники-конкуренти, що виробляють аналогічну товарну продукцію; потенційні посередники; кінцеві споживачі; науково-дослідні інститути; ЗВО; дорадницькі підрозділи; фінустанови та інше.

Не менш важливу роль в механізмі формування інформаційної системи з маркетингу, як факторів підтримки, відіграють внутрішні чинники, що створюють складові внутрішнього середовища підприємства. Серед них: система менеджменту, нормативна база організації, внутрішня інфраструктура, функціонуюча система аудиту. Особливе значення вони набувають у процесі бізнес-планування, формування структури комерційних підрозділів, побудови логічних систем просування продукції.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління прямо пов'язане із налагодженням процесу втілення та реалізації цілей підприємств, до числа яких, ґрунтуючись на виважених рішеннях керівників організації, в першу чергу відносять: завоювання нових ринків або ринкових сегментів, запуск нових або оновлених видів продукції, використання новітніх технологій, освоєння нових способів здійснення господарської діяльності, закріплення існуючих позицій в галузі, мінімізацію можливих ризиків діяльності. Для збалансування зазначених процесів застосовують стратегічне планування, яке базуючись на менеджменті змін, за допомогою відображення у відповідних планах дає змогу упорядкувати процес досягнення цілей. В цей же час задачею стратегічного управління є концентрація на безпосередньому процесі управління досягнення зазначених у стратегії цілей.

Реалізація стратегії направлена на розподілу управлінських завдань із визначеною пріоритетністю, яка якнайкраще відповідатиме задуманому втіленню поставлених завдань. Насамперед, це стосується розподілу ресурсів, які є в наявності, налагодження організаційних взаємовідносин між задіяними в процесі стратегічних змін підрозділами, формування, за потреби, додаткових допоміжних систем, тощо. Наступним кроком стає формування зв'язків та взаємоналагодження процесів, що протікають в організації та обраних для реалізації стратегічних зрушень стосовно діючих структури управління, системи мотивації персоналу, необхідності підвищення рівня кваліфікації управлінців, налагодження корпоративної культури, тощо. Необхідним в цій системі стає і зміни, за потреби, усталеного, звичного стилю менеджменту і лідерства на підприємстві у відповідності до вимог стратегічних планів, які прийняті до втілення.

Аналіз діяльності СТОВ «Кіровоградське» дав зрозуміти, що підприємство має чітку позицію на ринку та налагоджені взаємозв'язки із контрагентами, однак за останні роки втрачає результативність виробничої

діяльності. Враховуючи динаміку та турбулентність оточуючого середовища, виокремлено основні можливості та загрози, що впливають на успішність господарювання СТОВ «Кіровоградське». Усі вони, насамперед, пов'язані із недостатньо вивченим ринком збуту та зміною каналів збуту за останні роки.

Відповідно, нами були розроблені рекомендації, що стосувалися ґрунтовного пропрацювання маркетингової частини загальної стратегії організації, що дало б змогу налагодити збутову діяльність підприємства. Велике значення в процесі формування маркетингової стратегії відіграє наявність в організації спеціалістів відповідного профілю, які б відповідали за впровадження та реалізацію маркетингових стратегічних заходів. Тож, однією із пропозицій, нами було запропоновано виокремлення відділу маркетингу на підприємстві. Також, було проведено аналіз ринку збуту відповідно до реалій сьогодення та, виходячи із даних СТОВ «Кіровоградське» стосовно динаміки витрат та доходів від реалізації продукції. Ґрунтуючись на проведених дослідженнях нами запропоновано змінити асортиментну структуру виробництва для отримання кращих доходів.

Зауважимо, що здійснення грамотної маркетингової політики має базуватися на сукупності вірних та доречних даних стосовно ринків збуту, діяльності контрагентів, проблем під час просування продукції та ін. Сприяти вирішенню даної проблеми, а отже і підвищенню діяльності маркетингового відділу стане формування системи інформаційного забезпечення на підприємстві та впровадження відповідних інформаційних продуктів для аналізу потоків даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Зоря О. П., Різниченко О. А. Рівень ресурсного потенціалу і ефективності господарювання та чинники їх впливу на формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 26-30.
2. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: навчальний посібник - Київ : Наукова столиця, 2018. 200 с.
3. Боровік Л. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 50-59.
4. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 52-64.
5. Ганжуренко І. В. Маркетингові стратегії як основа здійснення збутової та логістичної діяльності аграрного підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 433-444.
6. Горобець Н. М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(1). С. 185-191
7. Горобець Н. М., Миргородська Т. О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 31-37.
8. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного

середовища. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 3. С. 39-50.

9. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

10. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 89-93.

11. Зось-Кіор М. В., Ільїн В. Ю., Жмурко І. О. Управління стратегією підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 193-197.

12. Кирилов Ю. Є., Желуденко К. В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 23-31.

13. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.

14. Козак Л. В. Моделі стратегічного позиціювання продукції аграрних підприємств та методичні підходи їх аналізу. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2022. № 25. С. 25-30.

15. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

16. Кушлик О.Ю., Степанюк Г.С. Стратегічне управління: навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.

17. Леваєва Л. Ю., Красножон А. С., Захарін І. С. Інноваційне забезпечення стратегій розвитку аграрних підприємств на засадах

цифровізації та реінжинірингу бізнес-процесів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 12-17.

18. Макєєв О. О. Методичний підхід до вибору стратегії управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 340-345.

19. Наумова Л. М., Наумов О. Б., Воронжак П. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 1. С. 77-84

20. Орлова Д. В., Долгальова О. В. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 4. С. 88-93.

21. Патлатюк С. О. Інформаційно-організаційна модель стратегічного планування операційної системи аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 142-147.

22. Патлатюк С. О. Методи та інструменти внутрішнього стратегічного аналізу операційної діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 212-219.

23. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 29-34.

24. Повна С., Шабардіна Ю. Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 123-131

25. Полухович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 138-144.

26. Правдюк Н. Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 49-63.
27. Сакун Л. М., Буряк Є. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79.
28. Сакун Л. М., Письменна Т. М. Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 194-198.
29. Сітковська А. А., Ніколаєнко А. В. Вдосконалення стратегічного планування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_57
30. Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28.
31. Старинець О. Г. Формування стратегії діяльності підприємств аграрної сфери. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 5-1. С. 138-142.
32. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник: навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування»/ уклад. Л. П. Артеменко. –Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
33. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
34. Устік Т. В. Організація процесу стратегічного планування маркетингу та збуту продукції аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 371-378.

35. Устік Т. В. Управління маркетинговими стратегічними рішеннями аграрних підприємств за результатами проведеного матричного аналізу асортименту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28(2). С. 115-120.

36. Устік Т. В. Формування маркетингової стратегії як інструмент ефективного управління діяльністю аграрних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. С. 327-336.

37. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо- господарської структури аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 21-26.

38. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 92-103

39. Яценко О. В. Стратегічний менеджмент у підприємництві України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 58. С. 15-21.

40. Яценко О. В., Яценко В. М., Яценко В. О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245.

ДОДАТКИ