МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Гуцол Денис Сергійович

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
д.е.н., професор
_____О. А. Дороніна
«____» _____ 2022 р.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О. В. Клочковський, доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки, к.е.н.,
доцент

_____
(підпис)

Оцінка: _____ / ____ /
_____ бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Гуцол Д.С. Формування стратегії розвитку підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства в менеджменті. Вдалося визначити сутність стратегії розвитку в менеджменті підприємства та узагальнити основні види стратегій розвитку підприємства і їх формування.

У роботі показано вплив стратегії на діяльність підприємства та сформовано стратегію розвитку підприємства. Крім цього окреслено проблеми використання наявних стратегій розвитку та запропоновано рекомендації щодо удосконалення управлінської діяльності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку в менеджменті, формування стратегії розвитку підприємства, стратегічне управління.

Стор. 86 . Табл. . Рис. . Бібліограф.: найм. 23

Hutsol D.S. Formation of the company's development strategy. Specialty 073 "Management". Educational program "Management of organizations and administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) thesis, the theoretical and practical aspects of the formation of the enterprise development strategy in management were investigated. It was possible to determine the essence of the development strategy in enterprise management and summarize the main types of enterprise development strategies and their formation.

The work shows the influence of the strategy on the company's activities and the formation of the company's development strategy. In addition, the problems of

using existing development strategies are outlined and recommendations are offered for improving the management activities of the enterprise in modern conditions.

Keywords: strategy, development strategy in management, formation of the company's development strategy, strategic management.

Page 86. Table . Fig. . Bibliographer: hire.23

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства 10
1.2 Види стратегій розвитку підприємства 17
1.3 Етапи розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства 31
Висновки до розділу 1 40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА 42
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» 42
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства 51
2.3 SWOT – аналіз діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» 64
Висновки до розділу 2 67
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» 69
3.1 Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» 69
3.2 Економічні наслідки формування стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» 76
Висновки до розділу 3 80
ВИСНОВКИ 81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 85
ДОДАТКИ 87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні реалії та необхідність адаптації підприємств до турбулентного періоду в українському бізнес-середовищі змушують активізувати інтерес до розробки стратегій розвитку підприємств. Складні умови пристосування підприємств до економічних реформ дають поштовх на побудову ефективного стратегічного розвитку підприємства (компанії), тому що розробка статегічних заходів без визначення перспектив і передбачення розвитку подій у майбутньому практично неможлива.

Реальність сучасного бізнес-середовища створює необхідність до вирішення проблем адаптації українського підприємництва до зовнішніх змін у процесі господарювання, розвитку та досягнення цілей підприємства. Відповідно до таких змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Ключовою складовою стратегічного управління є стратегія. Основна мета стратегії підприємства полягає в досягненні конкурентних переваг, які забезпечать його стійке функціонування та економічний розвиток в довгостроковій перспективі.

Щоб стратегія виявилася дієвою, вона повинна бути максимально прозорою і передбачати не тільки встановлення пріоритетів, а й розподіл ресурсів і встановлення відповідальності між виконавцями. Сучасний етап становлення українських ринкових відносин характеризується відсутністю практичний рівеня менеджменту в усіх сферах корпоративної діяльності. Стратегія є інструментом ефективного управління. По суті стратегія — це набір стратегічних, управлінських рішень, на які працівники та керівники орієнтуються під час практичної діяльності. Стратегія, як інструмент менеджера, необхідна для успішної реалізації стратегічних та фінансових завданнь. Для визначення стратегії розвитку та побудови, необхідно вивчити всі внутрішні і зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на функціонування підприємства з урахуванням характеристики організації на

ринку, менеджер може вдосконалювати стратегію розвитку, яка дасть змогу досягти фінансових результатів та цілей.

Успішне функціонування та розвиток підприємства, виробництва, та будь якої системи залежить від вдало сформованої стратегії розвитку – наявності достатніх ресурсів, виробничих потужностей, потенціалу, а також уміння раціонально та ефективно використовувати їх. Кожна компанія, як підсектор ринку, повинна розробляти і реалізувати свою власну стратегію, яка включає планування і виробництво прямих дій, а також здатність адекватно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Необхідність стратегічного планування викликана процесом економічного розвитку підприємства і його головним завданням є підвищення ефективності виробництва. В залежності від ресурсів, технологій та системи управління підприємство може реалізувати свій потенціал за будь-якою стратегією розвитку.

Дослідження ролі та проблем формування стратегії розвитку підприємства згадується у працях вітчизняних науковців, а саме: Б.М.Мізюк, Л.Є.Довгань, Ф.Ф.Бутинець, М.Туленков, Ю.Левицький, В.Пономаренко, Н.Грицюк, О.Люльов, О.Садовник, О.Тридід та ін. Проблемами розроблення та визначення стратегії розвитку підприємства на теоретичному та практичному рівнях займалися такі зарубіжні науковці: І.Ансофф, М.Портер, Г.Мінцберг, Г.Хамель, А.Томпсон, Д.Рейні, Д.Каспарі і П.Каспарі та інші., свої роботи присвячували дослідженню понять стратегії розвитку, сфери застосування, класифікації, етапів розроблення, визначенню факторів впливу на формування стратегії розвитку підприємства.

Метою роботи полягає в визначенні оптимальної стратегії, яка в значному сенсі може дозволити підвищити ефективність діяльності підприємства. Кожна компанія є унікальною за своєю природою, а також процес розробки стратегій є специфічним для кожної компанії, оскільки це залежить від динаміки її розвитку, позиції підприємства на ринку, поведінки конкурентів, потенціалу, стану економіки, характеристик продукту, який виробляється і багато іншого.

Реалізація поставленої мети дослідження зумовила необхідність **розв'язання таких завдань:**

- розкрити поняття стратегії та формування ефективної стратегії розвитку підприємства;
- охарактеризувати методологічні основи та засади формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити особливості та принципи вибору стратегії розвитку;
- розробити коротку характеристику всіх етапів реалізації стратегій розвитку підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічний стан і середовище організації;
- проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Створення SWOT-аналізу діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА;
- пизначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Об'єктом дослідження є система формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність практичних рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку діяльності підприємства.

База дослідження – ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження, перш за все, враховуючи багатогранність предмета дисертації, діалектичний метод пізнання, а також системний підхід, що дало змогу розкривати й аналізувати складні компоненти вибору стратегії розвитку підприємства.

Зокрема, використано такі методи: аналітичний – для відбирання наукової інформації за тематикою дослідження; логіко-семантичний, індукція та дедукція – для визначення змісту ключових термінів, уточнення й формування понятійно-категоріального апарату дослідження; історико-

правовий аналіз, поєднання історичного й логічного підходів, контент-аналіз – для дослідження становлення базових правових положень ресурсного забезпечення місцевого самоврядування, його періодизації; структурно-функціональний – для структуризації функцій, компетенції й повноважень у системі місцевого самоврядування; кількісного та якісного порівняння – для аналізу стану матеріально-фінансової бази місцевого самоврядування, оцінки місця України у світових рейтингах; економіко-статистичний і графічний – для опрацювання результатів децентралізації та реформування місцевого самоврядування, виявлення динаміки змін доходів і видатків місцевих бюджетів; аналізу та синтезу – для формування конфігурації спроможності територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування; аналізу, узагальнення та групування – для систематизації ресурсів території шляхом формування ресурсної платформи місцевого самоврядування; моделювання – для обґрунтування й формування функціонально-компетенційної моделі розподілу повноважень суб'єктів місцевого самоврядування; дедукції, декомпозиції – для дослідження можливостей розширення ресурсного потенціалу місцевого самоврядування, консолідації територіальних ресурсів.

Теоретичне та практичне значення полягає в тому, що висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» в частині пропозицій щодо реалізації системи управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Наукова новизна даної роботи полягає в узагальненні сутності поняття формування стратегії розвитку підприємства, вдосконаленні класифікації видів стратегій розвитку, моделюванні взаємозв'язків між чинниками та етапами формування стратегій підприємств, з'ясуванні значення реалізації ефективної стратегії розвитку, а також в розробці стратегічних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства. Результати кваліфікаційної магістерської роботи опубліковані у Збірнику тез міжнародної науково-

практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» Національного університету «Запорізька політехніка»

Матеріали кваліфікаційної (магістерської) роботи можуть мати певну цінність для подальшого використання викладачами, аспірантами та студентами в науково-дослідницьких та навчальних цілях, зокрема при вивченні курсів «Менеджмент організацій та адміністрування».

Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 23 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства

Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину XX століття, його еволюція триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі стратегічних місій, які гарантують його втілення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів.

Термін стратегія використовувався у військовій промисловості для опису загальних або основних напрямків виконання місій і в економіку впровадився згодом. Повоєнний період можна описати як період підвищеної конкуренції між підприємствами всіх секторів економіки, оскільки після закінчення Другої світової війни підприємства не змогли не тільки розвивати свої фінансові та виробничі потужності, але і зберегти свою комбіновану продуктивність у всіх сферах діяльності. Процес конкурентної боротьби призвів до пошуку таких способів розвитку і функціонування на ринку, які могли б в довгостроковій перспективі забезпечити підприємства перевагою над конкурентами. Діяльність підприємств і їх конкурентів стала менш схожою на дії джентльменів і стала більше схожою на військові тактичні операції.

Вперше термін «стратегія» яка використовується і донині вжив А. Чандлер молодший, англійський вчений який відокремив три основних положення, що є характерними для стратегії підприємств і без яких будь-яка стратегія приречена на провал. Ці три положення можна звести до наступного:

- побудова довгострокових цілей і місій підприємства;

- вибір основних етапів реалізації стратегії;
- розподілення ресурсів між ключовими напрямами реалізації стратегії. [1]

Розглянемо поняття стратегія з точки зору інших відомих джерел.

Гарвардська школа (1965 р.) під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії [2]. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.

Найбільш відомий фахівець в області стратегічного управління І. Ансофф (1965 р.) розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративних і функціональних рівнів. Він інтерпретує стратегію як набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство працює в полі своїх інтересів. Стратегія представлена систематизованим процесом, який вказує на послідовність дій і активно використовує аналітичні інструменти і методи [3].

М. Портер (1985 р.) вважає, що стратегія - це спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони. Основна мета стратегії - досягти переваги компанії над конкурентами в довгостроковій перспективі. Аналізуючи різноманітність підходів поняття «стратегія», слід відмітити, що М. Портер у своєму визначенні акцентує увагу саме на позиції підприємств. На його думку, «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [4].

Г. Мінцберг (1987 р.) стратегію передбачає як послідовну, інтегровану структуру управлінських стратегічних рішень, і категорично відкидає аналітичний науковий підхід до стратегії: «стратегія, як патерн, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле»[5].

Г. Хамель (1989 р.) вважає, що стратегія це - діяльність яка будується на розвитку ключових переваг підприємства[6]. Основою

конкурентоспроможності підприємства є внутрішні ресурси, та унікальні можливості фірми.

А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд (1995 р.) вбачають в стратегії набір дій для досягнення місій підприємства. На їхню думку, «стратегія - це узагальнююча модель дій підприємства, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу своїх ресурсів»[7].

Ряд вітчизняних економістів в своїх працях визначають стратегію не як план дій, а як довгострокове, якісне визначення шляху майбутньої поведінки суб'єкта господарювання, діяльність якого має привести до досягнення перед ним поставлених місій підприємства. Вчений Мізюк Б. трактує стратегію, як «напрямок генеральної діяльності, який повинен привести до поставлених підприємством цілей» [8].

Л.Є. Довгань стверджує, що при визначенні стратегії застосовується підхід, згідно з яким стратегія створена не тільки для досягнення цілей і виконання місії, але і головною програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, роботою з діяльністю конкурентів, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення позицій підприємств на ринку [9, с.22].

Ф.Ф. Бутинець зазначає, що стратегія передбачає у собі низку приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство користується у своїй фактичній діяльності [10, с.256].

М. Туленков визначає стратегію, яка формується протягом тривалого часу, як сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, методів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, що зміцнює її позиції на ринку, підвищує його здатність жити в конкурентних умовах [13].

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. стверджують, що в сучасній літературі стратегія має два основних поняття: як філософія та організаційний менеджмент [14]. Філософський – зосереджувати увагу на певних напрямках

оцінки розвитку організації: в якому бізнесі організація зараз і в якому бізнесі вона повинна чи може бути?

Нам вдалось визначити основні підходи науковців до поняття «стратегія розвитку підприємства». Створено класифікацію «стратегія» у табл. 1.1

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Автор	Поняття стратегії
А. Чандлер [1]	Створив три основних положення, що є характерними для стратегії підприємств і без яких будь-яка стратегія приречена на провал. •побудова довгострокових цілей і місій підприємства; •вибір основних етапів реалізації стратегії; •розподілення ресурсів між ключовими напрямами реалізації стратегії.
Гарвардська школа бізнесу [2]	Під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.
І. Ансофф [3]	Розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративних і функціональних рівнів. Він інтерпретує стратегію як набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство працює в полі своїх інтересів.
М. Портер [4]	Стратегія - це спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони
Г. Мінцберг [5]	Під стратегією розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень: «стратегія, як патерн, або план, інтегруючий головні цілі організації, її політику і дії в деяке погоджене ціле».
Г. Хамель [6]	Стратегія це - діяльність яка будується на розвитку ключових переваг підприємства[6]. Основою конкурентоспроможності підприємства є внутрішні ресурси, та унікальні можливості фірми.

Продовження таблиці 1.1

А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [7]	Вбачають в стратегії набір дій для досягнення місій підприємства. На їхню думку, «стратегія - це узагальнююча модель дій підприємства, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу своїх ресурсів»[7].
Б. М. Мізюк [8]	Трактує стратегію, як «напрямок генеральної діяльності, який повинен привести до поставлених підприємством цілей»
Л.Є. Довгань [9]	Стверджує, що при визначенні стратегії застосовується підхід, згідно з яким стратегія створена не тільки для досягнення цілей і виконання місії, але і головною програмою функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, роботою з діяльністю конкурентів, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення позицій підприємств на ринку
Ф.Ф. Бутинець [10]	Зазначає, що стратегія передбачає у собі низку приписів, необхідних для виконання завдань, якими підприємство користується у своїй фактичній діяльності
М. Туленков [13]	Визначає стратегію, яка формується протягом тривалого часу, як сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, методів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, що зміцнює її позиції на ринку, підвищує його здатність жити в конкурентних умовах
З. Є. Шершньова та С. В. Оборська [14]	Шершньова З. Є. та Оборська С. В. стверджують, що в сучасній літературі стратегія має два основних поняття: як філософія та організаційний менеджмент

Стратегія вважається філософією, за якою організація повинна бути керована в її стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії - спосіб життя , який не дозволяє зупинятися на вже досягненому, спрямований на постійний безперервний розвиток; невід'ємна частина управління, яка дозволяє прогнозувати майбутні тенденції ринку; процес мислення, інтелектуальні навички, які вимагають особливої

підготовки, практики і фактичної діяльності; матриця цілей, яка дозволяє досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всіх співробітників; стандарт закономірної логічної поведінки, яка складається з того, що підприємство знає свою природу і цінності.

Попри різні підходи, всі вищезазначені визначення не суперечать один одному, а натомість доповнюють один одного, ідентифікуючи основні принципи, методи та спроби формулювання і впровадження стратегій, як технології для управління підприємствами, що забезпечує її максимальну ефективність і стабільний розвиток в умовах турбулентного зовнішнього оточення та стабільної організації роботи усередені.

Отже, існує безліч підходів до розуміння і змісту сутності поняття «стратегія». З огляду на раніше перераховані позиції і думки різних авторів, ми можемо висловити сутність стратегії розвитку підприємства в такий спосіб. На наш погляд, стратегія розвитку підприємства це – цілісна сукупність взаємопов'язаних стратегічних рішень, що визначають пріоритетні напрямки діяльності підприємства по реалізації його місії, цілей і завдань в довгостроковій перспективі.

Стратегія охоплює всі аспекти діяльності підприємства, всіх співробітників, спрямована на їх прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Процес розробки стратегій починається з того моменту, коли ми усвідомлюємо, що ми повинні зробити щось краще, ніж наші конкуренти, для створення власних переваг над першими.

При розробці та реалізації стратегії, необхідно постійно враховувати тенденції, які актуальні в данний час, тому вона повинна своєчасно коригуватися і працювати на випередження. З часом в стратегію вносяться доповнення, і вона набуває нових якісних значень. [11]

Упорядковуючи різні погляди на означення «стратегія» можемо виділити декілька основних понять:

- сукупність правил, методик, які підприємство буде дотримуватись для досягнення стратегічних цілей у господарських діях;

- план успіху для конкретної задачі щоб отримати результат;
- дії, напрямки розвитку для підприємства на довгий часовий відрізок.

Реалізація стратегії в перших двох варіантах є досягнення встановлених конкретних результатів. Третій варіант дозволяє розглядати досягнення заявлених цілей як один з етапів розвитку підприємства та реалізацію конкретної програми, як процес розвитку підприємства. Таким чином, на основі аналізу концепції "стратегії підприємства" ми можемо визначити, що будь-яка стратегія підприємства буде постійно орієнтована на майбутній розвиток.

У літературі існує сильний зв'язок та співвідношення між концепціями «розвиток підприємства» і «стратегії підприємста». З одного боку, стратегія - це інструмент, який забезпечує розвиток підприємств, з іншого боку, розвиток організації визначається як реалізація стратегій. На мою думку, думки вчених, які вважають розвиток підприємства результатом реалізації його стратегії розвитку, найбільш глибоко передає значення самої концепції і поняття. Все це дозволяє визначити стратегію розвитку організації як напрямок розвитку підприємства в майбутньому, який передбачає чіткий шаблон дій в заданих умовах цілей і необхідних ресурсів, який дозволяє трансформувати якісні і кількісні показники підприємства, щоб збільшити його можливості і потенціал протистояти небезпечному впливу зовнішнього оточення і підвищити його конкурентоспроможність [12].

Отже, на нашу думку розглянувши погляди різних науковців, дійшли висновку що стратегія розвитку підприємства – сукупність дій, заходів, які повинні бути прийняті для забезпечення стабільності підприємства на ринку, отримання та збереження довгострокових конкурентних переваг в діяльності організації, а також визначення курсу дій та розподілу ресурсів, які будуть необхідні для досягнення цілей, спрямованих на забезпечення позицій лідерства, якісного існування у бізнес – середовищі, розгляне можливі наслідки заходів, які вживаються, щоб забезпечити їх імплементацію в відповідності з цілями програми.

1.2 Види стратегій розвитку підприємства

Кожна стратегія розвитку підприємства розробляється під конкретні завдання і місії які планує втілити організація, а різноманітність цілей визначає широкі типи стратегій. Проте відомі стратегії засновані не на цілях підприємств, а скоріше опираються на їх діяльність в області економічних відносин, що залежить від унікальності підприємства як з точки зору набору ресурсів, так і з точки зору варіантів управлінських рішень.

Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегії, що може визначити необхідність стратегії підприємства до одного класу з точки зору його основних параметрів, які будуть задаватися за допомогою мети, зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, ресурсів, які є в його розпорядженні.

Стратегія підприємства - це процес формування загального перспективного напрямку розвитку організації на основі визначення нових місій діяльності, координація внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища і розробки сукупності дій і заходів для забезпечення їх досягнення.

Принципи розробки стратегії розвитку підприємства:

1. Мета полягає в досягненні довгострокових цілей підприємства як господарської системи і економічних інтересів її власників.
2. Мультиварінтність розробок можливих напрямів діяльності, які обумовлені динамікою зовнішнього середовища підприємства.
3. Безперервна адаптація до змін, що здійснюються в внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.
4. Координація розробки стратегії, погодження стратегічних дій за різними сторонами діяльності підприємства, типами ресурсів, ролями тощо [16].

Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділимо базові класифікаційні ознаки стратегії:

- динаміка параметрів поведінки компанії;
- ступінь прийняття стратегічних рішень;

- тип пріоритету системи управління;
- закономірність, необхідність розвитку й відголос на зміни зовнішнього середовища;
- рівень ризикованості стратегії;
- вид ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- часовий інтервал стратегічного планування [15].

Існуючі стратегії можуть бути згрупувані разом в певні групи, але слід зазначити, що будь-яка стратегія, розроблена певною організацією, завжди буде мати індивідуальний характер, оскільки вона формується і реалізується під впливом багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Можна стверджувати, що дві абсолютно ідентичні стратегії не можуть існувати, так само, як не може бути двох абсолютно ідентичних людей. Проте, незважаючи на це, управління підприємства часто визначає загальні стратегії підприємств, надаючи їм конкретні найменування і характеризуючи їх на основі спільних ризиків, до яких вони призначаються. Таким чином, загальні характеристики корпоративних стратегій можна класифікувати в наступні групи:

I. Стратегії концентрованого зростання. До них відноситься:

- стратегія посилення позиції на ринку (при такій стратегії підприємство намагається присвоїти собі найкращі позиції з відомим продуктом на ринку);
- стратегія розвитку ринку (підприємство шукає інші частіше всього нові ринки збуту для продукції, який вже себе зарекомендував на відомих ринках);
- стратегія розвитку продукту (на вже захоплених ринках відбувається покращення продукту за рахунок удосконалення, модифікації тощо).

II. Стратегії інтегрованого зростання. Основними з них є наступні:

- стратегія вертикальної інтеграції «зворотня» (передбачає, що виробнича організація інтегрує свою діяльність з організацією - постачальниками);
- стратегія вертикальної інтеграції «вперед» (виробнича організація інтегрує свою діяльність з компаніями збутової мережі);
- стратегія горизонтальної інтеграції (організація зливає свою діяльність з іншими компаніями, від яких дана організація не залежить).

III. Стратегії стабілізації. Під ними розуміють:

- стратегія захисту частки ринку;
- підтримки виробничого процесу;
- стратегія модернізації та модифікації продукції (спрямована вдосконалення продукту, його сутність регулярно доводиться до споживача сильною рекламною підтримкою та іншими маркетинговими заходами).

IV. Стратегії реструктуризації. Серед них застосовують наступні:

- стратегія зростання через придбання (полягає в тому, що підприємство купляє інші організації через набуття контрольних пакетів акцій компанії та іншими шляхами);
- стратегія продуктово-ринкового переформатування (ця стратегія підприємства плавно відходить від традиційної продукції і переходить до освоєння виробництва нових товарів);
- організаційних змін (передбачає зміну функціональної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

V. Стратегії диверсифікованого росту. З даних стратегій підприємства звернемо увагу на наступні:

- стратегія центрованої диверсифікації (при такій стратегії вже існуючий бізнес залишається фокусом підприємства, в той час як новий виникає на основі можливостей, вже доступних на ринку, існуючих технологій, і також залежить від інших сильних сторін підприємства.);
- стратегія конгломератної диверсифікації (У випадку вибору такої стратегії, підприємство розширює свою діяльність шляхом придбання продуктів, які раніше не були виготовлені і які є характерними для інших галузей промисловості);
- стратегія диверсифікації горизонтально (така стратегія включає пошук можливостей для зростання на існуючому ринку за рахунок нових продуктів, і вимагає нових технологій, які відрізняються від існуючих.).

VI. Стратегії скорочення. Виділяють чотири види основних стратегій скорочення бізнесу, серед них:

- стратегія скорочення витрат (така стратегія зумовлює скорочення витрат за рахунок спеціальних управлінських заходів, за період їх реалізації відносять до тимчасових);
- стратегія «збирання вершків» (в її розумінні організація демонструє відмову від погляду на підприємництво, як на довгострокову діяльність на своєму ринку і спрямована на швидку віддачу максимальної вигоди у найближчій перспективі);
- стратегія скорочення діяльності (така стратегія трактує, що підприємство зупиняє чи ліквідує один з власних підрозділів, продає майнові права власності по випуску конкретної продукції);
- стратегія ліквідації (є останнім етапом стратегії скорочення і використовується у випадках коли організація з різних причин не може продовжувати свою ефективну діяльність).

Ці групи стратегій не можуть бути розглянуті як повністю завершені, вони можуть бути доповнені іншими стратегіями і функціями розвитку. Кожна стратегія має певний етап свого розвитку, і кожне з підприємств має певний список заходів для втілення свого стратегічного управління. Для побудови стратегій зростання можна зробити наступні кроки:

І стадія – планування. Дана стадія передбачає можливості отримання майбутнього доходу, аналізується ефективність використання всіх методів та видів ресурсів підприємства.

ІІ стадія – початкова. Така стадія передбачає ліквідацію «вузьких місць» у реалізації конкретних ініціатив проекту, що спонукає до збільшення обсягу продажів товарів.

ІІІ стадія – проникнення. Результат проникнення підприємства на нові ринки збуту має наслідки зростання обсягів продажу та доходів, з'являються конкурентні переваги.

IV стадія – прискорене зростання. Зростає обсяг реалізації та доходів. Темпи зростання доходів випереджають темпи зростання продажу. З'являються негативні наслідки: зростають витрати ресурсів, у т.ч. збільшення управлінського персоналу. Частка ринку наближається до максимуму.

V стадія - уповільненого зростання. На цьому етапі темпи зростання продажів і доходів падають. Це початок стагнаційного періоду в організації. підприємство має перейти до суворої економічної політики управління. Комісія приймає наступні заходи: ліквідація малоефективних відділів підприємства. Для повного розуміння і виходу з ситуації необхідно переглянути усі можливі стратегії.

Стратегії стабілізації передбачають наступні основні стадії якими є наступні:

I стадія – ревізія витрат. Здійснюється програма суворого контролю та економії витрат для кожного відділу, підрозділу, технології, продукції, виробу.

II стадія – розробка шляху стабілізації. Цей етап включає удосконалення системи управління, фіксування адміністративних витрат і заробітної плати, виключення з виробництва нерентабельної продукції, зосередження на дослідженнях і розробках із швидкою рентабельністю та віддачею, аналіз ресурсів і резервів, що сприяють до підвищення продуктивної діяльності, тощо.

III стадія - підсилення. При такій стадії відбувається поступовий перехід від збереження ресурсів до активних заходів у галузі загального менеджменту, маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансових заходів.

Стратегії реструктуризації передбачають наступні основні стадії якими є наступні:

I стадія – необхідність обґрунтування реструктуризації. На цьому етапі передбачається низький рівень розвитку підприємства, його збитковість або низький рівень прибутку через те що основні продукти і технології виробництва застаріли. Можливість придбання нових секторів виробництва або

підприємств які можна реалізувати за допомогою продажу власного нерентабельного виробництва.

II стадія – реструктуризація та розробка її шляхів. Перший етап процесу - переглянути продукт - ринкову орієнтацію підприємства, реструктуризацію його боргів, прискорення руху активів, централізований фінансовий контроль, скорочення витрат, організаційні зміни, залучення інвестицій, поліпшення маркетингової діяльності, нові купівлі, і так далі.

III стадія – зростання. На такому етапі, розвиток стратегічних переваг, досягнутих підприємством, продовжується, і перехід до активних заходів в областях загального менеджменту, маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансових заходів. Освоївшись на традиційних ринках, компанія входить на нові ринки збуту і реалізації продукції.

Під впливом різних обставин зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається впровадження стратегій скорочення, причинами їх виникнення можна назвати наступні фактори:

- мала ймовірність побудови перспектив розвитку у даній галузі;
- збитковість та нерентабельність розвитку у даній галузі;
- вид діяльності не задовольняє фінансові потреби власника;
- підтримка даного сектору ринку вимагає значних фінансових витрат;
- є змога інвестувати ресурси в перспективний вид діяльності;
- зниження конкуренції на ринку не призводить до відчутного зменшення обсягу продажу.

У випадку тиску на організацію вказаних вище факторів, підприємства виконуються наступні умови: Найгіршим варіантом може бути уникнути можливості продовження подальшого розвитку діяльності і ліквідації підприємства взагалі. У деяких випадках власники підприємства під впливом обставин зобов'язані ліквідувати підприємство для того, щоб вилучити кошти на відкриття нового перспективного напрямку діяльності підприємства в іншій галузі. [1]

У реальному бізнесі виділяють чотири базових стратегії:

1.1. Стратегія обмеженого зростання: місії розвитку організації встановлені «від досягнутого» і підлаштовуються відповідно до умов і обставин, що змінюються навколо. Це простий і найменш ризикований спосіб діяльності підприємства. Його вибирають підприємства у сформованих галузях діяльності зі стабільною технологією виробництва.

1.2. Стратегія зростання: характеризується динамічним рівнем розвитку із швидко мінливою технологією. Цієї стратегії дотримуються компанії, які прагнуть до високих темпів економічного зростання. Ця стратегія включає:

- стратегію концентрованого зростання (збільшення позицій на ринку, вплив на розвиток ринку, розвиток та модифікація продукту);
- стратегію інтегрованого росту (придбання власності, внутрішнє розширення);
- стратегію диверсифікованого зростання (виробництво нових продуктів).

1.3. Стратегія скорочення: цілеспрямоване та збалансоване скорочення даного бізнесу в зв'язку зі змінами на ринку, в економіці в цілому і т. п. В рамках даної стратегії є варіанти ліквідації, скорочення і переорієнтації.

1.4. Комбінована стратегія: виступає доцільним поєднанням всіх розглянутих вище базових стратегій. Даною стратегії дотримуються, як правило, великі фірми, що функціонують в декількох галузях.[17]

У виборі стратегій необхідно враховувати, що нові стратегії, як у традиційних секторах, так і в нових ділових галузях, повинні задовольняти репутацію компанії і відповідати вже здобутому потенціалу підприємства.

У процесі встановлення перспективних напрямків для функціонування підприємств можуть бути сформовані різні типи стратегій, які можуть бути класифіковані відповідно до наступних характеристик:

1. Залежить від масштабів розробки:

- генеральна (загальна) стратегія;
- допоміжні (підтримуючі) стратегії.

2. Згідно напрямків діяльності, розробляють такі типи допоміжних стратегій – фінансова, виробнича (операційна), інвестиційна, маркетингова, стратегія здійснення інших видів діяльності та створення нових напрямків.

3. Від залежності виду ресурсів, управління і діяльність якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових резервів і ресурсів, матеріально-технічної бази організації, формування власного капіталу і фінансового портфелю, основних фондів та залучення позикового капіталу з іншими необхідними підприємству ресурсами.

4. Розрізняють стратегії залежно від темпів розвитку:

- *прискореного зростання* – передбачає вагому перевагу рівня короткострокових та довгострокових місій над вже досягнутими показниками. Дана стратегія є базовою для організацій, що ростуть і розвиваються, пов'язана з високим ризиком і швидким зростом показників діяльності;

- *стратегія обмеженого зростання* – встановлення цілей від вже досягнутих орієнтирів. Дана стратегія є типовою для підприємств, яких в більшості влаштовує їх стан на ринку.

- *стратегія збереження становища* – фокус якої спрямований на забезпечення сталого становища підприємства на ринку, укріплення його товарних позицій.

Індикатори діяльності організації визначаються в залежності від прогнозованих тенденцій і характеру змін на ринку діяльності організації:

- стратегія скорочення – реалізується тоді, коли діяльність підприємства продовжує втрачати вигідні позиції, при економічному спаді показників діяльності та при потенційному ризику банкрутства організації. В рамках даної стратегії підприємства можливі наступні опції:

- підприємство змушене ліквідовуватись;
- реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства, відсічення потенційно нестабільних складових організації;
- переорієнтація (диверсифікація), скорочення обсягів діяльності.

5. Від способів забезпечення розвитку підприємства виділяють такі типи стратегії:

- стратегія концентрованого розвитку – розвиток підприємства забезпечується за рахунок покращення діяльності в рамках вже освоєного ринку функціонування підприємства (ринкової ніші);

- стратегія диверсифікованого розвитку – за допомогою диверсифікації операцій організації та освоєння нових ринків реалізації продукції;

- стратегія інтегрованого розвитку – за допомогою утворення нових стратегічних відділів, розвитку нових різновидів діяльності, застосування різних типів зливання із своїми клієнтами та постачальниками. [16]

У ході дослідження інформації простежується, що стратегії розвитку підприємства можна класифікувати у дві групи: пасивні стратегії підприємства та активні.

Активні стратегії розвитку визначають і виробляють:

– швидкий план діяльності підприємства на реакцію змін до ситуації на ринку, спроба випередити потенційних конкурентів;

– інтеграція всіх процесів, що відбуваються в організації;

– змога ефективного використання усіх даних підприємству видів ресурсів, запасів, матеріалів, сировини і продуктів, технічного обладнання;

– пошук і впровадження інноваційної політики в усіх сферах діяльності організації (управлінській,виробничій, збутовій).

В свою чергу пасивні стратегії розвитку підприємства являють собою моніторинг прямих конкурентів, зміну діяльності організації в разі появи такої вимоги. Мають менший ступінь прямого ризику в порівнянні з активними стратегіями і певною мірою економічно вигідними для підприємства.

Нами досліджено і класифіковано порівняння активної і пасивної стратегій розвитку підприємства в табл. 1.2[18]

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика активної і пасивної стратегій розвитку підприємства

Характеристика	Активна	Пасивна
Ризик	Вагомий ступінь ризику	Малий або середній ступінь ризику
Інновації	Впровадження політики інновацій, активне прийняття інновацій	Повільне впровадження політики інновацій, середнє прийняття інновацій
Конкуренти	Робота над випередженням конкурентів	Моніторинг конкурентів
Збутова політика	Постійне редагування збутової політики, забезпечення високого ступеня сервісу в організації, застосування методів запровадження індивідуального підходу до споживачів	Редагування збутової політики за вагомої потреби
Товарна політика	Зосередження на нових продуктах та їх упакування	Акцент на масштабах виробництва
Політика ціноутворення	Впровадження кількох цінових політик, орієнтація на різні типи споживачів, використання широкого діапазону цінових знижок і акцій	Використання небагатьох цінових політик, які редагуються за вимогою; застосування цінових знижок і акцій методом копіювання конкурентів
Складова ринку	Розширення елементу ринку, вихід на нові складові ринку і на нові ринки, планування виходу на зовнішні	Підтримка набутої частки ринку

Основні принципи для розробки активних і пасивних стратегій для розвитку підприємств:

1. Мета полягає в досягненні довгострокових цілей підприємства як господарської системи і економічних інтересів її власників.

2. Мультиварінтність розробок можливих напрямів діяльності, які обумовлені динамікою зовнішнього середовища підприємства.

3. Безперервна адаптація до змін, що здійснюються в внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

4. Координація розробки стратегії, погодження стратегічних дій за різними сторонами діяльності підприємства, типами ресурсів, ролями тощо.

В межах активної і пасивної стратегії розвитку можна відокремити кілька видів: активно-наступальна, ринкової ніші, захисна, пасивно-наступальна[19 с. 110-111].

Активно-наступальна стратегія розвитку приймає необхідні заходи, щоб забезпечити максимальну реалізацію розвитку стратегічних змін в організації, щоб прийняті заходи були реалізовані відповідно до принципів спільного інтересу. Його суть полягає в тому, щоб гарантувати, що підприємство є першим на ринку, щоб розробляти і впроваджувати нові типи продуктів і нові технологічні процеси в виробництві та діяльності організації. Ця стратегія передбачає використання різних заходів і дій для підтримки та примноження свої позицій на ринку.

Активно-наступальна стратегія спрямована на збільшення інтенсивності використання всіх типів ресурсів починаючи від сировини, матеріалів, обладнання, та закінчуючи самими фінансовими можливостями підприємства. Ця стратегія характеризується високим ступенем ризику і значними інвестиційними потребами.

Активно-наступальна стратегія використовується на стадіях зростання життєвого циклу підприємства, а також можливе її застосування на початку стадії спаду, коли необхідно активізувати всі ресурси та можливості для підвищення ефективності підприємства.

Стратегія ринкової ніші відноситься до активних стратегій, місією яких є забезпечення високої прибутковості продукції, підвищення її продукції та конкурентоспроможності, удосконалення формату обслуговування продукції.

При необхідності підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва. Ця стратегія забезпечує зміцнення завойованої позиції на ринку, визначає напрямок зусиль для підтримки збалансованого розвитку організації та характеризується великим або середнім ступенем ризику.

Стратегія ринкової ніші характерна для етапу зрілості життєвого циклу організації. Стратегіям активного розвитку властиві збільшення обсягу

продажу, зниження собівартості продукції, збільшенням доходу, високим рівнем економічної стабільності, збільшенням оборотності коштів, розширенням збутової мережі. і т.д.

Пасивно – наступальна стратегія передбачає впровадження нових (або поліпшених) продуктів на ринок після схвалення лідерів підприємства. Стратегія потребує значних витрат на модернізацію продукту і характеризується середнім рівнем ризику. Ця стратегія може бути використана на всіх етапах циклу функціонування організації.

Пасивно-агресивна стратегія спрямована на використання відповідних заходів, для забезпечення підтримки і постійного зростання результатів діяльності підприємства, які забезпечать ріст показників функціонування бізнесу. Ця стратегія створює всі умови для забезпечення фінансово-стабільної компанії.

Стратегія захисту компанії полягає в оптимізації виробничого процесу у відношенні до виробництва продукту, щоб вивести продукт на той же рівень, що і конкуренти. Ця стратегія вимагає інвестиційних активів і характеризується середнім рівнем ризику. Використання стратегії захисту відбувається переважно на нижній стадії життєвого циклу підприємства. Стратегія полягає в пошуку способів зменшити ризики для роботи підприємства.

Пасивні стратегії розвитку підприємства являють сосбою фактори нестійких обсягів збуту продукції, зниженням оборотності оборотних активів та фінансової стійкості підприємства. [18]

Рис. 1.1 Характеристика сактивних і пасивних стратегій розвитку підприємства.

Ціль активних стратегій полягає в тому, щоб скористатися перевагами над потенційними конкурентами, впроваджувати інноваційні та інвестиційні рішення в виробничій і управлінській діяльності, такі стратегії є більш ризикованими і вимагають вагомих вкладень. Розробка активних стратегій була зміцнена активно – наступальними стратегіями і стратегіями ринкових ніш. Ціль пасивних стратегій являє собою моніторинг діяльності конкурентів і копіювання їх поведінки на ринку, вважаються стратегіями середнього ризику і вимагають помірних фінансових інвестицій [20].

В загальному вигляді стратегії розвитку можуть бути структуровані таким чином:

- корпоративні: стратегії, які є загальними для всіх підрозділів фірми;
- стратегії бізнесу: за напрямами діяльності організації;
- функціональні: стратегії розвитку окремих сторін діяльності організації (маркетингу, наукових досліджень, персоналу та ін.)

Узагальнено основні види стратегій, висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згортання бізнесу.

Детальніше ми спробували узагальнити групи в табл. 1.3

Таблиця 1.3 – Групи стратегій розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	передбачає довгостроковий план, спрямований на посилення конкурентних позицій
	Фінансова	фундаментальна стратегія, що спрямована на створення фінансової політики, визначення термінів фінансових цілей, аналіз та дослідження фінансового стану
	Операційна	спрямована на розподіл ресурсів, планування їх використання
	Корпоративна	стратегія, що охоплює у цілому усі напрями діяльності, узагальнює та систематизує їх, указує на напрям діяльності всього підприємства
Розвитку	Концентрації	передбачає зосередження ресурсів за певним напрямом, їх розподіл та координацію у ньому для максимального розвитку цього напряму, досягнення бажаного кінцевого результату
	Інтеграції	передбачає об’єднання кількох напрямів діяльності чи партнерів для досягнення спільної цілі і збільшення кінцевих результатів діяльності
	Диверсифікації	розроблення та просування кількох не пов’язаних між собою видів продукції чи послуг, розширення спектру діяльності
Підтримки	Модифікації	передбачає планування розширення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегія передбачає розроблення заходів для збереження цінності продукції
	Підтримки виробничого потенціалу	довгостроковий план підтримки конкурентоспроможного виробництва
Згасання	Ліквідації	систематизований план, що передбачає діяльність, спрямовану на припинення діяльності бізнесу та переорієнтування наявних ресурсів до іншої діяльності
	Відновлення	передбачає комплексну програму дій щодо виявлення та ліквідації «слабких місць» діяльності підприємства для відновлення після кризового періоду
	Відділення	стратегія, що спрямована на поступову ліквідацію не всього бізнесу, а його неприбуткової (збиткової) частини для підвищення ефективності використання ресурсів, їх обороту

1.3 Етапи розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства

Реалізація стратегії передбачає проведення в фірмі комплексу змін, без яких неможливо досягти успіху, навіть маючи ефективну стратегію. Проведення змін - це основа здійснення стратегії. Під змінами в організації розуміють рішення її керівництва внести зміни в одну або більше внутрішніх складових організації, що відносяться до цілей, завдань, структури, технології, людському фактору, що викликано змінами у зовнішній або внутрішньому середовищі.

Для виживання організації її керівництво має періодично оцінювати і коректувати стратегічні цілі та завдання відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. Часто необхідність змінювати мету виявляється за допомогою системи контролю.

Етапи розробки стратегії розвитку підприємства починаються перш за все з стратегічного планування. Стратегічне планування - це план довгострокових дій підприємства, що систематизує та формує якість здійснення його місій і завдань, охоплює усі аспекти діяльності організації і спрямование на побудову, організацію та виконання стратегічних планів, перспективних проектів та інвестиційних програм.

Виділяють три рівні стратегічних змін в організації:

– Корінна реорганізація - необхідність в ній виникає, коли, наприклад, фірма залишає одну галузь і переходить в іншу. При цьому змінюються місія організації, номенклатура її продукції та ринки збуту, відбуваються зміни в технології, складі ресурсів. При докорінній реорганізації у керівництва фірми виникають найбільші труднощі з реалізацією стратегії;
– Радикальні зміни - зміни, як правило, пов'язані з глибокими структурними перетвореннями всередині організації, зумовленими поділом або злиттям з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних колективів, поява нових продуктів, структурних підрозділів

викликає необхідність проведення змін в організаційній структурі і відповідного коректування організаційної культури;

– Помірні зміни - найбільш часто зустрічаються стратегічні зміни. Необхідність в них виникає кожного разу, коли організація виводить новий продукт на освоєний або новий ринок. Зміни, як правило, пов'язані з маркетингом і організацією виробництва. Так як основні зусилля фірма спрямовує на залучення уваги покупців до нового товару, ведеться активний пошук нових каналів збуту та роз'яснювальна реклама.

Побудовустратегічного планування неможливо здійснити без якісного управління організаційними змінами. Таке управління передбачає ряд етапів:

1. тиск і спонукання - керівництво фірм має усвідомити необхідність змін під тиском таких зовнішніх факторів, як вища конкуренція, зміни в економіці, поява нових нормативних актів або внутрішніх факторів (зниження продуктивності, збільшені витрати, висока плинність кадрів, велике число скарг працівників);
2. посередництво і переорієнтація уваги - може виникнути необхідність в посередницьких послугах, які повинні привести до переорієнтації вищого керівництва на внутрішні проблеми;
3. діагностика і усвідомлення - керівництво фірми збирає інформацію, визначає причини виникнення проблем. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем;
4. знаходження нового рішення і розробка заходів по його виконанню,
5. експеримент і виявлення - зазвичай організація проводить випробування планованих змін, виявляючи приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах;
6. підкріплення і злагода - грунтуючись на позитивних результатах, організація приймає нові методи. Виникає необхідність в мотивації людей, щоб вони прийняли зміни.

Основні методи, за допомогою яких можна зменшити або усунути опір змінам, полягають у наступному:

- освіта та передача інформації - мається на увазі відкрите обговорення ідей і заходів, що допоможе співробітникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені;
- залучення підлеглих до прийняття рішень - дає можливість співробітникам, які можуть чинити опір змінам, вільно висловити своє ставлення до нововведень;
- сприяння та підтримка - засоби, за допомогою яких співробітники легше вписуються в нову обстановку. Можлива додаткова професійна підготовка та підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони могли відповідати новим вимогам;
- матеріальне і моральне стимулювання - включає підвищення оплати праці, зобов'язання не звільняти співробітників і т. п.;
- кооптація - означає надання особі, яка чинить опір змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про запровадження нововведень;
- маневрування - вибіркове використання інформації, наданої працівникам, складання чіткого графіка заходів;
- поетапність перетворень - дає можливість поступового звикання до нових умов;
- примус - загроза позбавити роботи або просування по службі, підвищення професійної кваліфікації та заробітної плати, призначення на нову посаду.

Ефективне проведення змін - запорука успішної реалізації стратегії та основа ефективного стратегічного планування.

Процес вибору стратегії складається з таких етапів:

1. розробка стратегій, що дозволяють досягти поставлених цілей, при цьому бажано запропонувати і розробити, можливо, більше число альтернативних стратегій;

2. аналіз та оцінка: аналіз альтернатив в рамках обраної загальної стратегії та їх оцінка за ступенем придатності для досягнення головних цілей фірми;
3. коректування загальної стратегії і розробка підтримують стратегій.

На вибір стратегії розвитку підприємства впливають численні фактори:

- цінності, якими керуються при прийнятті стратегії вищі менеджери організації;
- характер цілей, які ставить перед собою фірма;
- стан і передбачуваність зовнішнього середовища;
- рівень ризику, на який може піти керівництво фірми при реалізації її стратегії;
- потенціал фірми, її внутрішня структура, сильні та слабкі сторони;
- досвід реалізації минулих стратегій;
- фактор часу.

Реалізація стратегії фірми залежить від ефективності системи стратегічних змін, головними з яких є зміни в організаційній структурі та організаційної культури.

Метод стратегічного планування полягає в досягненні довгострокових (стратегічних) цілей організації, які можуть забезпечити їх ефективне функціонування і високий рівень конкурентоспроможності. Стратегічне планування може здійснюватися будь-якою компанією, яка має за мету розвиток свого майбутнього на даному ринку. Варто зазначити, що в зовнішніх і внутрішніх сферах кожної організації є певні негативні процеси, які заохочують підприємства переходити від звичайної діяльності до стратегічного планування.

Такими складовими є наступні:

- необхідність поєднувати різні напрямки діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

- необхідність створення нових або збереження існуючих конкурентних переваг, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства;

- наявність кваліфікованих працівників, які за сприяння стратегічного менеджменту, вирішують функціональні задачі;

- розробка бізнес-мережі, яка використовує стратегічні плани;

- теорії та практики стратегічного планування, які допоможуть перейти від методу експерименту та ремідації до наукових методів передбачення і розробки майбутніх проектів;

- доступність інформації для вивчення сильних і слабких сторін організації, зовнішнього становища та конкурентів;

- впровадження інноваційних процесів, генерація швидкого розвитку нових ідей підприємства;

- Створення політики управління, яка спрямована для запобігання спротиву змінам та на заохочення розвитку організації.

Застосування стратегічного планування на підприємстві передбачає етапи, ключовими є наступні:

1 етап – вибір цілей. Такий етап встановлює основні довгострокові (стратегічні) цілі діяльності підприємства.

2 етап – вибір стратегій та методів для реалізації цілей. На даному етапі організація проводить детальний аналіз загальних стратегій, які застосовуються при заданих умовах, і вибирає стратегію, яка відповідає стратегічним цілям і плану розвитку, яке встановлює організація.

3 етап – управління організації приймає рішення про виконання заходів, зазначених у рамках вибраної стратегії. На зазначеному етапі необхідно розробити дії для ефективної реалізації стратегічного планування організації.

4 етап – організація реалізації планових дій організації. Під реалізацією такого етапу мається на увазі чіткий інтегрований план дій щодо окремих функціональних відділів, та забезпечення діяльності в рамках стратегічного планування наявними ресурсами.

5 етап - обрахунок і ревізія виконання планових дій організації. Етап, за яким рецензується досягнення всіх цілей і показників стратегічного планування, які були заплановані до початкового етапу.

6 етап – дослідження реалізації планових дій. На такому етапі, проводиться аналітична діяльність, що призводить до завершення кроків для реалізації завдань стратегічного планування для конкретного періоду. Такий крок дуже важливий для підприємства, оскільки він дозволяє наступному періоду стратегічного планування максимізувати унікальність всього, що було перспективним в звітному періоді.

Якщо керівництво організації зацікавлено в прагненні і реалізації елементів стратегічного планування, то при формуванні основних заходів необхідно дотримуватися певних аспектів, основними з яких є наступні:

- встановлення цілей та цілереалізація стратегії передбачає, що стратегічне планування повинно починатися з встановлення генеральних цілей і розробки основних заходів і методів для їх виконання;
- систематичність, складність і баланс, наданої групи принципів, передбачає, що стратегічному плануванню підлягають всі аспекти діяльності підприємства, які взаємозалежні;
- принцип безперервності передбачає, що процес стратегічного планування не є тимчасовим, а здійснюється постійно в усіх областях діяльності підприємства;
- реальність і досяжність передбачає що цілі стратегічного планування мали б напружений вид, але при цьому були б реалістичними для реалізації.
- послідовність – передбачає, що в процесі реалізації стратегічного планування, підприємство повинно тримати в пам'яті всі свої попередні зобов'язання та минулі стратегічні цілі;
- наукова та методологічна основа - аспекти, які вимагаються від підприємства використовувати в процесі стратегічного планування сучасних методів і наукового розвитку;

- гнучкості, динамічність, реакція на ситуацію застосування цього набору принципів дозволяє організації відповідати вчасно на споживчий ринок і надати йому вагомі конкурентні переваги;

- Кількісне і якісне визначення принципів стратегічного планування встановлюються на використання конкретних показників, які відображаються в трудових відносинах, в процесі стратегічного планування кількісна та якісна визначеність підлягають чіткому регулюванню, і на кінцевому етапі підлягають чіткому аналізу;

- ефективність і соціальна орієнтація - використання цих принципів включає в себе створення процесу стратегічного планування і його кінцевих результатів високо продуктивними і спрямованими на вирішення багатьох соціальних проблем організації всередині та навколишньому середовищі [1].

Тому, реалізація стратегії фірми залежить від ефективності системи стратегічних змін, головними з яких є зміни в організаційній структурі та організаційної культури.

Отже, розробка стратегії організації здійснюється поетапно:

1 етап – зрозуміти місію підприємства.

Місія підприємства - загальна мета (принцип, мотив) створення та функціонування організації (з точки зору власників організації).

2 етап – дослідження стану зовнішнього середовища і масштаби його впливу на діяльність підприємства.

3 етап – усвідомлення сильних і слабких аспектів діяльності підприємства (дослідження ефективності підприємницької діяльності організації, оцінка конкурентноспроможності організації, вивчення статусу конкуренції підприємства.

4 етап – побудова систематичності стратегічних місій розвитку організації.

Формування побудови місій розвитку організації формується з двох пов’язаних етапів:

- вибору місії організації (підкорення ринку, збільшення прибутку для фінансування діяльності організації або інтеграція з новими сферами господарювання);

- специфікація, організація, та кількісне визначення цілей, встановлених у вигляді системи найважливіших показників економічної діяльності, які підприємство має намір досягти в визначенний проміжок часу.

5 етап – формування стратегічних варіантів розвитку організації та їх оцінка.

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив і вибір найбільш відповідних для їх реалізації підприємством здійснюється відповідно до наступних параметрів:

- координація стратегії з зовнішнім середовищем;
- збалансованість стратегії всередині організації;
- релізація стратегії з узгодженістю наявного ресурсного потенціалу організації;
- усвідомлення ступенів ризику, пов'язаних з діялністю стратегії підприємства;
- ефективність стратегії.

6 етап – реалізація дій, що спрямовані на здійснення стратегії розвитку організації:

- створення системи організації за окремими перспективними напрямками діяльності;
- формування політики стратегічних дій для здійснення господарсько-фінансової діяльності організації.

7 етап – спостереження за прогресом впровадження стратегії та комплексна оцінка необхідності її корекції [16].

В науковій літературі зазначається, системи управління проходять такі етапи розвитку:

1. Етап реактивної адаптації, коли відповідна реакція організації проявляється лише після завершення управлінських дій, а сам процес

менеджменту здійснюється на основі контролю за реалізацією поставлених завдань.

Управління вимагає достатньо багато часу а зміни проходять повільніше, однак керовано.

2. Етап на принципах екстраполяції, коли майбутні зміни можна передбачити на основі екстраполяційних моделей, що враховують вплив минулих тенденцій. Темпи змін з часом прискорюється, а управління має характер довгострокового планування.

3. Етап передбачення змін — управління здійснюється на основі побудови сценарію розвитку, що дає можливість врахувати зміни, які відбуваються раптово, але реакція організації має характер невизначеності. 4. Етап екстреного управління, що застосовується з метою розв'язання багатокритеріальних задач, які характеризують поведінку організації в емерджентному середовищі (така система управління застосовується при стратегічному управлінні)[21].

Основні етапи управління розвитком підприємства наведено у табл. 1.4

Таблиця 1.4 - Порівняльні характеристики основних етапів управління розвитком підприємства

Основні етапи управління розвитком підприємства			
На основі контролю	На основі довгострокового планування	На основі стратегічного планування	На основі стратегічного управління
Оцінка діяльності	Аналіз соціально-економічної діяльності	Оцінка стратегії	Управління структурою
Фінансовий контроль	Планування розвитку	Аналіз конкуренто-здатності	Управління комплексною системою ефективності виробництва
Виробничий контроль	Планування розвитку соціальних програм	Визначення стратегічних альтернатив	Управління реалізацією стратегії

Продовження таблиці 1.4

Контроль за виконанням поставлених задач	Планування заходів по охороні навколишнього середовища	Вибір стратегії	Управління конкуренто-здатностю товарів
Контроль за виконанням природоохоронних заходів	Узгодження та затвердження планів розвитку	Процес реалізації стратегії	Управління конкуренто-здатностю підприємства

Джерело: складено автором на основі [21]

На вибір стратегії впливають численні фактори:

- цінності, якими керуються при прийнятті стратегії вищі менеджери організації;
- характер цілей, які ставить перед собою фірма;
- стан і передбачуваність зовнішнього середовища;
- рівень ризику, на який може піти керівництво фірми при реалізації її стратегії;
- потенціал фірми, її внутрішня структура, сильні та слабкі сторони;
- досвід реалізації минулих стратегій;
- фактор часу.

Реалізація стратегії фірми залежить від ефективності системи стратегічних змін, головними з яких є зміни в організаційній структурі та організаційної культури.

Висновки до розділу 1

Стратегія розвитку підприємства – основна складова фундаменту здійснення стратегічного управління організацією, полягає в тому, що її правильний і ефективний вибір залежить від ефективності господарської діяльності, прибутковості та конкурентоспроможності.

Нам вдалось визначити та дослідити основні види та етапи вибору стратегій розвитку підприємства. Створено класифікацію поняття «стратегія», висунуто пропозицію класифікації стратегій за часовим етапом розвитку

підприємства та її цільовим застосуванням. Так, виокремлено стратегії, що відносяться до фундаментальних, стратегій розвитку, підтримки та згортання бізнесу.

Досліджено, що основними етапами розробки та побудови стратегії є:

1 етап – усвідомлення місії організації;

2 етап – дослідження стану зовнішнього середовища і масштаби його впливу на діяльність підприємства;

3 етап – усвідомлення сильних і слабких аспектів діяльності підприємства (дослідження ефективності підприємницької діяльності організації, оцінка конкурентноспроможності організації, вивчення статусу конкуренції підприємства;

4 етап – побудова систематичності стратегічних місій розвитку організації;

5 етап – формування стратегічних варіантів розвитку організації та їх оцінка.

6 етап – реалізація дій, що спрямовані на здійснення стратегії розвитку організації;

7 етап – спостереження за прогресом впровадження стратегії та комплексна оцінка необхідності її корекції.

Отже, вищезгадані принципи можуть бути використані для визначення основних етапів створення та вибору стратегії розвитку підприємства. Побудова стратегії розвитку представляє собою складну систему управління, яка базується на прогнозуванні навколишнього середовища, зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ: 41101882, далі – Товариство).

Для дослідження господарської діяльності товариства, раціональним буде створити коротку характеристику підприємства.

За юридичною адресою ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» зареєстровано у Вінницькій обл., м. Вінниця, вул. Генерала Арабея, буд. 1. Фактична адреса: Вінницька обл., Вінницький р-н., с. Агрономічне, вул Мічуріна 2-А, корп. 1.

Статус суб'єкта в правовому полі – юридична особа, яка була зареєстрована у 2017 році. Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» створено для отримання прибутку від проведення господарської діяльності, відповідно до українського законодавства, а також для підтримки функціонування ринкових відносин у сфері сільськогосподарського призначення й устаткування;

Форма власності: Недержавна власність.

Розмір статутного капіталу: 1 000,00 грн.

Індивідуальний податковий номер: 411018802287. Дата реєстрації: 01.03.2017

Предмет діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ Україна» - це сума виробничих, комерційних, господарських, виробничих засобів, діяльність з постачання і збуту, фінансових та соціальних функцій, робіт і послуг, які здійснюються для досягнення економічних і соціальних місій підприємства.

Дослідження організаційної та економічної складової ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» показує, що організація передбачає здійснення

багатьох видів діяльності, за КВЕД по реєстраційним документам товариства передбачено здійснення таких видів діяльності:

- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткованням (основний);
- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
- 01.29 Вирощування інших багаторічних культур
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві
- 01.63 Післяурожайна діяльність
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту
- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткованням, суднами та літаками
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Загалом, для досягнення мети Статутом передбачено здійснення Товариством 17 видів діяльності.

Основним джерелом доходу компанії за останні три роки є дохід від посередницької діяльності в торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами, вирощуванням зернових (крім рису), бобових та олійних культур. , вирощування інших одно- та дворічних культур.

Динаміка показників господарської діяльності підприємства 2019–2021 рр. продемонстрована у табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» за 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021р. Порівняно із 2019 р.		Відхилення 2021 р. Порівняно із 2020 р.	
					абс., рн...	відн. %	абс., Грн..	відн., %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис.грн.)	4 652,1	7 238,5	9 954,6	5302,1	113,98	2716,1	37,52
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. рн..)	4 609,3	6 820,3	8 029,8	3420,5	74,20	1209,5	17,73
3.	Валовий: - прибуток (тис. рн..) - збиток (тис. рн..)	42,8	418,2	1 924,8	1882	4397,19	1506,6	360,25
4.	Інші операційні доходи (тис. грн.)	-	-	-				
5.	Інші операційні витрати (тис. грн.)	204,2	415,2	1 676,3	1472,1	720,91	1261,1	303,73
6.	Фінансові результати від операційної діяльності: - прибуток (тис. грн.) -збиток (тис. грн.)	(161,4)	3	248,5	-	-	245,5	8183,33
7.	Інші фінансові доходи (тис. грн.)	-	0,2	-	-	-	-	-
8.	Інші фінансові витрати (тис. грн.)	-	-	-	-	-	-	-
9.	- прибуток (тис. грн.) - витрати(тис. грн.)	-	0.2	-	-	-	-	-
10.	- Прибуток - збиток	(161,4)	3,2	242,0	-	-	238,8	7462,50
11.	Рівень рентабельності (збитковості) %	(0,03)	0,0003	0,02	-	-	0,1997	66566,66
12.	Середньооблікова чисельність (чол.)	4	4	3	0	0	(1)	(25)
13.	Продуктивність праці (тис. грн./чол.)	1163,0	1809,6	3318,2	2152,2	185,31	1508,6	83,36
14.	Середня вартість основних засобів (тис. грн.)	0	22,9	1198,6	-	-	1175,1	5134,06
15.	Фондовіддача(тис. грн.)	0	2,6	5,3	-	-	2,7	103,84

Рівень рентабельності, продуктивність праці, середня вартість основних засобів та фондовіддача є розрахунковими показниками.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність товариства «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» у 2019 – 2021 році можна дійти до наступних висновків:

- чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році порівняно із 2020 та 2019 роком збільшився на 5302,1 та 2716,1 тис. грн.

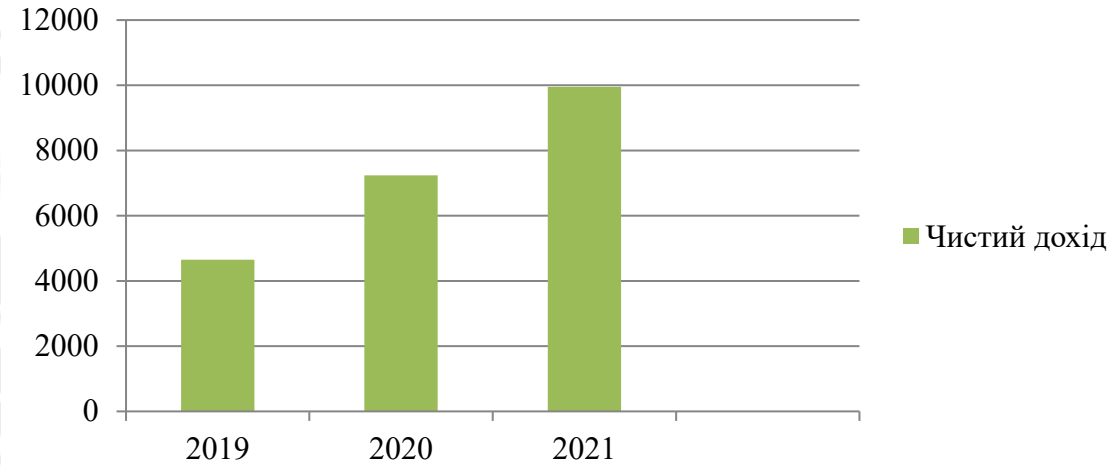

Рисунок 2.1 – Діаграма чистого доходу ТОВ «АГРОФАЙВ Україна»

- собівартість реалізованої продукції у 2021 році порівняно із 2019 роком збільшилась на 3402,5 тис. грн., а з 2020 – на 1209,5 тис. грн. Ці два вище вказані показники вказують на те, що підприємство збільшило випуск продукції;

- валовий прибуток у 2021 році становив 1924,8 тис. грн., це на 1882 тис. грн. більше, ніж у 2019 році та на 1506,6 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

- інших оперційних доходів не було у 2019 – 2021 роках;

- інші операційні витрати збільшились на 1472,1 тис. грн. та 1261,1 тис. грн. відповідно до 2019 та 2020 років;

- фінансовий результат від операційної порівнюючи з 2020 роком зросли на 245,5 тис. грн.;

- інші фінансові доходи у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились;

- інших фінансових витрат за 2019-2021 роки не було;
- чистий прибуток збільшився на 238,8 тис. грн. у 2021 р. в порівняні з 2020 р. рисунок 2.2;

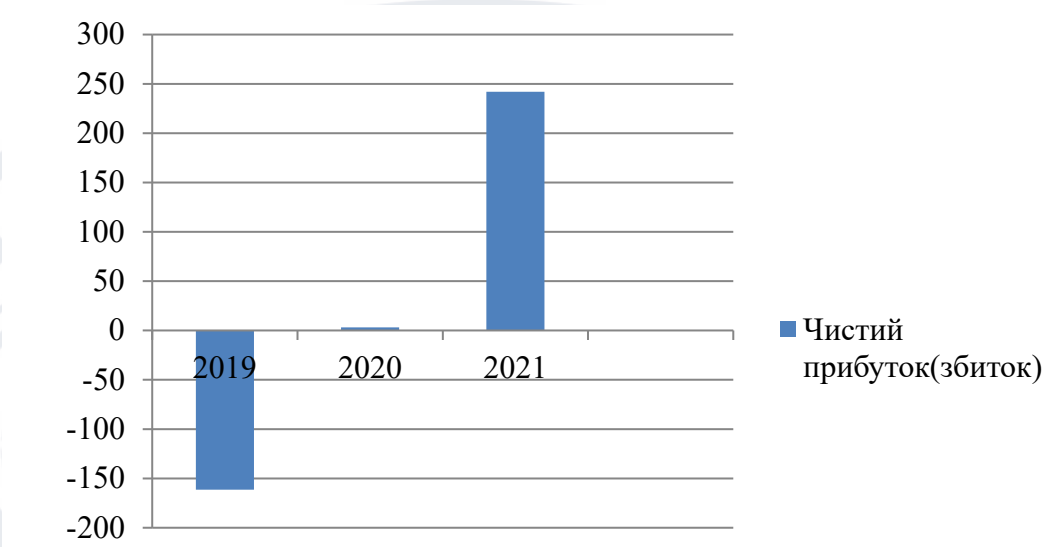

Рисунок 2.2 - Діаграма чистого прибутку ТОВ «АГРОФАЙВ Україна»

- рівень рентабельності підвищився: у 2021 році порівняно із 2020 роком – на 66566,66%;
- продуктивність праці збільшилась на 2152,2тис. грн. порівняно із 2019 роком та на 1508,6 тис. грн. – порівняно із 2020 роком;
- середня вартість основних засобів підвищилась у 2021 році порівняно з 2020 роком на 175,1 тис грн. рисунок 2.3;

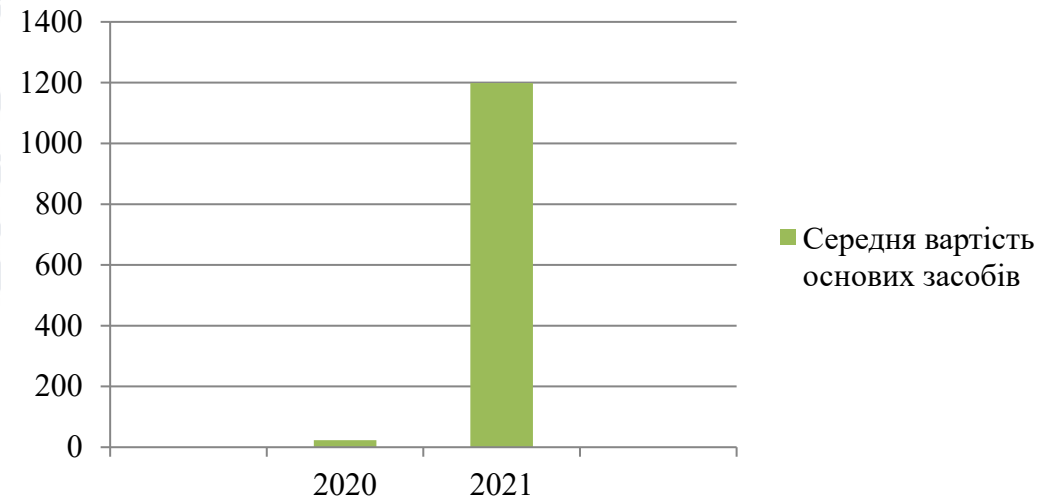

Рисунок 2.3 - Діаграма середньої вартості основних засобів ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

- фондовіддача збільшилась у 2021 році порівняно з 2020 роком на 2,7 тис. грн. відповідно рисунок 2.4.

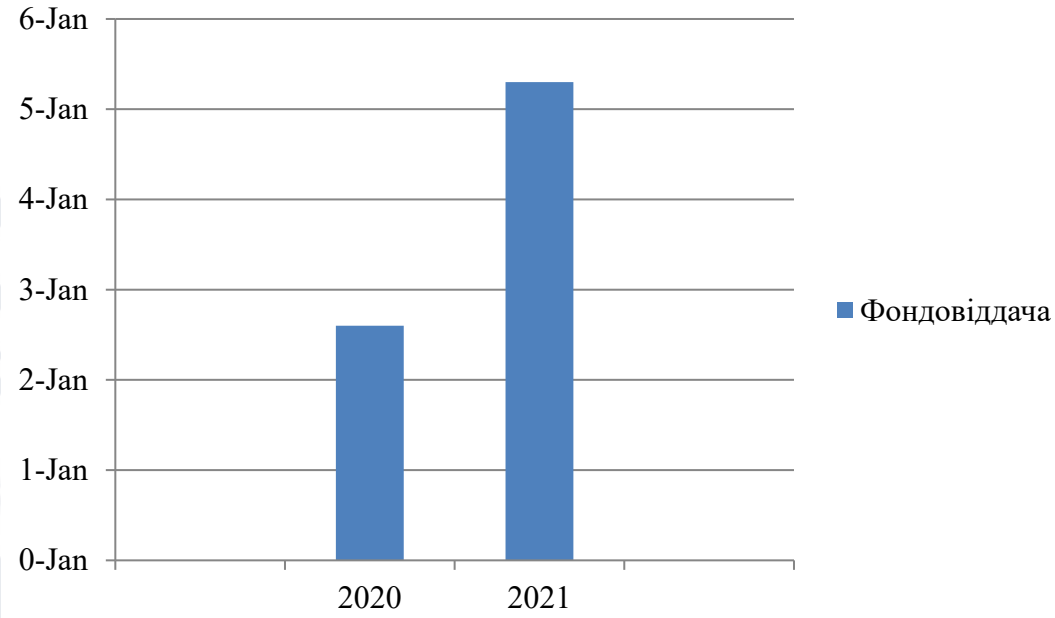

Рисунок 2.4 – Фондовіддача ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Отже, провівши аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності Товариства з обмежено відповідальністю «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» стає зрозуміло, що у 2021 році порівнюючи з 2020 та 2019 р. відбулось покращення економічного стану підприємства, адже усі основні показники фінансово - господарської діяльності суттєво зросли.

Дохід організації визначається як одна з цілей розвитку підприємства, результат роботи, мотивація, економічна безпека, кількісна міра успіху підприємства. Важливим аспектом є не тільки кількісні показники доходу, але і його структура, довгострокова життєдіяльність економічних заходів, якість. У економіці України, існує тенденція значного зниження доходів кожного підсектора господарювання, що призводить до зниження доходів або навіть збитковості багатьох субєктів господарювання. Без врахування цієї проблеми і кожного з факторів в цілому, неможливо провести ефективну діяльність та заходи. ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА».

Характеризуючи господарську діяльність ТОВ «АГРОФАЙВ Україна» було здійснено аналіз основних економічних показників його діяльності, обсягу доходів та витрат що представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Обсяг доходів та витрат, понесених ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» протягом 2019 - 2021 р.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. Порівняно із 2019 р.		Відхилення 2021 р. Порівняно із 2020 р.	
				абс., Грн.	відн. %	абс., Грн.	відн., %
Обсяги доходів							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 652,1	7 238,5	9 954,6	5302,1	113,98	2716,1	37,52
Інші операційні доходи, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	0,2	-	-	-	-	-
Загальний обсяг доходів, тис. грн	4 652,1	7 238,7	9 954,6	5302,1	113,98	2716,1	37,52
Обсяги витрат							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4 609,3	6 820,3	8 029,8	3420,5	74,20	1209,5	17,73
Інші операційні витрати, тис. грн	204,2	415,2	1 676,3	1472,1	720,91	1261,1	303,73
Загальний обсяг витрат, тис. грн	204,2	415,2	1 676,3	1472,1	720,91	1261,1	303,73

За даними таблиці, дододимо висновку, що у 2020-2021 рр. загальний обсяг доходів перевищує над загальним обсягом витрат за рахунок ефективного функціонування підприємства. Доходи підприємства з кожним роком зростають, що свідчить про розвиток ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА».

Упродовж останніх трьох років (2019-2021 рр.) загальний обсяг доходів, отриманих ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», становить 21844,8 тис. грн, зокрема, у 2019 році – 4652,1тис. грн, у 2020 році – 7238,7тис. грн, у 2021 році Товариство отримало доходів на суму 9954,6 тис. грн., що на 113,98 % (або на

5302,1 тис. грн.) більше ніж у 2019 р. та на 37,52% (або на 2716,1 тис. грн.) більше у порівнянні з 2020 роком.

Під час дослідження органів управління ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», установлено, що вищими органами управління товариства є:

1) Загальні збори - є вищим органом управління товариства, який керує діяльністю товариства в цілому, визначає цілі та основні напрями діяльності, сприяє реалізації та забезпечує захист прав і законних інтересів засновників;

2) Правління (власник), який керує повсякденною діяльністю підприємства.

За результатом вивчення положень Статуту підприємства, виявлено власників фізичних осіб:

Ковальова Сніжана Сергіївна, відсоток частки статутного капіталу у юридичній особі або відсоток права голосу у юридичній особі, який становить 50%.

Гуцол Сергій Віталійович, відсоток частки статутного капіталу у юридичній особі або відсоток права голосу у юридичній особі, який становить 50%.

Правління ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» виконує наступні функції: управління поточною діяльністю, забезпечення безпеки, фінансової стабільності організації, побудова партнерства, реалізація стратегічного бізнес-плану за допомогою управління товариства, забезпечення виконання постанов загальних зборів, забезпечення відповідності діяльності підприємства за законодавством України. Крім зазначених органів, ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» має організаційну структуру, яка базується на принципі централізації з вертикальним підпорядкуванням.

Кількісний та якісний склад персоналу організації визначається штатним розписом, який затверджується окремим наказом керівника підприємства.

У ході досліду ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» визначена наявність власної структури персоналу організації (рис. 2.5), яка складається з вищого органу управління - директору, який паралельно виконує функції головного

бухгалтера і підлеглих йому співробітників. Права, обов'язки та відповідальність кожного працівника визначаються посадовою інструкцією.

Організаційна структура підприємства представлена усіма необхідними функціональними одиницями для виконання місій і завдань, поставлених перед підприємством. Кожен з персоналу організації безпосередньо підпорядковується директору, що в свою чергу контролює даний напрямок діяльності, що дозволяє уникнути подвійної підпорядкованості.

Функції в структурі управління мають лінійно-функціональну особливість, переваги яких: встановлення чітких відносин між відділами; єдність і ясність завдань; організація стратегічниїх дій; збільшення відповідальності директора за результати діяльності його відділу; оперативність у прийнятих рішеннях.

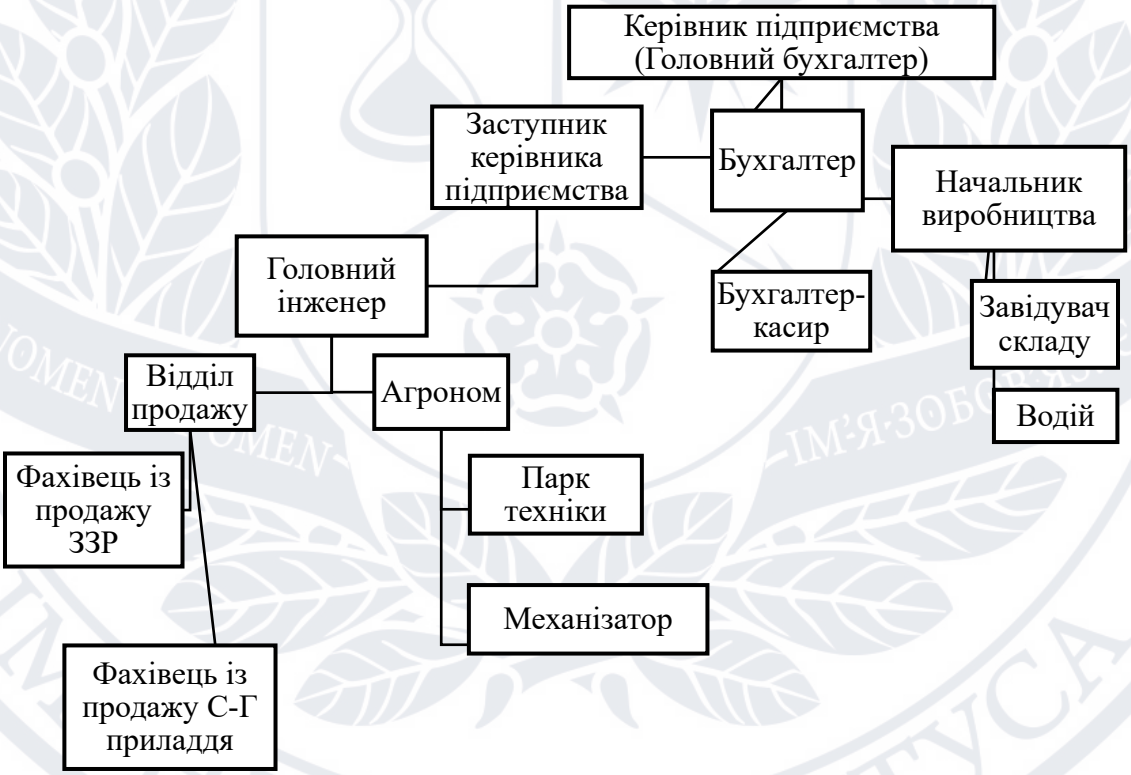

Рисунок 2.5 - Організаційна структура ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Основні обов'язки керівника (директора) підприємства:

1) управління відповідно до чинного українського законодавства та в рамках правового поля щодо виробництва та управління фінансовою та економічною діяльністю підприємства, несе повну відповідальність за

наслідки прийнятих рішень, обслуговування та ефективне використання підприємства, а також фінансові та управлінські результати його діяльності;

2) реалізація організації обліку та аудиту економічної експлуатації матеріальних, економія трудових та фінансових ресурсів та збереження потенціалу організації;

3) дефініція комерційної та збутової діяльності та напрям розвитку організації в умовах ринкової економіки, шляхи розвитку, рівень спеціалізації та диверсифікації виробництва для майбутньої перспективи розвитку.

Організаційна структура ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» задовольняє усі місії і аспекти діяльності підприємства. Кількість працівників ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» у 2022 році склала 13 людей.

Діяльність компанії формується з таких норм і правил (крім основного законодавства України) як:

- Статут ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»;
- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- правила прийому і звільнення працівників;
- посадові інструкції робітників;
- трудові договори з робітниками ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»;
- інші локальні нормативні акти внутрішнього порядку.

Організація комерційної роботи об’єкту дослідження налагоджена роками.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства - це сукупність всіх внутрішніх перемінних підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності [39, с. 82]. Внутрішнє середовище безперервно діє на діяльність організації і будує порядок ситуаційних факторів в рамках організації. Формування стратегії

поведінки організації та цілей планування необхідно аналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище компанії.

Дослідження зовнішнього середовища включає глибоке дослідження постачальників ресурсів, покупців товару, доступності ринку, лояльності споживачів, існуючих технологій, моніторинг конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших компонентів середовища.

Внутрішній аналіз середовища передбачає корпоративний аналіз самої організації, тобто забезпечення його ресурсів, конкурентоспроможність продуктів, технології, що використовуються для виготовлення продукції, забезпечення кваліфікованого персоналу, місця підприємства в галузі, можливості для розширення його діяльності, управління та виробничої структури.

Відповідно до систематичного підходу до управління кожною організацією, цілісність і життєдіяльність організації забезпечується елементами, з яких вона утворюється.

Сума цих елементів утворює внутрішнє середовище організації, проект та створення відбувається з точки зору конкретних діяльності організації, споживача, ринкової економіки, економічного середовища.

Система управління у формуванні внутрішнього середовища організації повинна забезпечити, щоб характеристики її найважливіших компонентів були задоволені зовнішніми умовоами, в якій організація функціонує.

Внутрішнє середовище підприємства формується директорами відповідно до їх рішучості, які саме елементами зможуть забезпечити його ефективне функціонування і розвиток. Існують різні підходи до структури внутрішніх систем організацій. Як правило, у ньому є п'ять компонентів: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, які виконують ці завдання за допомогою відповідних технологій.

Функції управління підприємства виконує керівник – директор. Управлінський контроль за результатами роботи на підприємстві здійснює

шляхом проведення фактичної перевірки виконання посадових обов'язків працівника.

За результатом вивчення та оцінки базового стилю керівництва на об'єкті дослідження, встановлено про спрямованість керівника до взаємодії з людьми, зокрема з підлеглими. Щодо оцінки схильності до певного виду керівництва, виявлено, що іноді керівник схильний до ліберального стилю керівництва.

Відповідно до звіту по роботі з персоналом, що укладаються на підприємстві можна дійти висновків щодо загальної структури персоналу, яка по категоріях можна поділити на зайнятих у виробничому та управлінському процесі. Аналізуючи кадровий склад підприємства була проведена характеристика руху кадрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Характеристика руху кадрів

Показники	Звітний	Поточний	Відхилення
Середня облікова чисельність працівників, люд.	13	13	0
Прийнято працівників, люд.	0	0	0
Вибуло працівників, люд.	0	0	0

Згідно з даними табл. 2.3 слід сказати, що відсутній обіг кадрового персоналу, що свідчить про те що колектив побудований з якісних фахівців, які ефективно виконують свої функції і отримують належне забезпечення від підприємства.

В табл. 2.4 представлено дані використання робочого часу підприємства за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4 - Використання робочого часу підприємства за 2019-2021 р.

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Календарний фонд робочого часу, Кф (люд.-дн.)	1900	1900	1900

Продовження таблиці 2.4

Максимально можливий фонд робочого часу, Ф р.ч. (люд.-дн.)	1987	1987	1987
Тривалість робочого дня, Тр. дн.(год.)	8	8	8
Середня фактична тривалість робочого дня, Т ф.р.дн. (год.)	9	9	9
Коефіцієнт використання робочого дня, К в.р.д., %	99%	99%	99%

З даних табл. 2.4 можна сказати, що всі показники використання робочого часу за останні 3 роки залишаються незмінними. Отже, використання робочого часу протягом дня становить 99%. Ступінь мотивації підприємства задовільний. Оплата працівників є регулярною і своєчасною. Працівники працюють по 5 робочих днів. Щоденний режим роботи з 09:00 год. до 18:00 годин. Обідня перерва триває з 12:00 до 13:00 години.

Персонал організації рекрутується залежно від кількості і якості наданих послуг. Технічними виконавцями є секретар, сезоні робітники працівники, робітники які виконують функції з отримання, обробки, передачі та зберігання різного типу інформації, своєчасне донесення її до директора організації.

Ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність організації на ринку залежить не тільки від масштабу діяльності і ефективності використання наявних ресурсів, але і від асортименту продукції, що реалізується.

Під час дослідження, встановлено, що на ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» основне завдання товарної політики полягає у формуванні оптимального товарного асортименту та здійснюється за принципом:

1) забезпечення на підприємстві достатньої кількості ЗЗР спеціального попиту, зокрема і сільськогосподарської техніки, деталями, та приладдям, для автотранспортних засобів, товарами господарського призначення та іншими непродовольчими товарами, а також для здійснення другої господарської діяльності метою якої є отримання прибутку та на його основі економічних та

соціально-культурних потреб товариства і його Засновників (учасників) та членів трудового колективу Товариства, для створення нових робочих місць, активізації підприємницької діяльності, збільшення обсягів виробництва високоякісної конкурентноспроможної продукції, впровадження новітніх технологій щоб отримати максимально позитивну оцінку від споживачів та іншої діяльності, передбаченої Статутом і які не порушують норми чинного на території України законодавства, а також реалізується на основі отриманого доходу, соціальних та фінансових інтересів вищого управління і членів трудового колективу товариства.

Побудова якісного формування політики асортименту в організації є клопітким процесом, на який діє багато факторів. Одним з найголовніших чинників, що впливають на формування асортименту ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», є споживчий попит. Асортиментна політика підприємства направлена на максимальне задоволення попиту.

Також при формуванні асортименту організації зважають на такі фактори:

1) цінова політика: часто сам цінник відіграє важливу роль при виборі продукції, приладдя СГ-призначення, ЗЗР;

2) якість: споживачі хочуть придбати не лише доступний товар, але й якісний;

3) виробник: споживачі вибирають виробника, який встановив собі лідерські позиції на ринку, до якого вони мають довіру і в якого є репутація та ім’я на ринку;

Під час дослідження організації господарських зв’язків підприємства з комерційними партнерами, встановлено, що ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» вибудовує довгострокові і взаємовигідні відносини з клієнтами і партнерами в сфері продажів. За роки роботи ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» завоював репутацію надійного і стабільного партнера, прагне зміцнювати цю репутацію, слідуючи вимогам часу, постійно вдосконалюючись.

ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» працює з великою кількістю вітчизняних і зарубіжних постачальників, дистриб’ютерами та зацікавлена в надійних

постачальниках продукції та послуг для розвитку свого бізнесу (оптові організації, постачальники товарного асортименту, спецодягу тощо).

Під час дослідження встановлено, що підприємство взаємодіє з постачальниками товарів централізовано, та співпрацює більш ніж з 20 постачальниками з усієї території України і далекого зарубіжжя.

Управління збутовою діяльністю на підприємстві реалізовувати через застосування організації процесу закупівлі та продажу товарів, моніторингу ринку та роботою над клієнтською базою.

Провідним елементом збутової діяльності для організації є створення інформаційного забезпечення, яке на основі маркетингової діяльності здійснює створення відповідних інформативних напрямків вторинних і первинних даних, одержаних з внутрішніх та зовнішніх джерел інформації.

Основні елементи процесу обробки документів ТОВ «АГРОФАЙВ Україна» : прийом і реєстрація журналу кореспонденції, розгляд директором, резолюція директора про призначення відповідальності за виконання функцій, їх виконання, контроль виконання директором, формулювання звітів, підготовка та передача звітів до архіву документації підприємства. Приймання та обробка документації здійснюється секретарем. (наприклад, вихідної кореспонденції); відправлення документа адресатові;

Під час дослідження встановлено організацію розпорядчих документів ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»: всі документи вищого керівництва публікуються на загальному банку підприємства, в обов'язковому порядку проходить процедуру реєстрації в реєстраційному журналі кожного типу документа чи справи.

Документація, що стосується розподілу діяльності організації, розподіляються на накази, розпорядження, акти, протоколи.

Усі вхідні/вихідні потоки документації проводяться у програмі DropBox.

На ТОВ «АГРОФАЙВ Україна» процес складання організаційно-розпорядчих документів проводиться по таким етапам: вивчення сутності питань, збір та аналіз інформації, оформлення і складання документа, його підписання та доведення до персоналу.

Досліджено компетенцію робітників та системи автоматизованої класифікації управління внутрішньо організаційними процесами на ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», нами встановлено наступне: «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» використовує таке програмне забезпечення як «1С: Підприємство». Дана програма є зручною у використанні, проте з 2014 року не оновлюється в Україні у зв'язку із санкціями проти Російської федерації. Керваник, бухгалтер - касир (підпорядковується директору) користується такам програмним забезпеченням: 1С: Підприємство 8, 7; Клієнт банк, MeDoc. DropBox, «IBS Касовий клієнт».

Під час дослідження використання технологій встановлено, що на підприємстві використовуються програми «E-tender», «PROZZORRRO» - програми для публічних закупівель, онлайн-платформа, на якій державні та громадські замовник публікують та створюють тендери на покупку товарів, робіт і послуг, а представники підприємництва конкурують на аукціоні за можливість постачати свої послуги державі. Під час дослідження виконано оцінку конкурентоспроможності підприємства між його конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів

Відносні переваги в конкуренції	Ваго-мість критерію	ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»		ТОВ «АГРОТЕХ»		ТОВ «НИВА-АГРО 3600»		ТОВ «ПОДІЛЛЯ АГРО ЛТД»	
		оцінка	Зважений бал	оцінка	Зважений бал	оцінка	Зважений бал	оцінка	Зважений бал
Частка ринку	0,2	1	0,2	4	0,8	2	0,4	5	0,6
Ціна	0,3	3	1,2	3	0,3	3	0,9	4	0,6
Якість товару	0,3	3	0,9	2	0,6	4	0,3	4	1,2
Імідж	0,2	1	0,4	3	0,6	2	0,2	5	0,8
Всього	1	8	2,7	12	2,3	11	1,8	16	3,2

Провівши оцінку конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів, можна стверджувати, що ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» займає непогані позиції за категорією ціни та якості продукції, однак підприємству

варто більше уваги звернути на підвищення іміджу та збільшення своєї частки на ринку.

Кожна організація (підприємство) як соціально-економічна складова утворює систему взаємодії між людьми, яка включає в себе різні види відносин, переконань, ідеалів, цінностей, правил, характеристик, та ставлення до себе в цілому.

Між робтниками можуть бути утворені відносини співробітництва та кооперації які проявляються в спілкуванні, змаганні, взаємопідтримці. Тому атмосфера в команді, мотивація, моральний стан і продуктивність співробітників залежать від особистості і мети керівника та менеджерів організації, а також від уміння розуміти відмінності між співробітниками, адже люди - це найцінніший ресурс компанії і одночасно причина найскладніших проблем.

Сукупність усіх складних процесів керівництва та управління, пов'язаних із людськими взаємовідносинами та вирішенням проблем, що виникають між людьми в організації, утворює її соціально-психологічну підсистему, яка в свою чергу включає наступні підсистеми: «людина – техніка», «людина – колектив», «людина – людина».

За результатом дослідження управління підприємства, встановлено сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі: є довіра та взаєморозуміння один до одного так як кількість робітників мала; присутня доброзичливість; відсутній тиск керівництва до персоналу; обізнаність членів організації про структурні задачі та становище справ в організації; низька плинність кадрів; високий рівень трудової дисципліни та ін. Конфлікти не трапляються, кожен працівник виконує свої обов'язки та тримає субординацію. Стиль життя, яким дотримується керівник є без стресовий за допомогою психологічних прийомів.

Встановлено основні компоненти корпоративної культури на підприємстві: соціально-психологічний клімат в колективі хороший; дресс-код діловий; спілкування привітне; обслуговування відмінне; постійно

формується позитивний імідж підприємства; проводиться підтримка у співробітників почуття належності до спільної справи, що надає сенсу їх роботі; проводиться соціалізація нових співробітників; проводиться формування і контроль форм поведінки, характерних для даної організації має реальну, а не декларовану повагу до особистих заслуг. Дотримання Правил є обов'язковим для всіх працівників підприємства. Однак, відсутня підтримка цінностей даної організації через історію, традиції, місію, артефакти. Також, під час дослідження з'ясовано, що підприємство не приймає участь у соціальних програмах.

На досліджуваному підприємстві діють Правила внутрішнього трудового розпорядку, метою яких є: визначення основних обов'язків власника або уповноваженої ним особи (директора) та працівників, зміцнення трудової дисципліни, забезпечення чіткої та ефективної організації праці, повного та раціонального використання робочого часу, підвищення якості і продуктивності праці. Правила визначають функціональні обов'язки працівників, режим праці, засади регулювання трудових відносин та запроваджуються з метою удосконалення організації праці, зміцнення трудової і виконавської дисципліни, забезпечення раціонального використання робочого часу, високої ефективності і якості роботи працівників, умов стимулювання, відповідальності за порушення трудової дисципліни. Дотримання Правил є обов'язковим для всіх працівників підприємства.

На ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» оплата праці є головним економічним способом системи мотивації. Формами грошового прибутку за трудову діяльність організації є заробітна плата, премії, різного роду виплати й пільги. Більше діючими стимулюючим засобом заробітна плата стає при доповненні іншим, не менш важливим елементом економічної мотивації – системою підсумкової винагороди, або преміювання. Підставою для преміювання служить збільшення прибутку. Моральні й інші способи мотивації ТОВ

«АГРОФАЙВ УКРАЇНА» наведені у табл. 2.6 залежать від економічних й фінансових показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 - Мотивація трудової діяльності персоналу ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» моральними й іншими способами

Неекономічні способи	Фінансово-економічні показники діяльності підприємства
Моральні методи: - визнання; - похвала; - критика.	1. Збільшення виробництва готової продукції. 2. Збільшення прибутку. 3. Збільшення рентабельності.
Організаційні методи: - залучення до участі в справах організації; - збагачення праці.	
Просування в посаді (моральні методи й організаційні мотивації) - цікава змістовна робота; - визнання заслуг авторитету особистості.	1. Розширення організації. 2. Бренд (Престижність).

Також до мотиваційної системи активації трудової діяльності на підприємстві є надання соціальних гарантій. Як відомо, зараз юридичні особи намагаються уникнути офіційного працевлаштування працівників, а отже працівник втрачає свої соціальні гарантії. Натомість у ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» усі працівники працевлаштовані офіційно. Перелік соціальних благ визначається щорічно на загальних зборах колективу підприємства й складається відповідно від отриманого підприємством прибутку та його фінансовим становищем.

Мінімальна кількість соціальних благ організації є однаковою для всіх співробітників, записаний у колективному договорі й містить у собі: щорічна оплачувана відпустка; оплата лікарняних у випадку тимчасової непрацездатності або травм; відпускні та дикретні кошти; оплата професійного навчання; оплату спеціального одягу; оплату відрядних і представницьких витрат по нормах, що діє на підприємстві; компенсацію за використання транспорту або міського суспільного транспорту в службових цілях; оплата корпоративних святкових заходів і частувань; подарунки до ювілейних днів народження тощо.

Соціальний пакет у ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» залежно від посади, стажу роботи й цінності фахівця не варіюється, оскільки керівництво підприємства враховує можливе невдоволення нерівністю персоналу. Таким чином, компанія зберігає традиції чіткої дисципліни колективізму й хазяйновитості, підвищення рівня життя працівників, соціальних благ і гарантій співробітників.

Схематично управління персоналом класифіковано та структуровано у вигляді таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Принципова схема управління персоналом організації ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Розробка й проведення кадрової політики	Оплата й стимулювання праці	Групове управління, взаємини в колективі й із профспілками	Соціально-психологічні аспекти управління
Принципи підбору й розміщення персоналу	Форми оплати праці	Залучення працівників у управління на низовому рівні	Мотивація праці працівників і творча ініціатива
Умови наймання й звільнення	Шляхи підвищення продуктивності праці	Робочі бригади і їхні функції	Організаційна культура фірми
Навчання й підвищення кваліфікації	Заохочувальні системи оплати праці	Взаємини в колективі	Вплив управління персоналом на діяльність фірми і її організацію
Оцінка персоналу і його діяльності		Взаємини із профспілками	

ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» здійснює охорону праці, яка являє собою підготовку, прийняття та реалізацію завдань для здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих. Під час спалаху пандемії Covid-19 діяльність підприємства була повністю переведена в он-лайн формат відповідно до рекомендацій МОЗ, з дотримання усіх заходів безпеки, та без втрати потенціалу до реалізації своєї трудової та економічної діяльності.

ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» затвердило відповідне положення, що встановлює систему управління охороною праці. Вимоги Положення є обов'язковими для виконання всіма найманими працівниками. Підготовку управлінських рішень щодо функціонування на підприємстві системи управління охороною праці забезпечує особа, що в порядку сумісництва виконує функції служби охорони праці (на даному підприємстві – це директор). Структура, завдання системи управління охороною праці, порядок взаємодії структурних підрозділів, порядок внутрішніх перевірок, на ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» викладені в Положенні про Систему управління охороною праці підприємства, затвердженому наказом підприємства. Крім того ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» обов'язково проводяться навчання з питань охорони праці згідно в статті 18 Закону України «Про охорону праці».

Зовнішнє середовище - існування економічних, соціальних та природних умов, національних і міжнародних структур, інших зовнішніх суб'єктів підприємства.

Основними характеристиками зовнішнього середовища підприємства є наступні:

- складність – велика кількість факторів на які має реагувати організація у своїй діяльності

- жвавість – швидкий рух, завдяки якому виникають зміни в зовнішньому оточенні організації;

- неозначеність - сукупність відомих організації факторів зовнішнього середовища та рівню їх прямого впливу залежить від якості інформації, якою користується компанія;

- взаємовідношення - взаємний вплив факторів зовнішнього середовища.

Згідно з рівнем впливу зовнішніх факторів на підприємство, можна виділити наступну класифікацію:

- мікросередовище - середовище, яке безпосередньо впливає на підприємство, до якого належать споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, урядові органи, фінансові та кредитні установи;

- макросередовище - середовище непрямого (опосередкованого) впливу на організацію, яке включає економічні, екологічні, природні, наукові, технічні, демографічні, політичні фактори та інші чинники.

Вихід на зовнішній ринок самостійних суб'єктів господарювання має бути адаптованим до системи світових економічних зв'язків, сприяти формуванню відкритої економіки. Мета - отримання більшого прибутку, ніж на ринку своєї країни, спонукає компанії до виходу на міжнародний ринок. Відповідно до чинного законодавства підприємство має право самостійно визначати форму, спосіб та обсяг діяльності на зовнішньому ринку.

За результатом дослідження питання управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вивчено положення Статуту підприємства та виявлено, що у даному документі передбачено один з напрямків діяльності – зовнішньоекономічна діяльність.

Прагнення отримати прибуток спонукає підприємство виходити на міжнародний ринок. Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» такі:

- вихід на зовнішній ринок;
- організація імпортних операцій з поставок товарів;
- валютно-фінансові операції.

Працівники займаються дослідженням попиту і пропозиції, динаміки цін, структури ринків, реалізують методичне управління, контроль якості розрахунків і застосування цін компанії при підготовці і затвердженні контрактів, а також виконувати інші дії з вивчення ринкових умов.

2.3 SWOT – аналіз діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Для комплексної оцінки стану підприємства та майбутніх загроз його розвитку проводиться SWOT-аналіз. Абревіатуру «SWOT» вперше придумав у 1963 році професор Гарвардського університету Кеннет Ендрюс на конференції з бізнес-політики. Потім інші професори запропонували використовувати модель SWOT для розрахунку поведінки компанії. Цей метод почав широко використовуватися в 1980-х роках і досі користується попитом серед керівників.

SWOT-аналіз – це насамперед метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторон бізнесу, прорахувати ризики та майбутнє процвітання завдяки комплексному підходу.

Найчастіше зі SWOT-аналізу починається розробка маркетингового плану компанії. При розробці плану важливо знати сильні і слабкі сторони товару, ставлення до нього аудиторії, як на його запуск впливають зовнішні чинники, наприклад, законодавство. По завершенню тієї чи іншої рекламної активності можна провести SWOT-аналіз рекламної кампанії, перед інвестуванням в стартап – SWOT-аналіз проекту і так далі.

Незважаючи на свою прогресивність і всеосяжну широту, метод SWOT-аналізу має ряд недоліків:

- *суб'єктивність:* єдиного переліку показників, які необхідно враховувати при складанні аналізу, немає. Ви повинні спиратися на думку аналітиків або тези-кліше;
- *розмиті результати*: цей тип аналізу не дає чітких відповідей на те чи інше питання. SWOT - аналіз допомагає скласти загальне уявлення про продукт, послугу, місце компанії на ринку.

У процесі проведення досліджень було виявлено низку переваг та недоліків ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». З метою збереження конкурентних позицій та впровадження нових маркетингових стратегій проведено комплексну оцінку конкурентного середовища за ступенем вагомості зовнішнього та внутрішнього впливу з прогнозом можливостей та врахуванням потенційних

загроз, представлено у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Наявність широкого асортименту товарів. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами. Популярність торговельної марки на ринку. Зручне та вигідне розташування. Диверсифікація постачальників. Стабільний попит на товари. Великий досвід роботи на ринку. Наявність постійних споживачів.	Нераціональність асортиментної політики. Сезонність на деякі види товарів (ЗЗР, добрива). Важкість застосування через обмежений доступ інформації щодо показників діяльності прямих конкурентів (лідерів). Складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату. Необхідність інноваційної політики.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Покращення рівня конкурентоспроможності. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку. Використання коливань економіки здійснюється шляхом проведення різноманітних акцій акцент яких - зосередження на «низькі ціни». Вдосконалення збору маркетингової інформації . Участь у добродійних та гуманітарних акціях. Зростання купівельної спроможності населення .	Поява на ринку нових торговельних підприємств. Активізація діяльності основних конкурентів. Зниження доходів у цільової аудиторії. Внесення змін до правового закону. Ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм. Висока вартість реклами .

На підставі вищезгаданих факторів можна виділити ряд конкурентних переваг товариства: це можливість розширення асортименту, що не мав реалізації в організації, здійснення заходів для забезпечення збереження ринкової частки, та прихильності потенційних клієнтів.

Додатково проведемо розгляд ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» з використанням SNW–аналізу, тобто стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії з точки зору сильних, слабких і нейтральних сторін

підприємства (табл. 2.5), де ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.9 SNW – аналіз ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

№ п/п	Ключові параметри діяльності підприємства	S (сильні сторони)	N (нейтральні сторони)	W (слабкі сторони)
1	Імідж (ділова репутація) підприємства			6
2	Асортимент продукції, що випускається	9		
3	Якість послуг, що надаються	8		
4	Орієнтація на споживача	8		
5	Стратегія розвитку підприємства			4
6	Обсяги продажів			5
7	Територіальне розташування	9		
8	Цінова політика	8		
9	Чисельність персоналу			3
10	Заробітна плата			3
11	Організація маркетингу на підприємстві			6
12	Інформаційне забезпечення		6	
13	Рівень технічної оснащеності		6	
14	Організація планування закупівель	7		

Дані свідчать про те, що найбільш сильними сторонами ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» є асортимент продукції, що продається; орієнтація на споживача; цінова політика. При цьому слабкими сторонами є стратегія розвитку підприємства; низька заробітна плата; низькі обсяги продажів; низька чисельність персоналу; слабка організація маркетингу на підприємстві. На рис. 2.6 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА».

Рис. 2.6. SNW – аналіз ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Отже, проведений аналіз показав, що до критичного стану товариства можуть призвести: поліпшення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів до конкурентів. Тому стратегія підприємства ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» має бути спрямована на максимальне використання можливостей і максимально можливий захист від ризиків діяльності,а також удосконалення управління в цілому.

За роки успішної діяльності товариство знайшло своїх постійних клієнтів, та здобуло значну популярність в місті і за його межами, має значний досвід роботи та симпатію від контрагентів, постачальників і споживачів.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» створено для отримання прибутку від проведення господарської діяльності, відповідно до українського законодавства, а також для підтримки функціонування ринкових відносин у сферах сільськогосподарського призначення.

Предмет діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» - це сума виробничих, комерційних, господарських, виробничих засобів, діяльність з постачання і збуту продукції, фінансових та соціальних функцій, робіт і послуг, які здійснюються для досягнення економічних і соціальних місій підприємства.

Під час дослідження організації господарських зв'язків підприємства з комерційними партнерами, встановлено, що ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» вибудовує довгострокові і взаємовигідні відносини з клієнтами і партнерами в сфері продажу. За роки роботи ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» завоював репутацію надійного і стабільного партнера, прагне зміцнювати цю репутацію, слідуючи вимогам часу, постійно вдосконалюючись.

Нами встановлено, що підприємство взаємодіє з постачальниками товарів централізовано, та співпрацює більш ніж з 20 постачальниками з усієї території України і далекого зарубіжжя.

Провівши оцінку конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів, можна стверджувати, що ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» займає непогані позиції за категорією ціни та якості продукції, однак підприємству варто більше уваги звернути на підвищення іміджу та збільшення своєї частки на ринку.

Здійснено методом SWOT-аналізу оцінку конкурентного середовища підприємства, встановлено що найбільш сильними сторонами ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» є асортимент продукції, що продається; орієнтація на споживача; цінова політика.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

3.1 Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Організаційний розвиток – це реакція компанії на зовнішні умови шляхом встановлення та впровадження нових цілей і завдань, які призводять до якісних змін і накопичення критичних факторів для успіху підприємства. Іншими словами, розвиток організації спрямований на управлінську діяльність, метою якої є підвищення продуктивності, економічної ефективності та конкурентоспроможності організації, актуалізацію існуючих або необхідність створення нових критичних факторів успіху в довгостроковій перспективі, зберігаючи умови стійкої конкурентноспроможності. Розвиток організації також може бути інтерпретований як накопичення критичних факторів успіху в тих видах діяльності, в яких підприємство повинно обов'язково досягти певного успіху, щоб бути конкурентоспроможним в певній сфері діяльності. Як правило, процес організаційного розвитку супроводжується циклом організаційних змін, які призводять до трансформації структури, функцій, методів організації.

Основна проблема будь-якого підприємства, що функціонує в ринкових умовах України, є проблема його прибуткового існування і забезпечення безперервного розвитку організації. Ефективне рішення цієї проблеми полягає в створенні й реалізації конкурентних переваг, які можна значною мірою досягти на основі правильно розробленої ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія - це об'єктивний підхід до формування відповідей на такі важливі питання організації: в якій галузі або на якому ринку підприємство повинно функціонувати; як ефективно використати часто обмежені ресурси; як здійснювати конкурентну боротьбу.

На даний час бізнес-середовище діяльності підприємств характеризується підвищенням складності (війна, курс валют, інфляція,

зростання цін на сировину, високі відсотки за кредитами, зниження купівельної спроможності населення), рухливості (перехід від адміністративно-командної системи господарювання до ринкової) та невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація та динаміка поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і послуг тощо).

Кінцевий результат діяльності підприємств залежить не від одного або декількох чинників, факторів, показників, а від кожного елементу, кожної навіть малої частки усього цілого. Саме тому слід не забувати про комплексний підхід розв'язання проблем та пошуку шляхів їх вирішення.

За результатами дослідження ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», було виявлено слабкі та сильні сторони, переваги та недоліки в управлінні підприємства, у зв'язку з чим виникає необхідність у розробці пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства.

Ідеєю, що відображає концепцію стратегічного управління є ідея, що взаємодія та вплив зовнішнього і внутрішнього середовища повинні бути враховані при визначенні місії і стратегічної цілі організації. У цьому випадку стратегії діють як інструмент для досягнення цілей, і для реалізації стратегії необхідно, щоб вся організація функціонувала в стратегічному режимі.

Стратегічне управління - це концепція реалізації стратегії підприємства, яка поєднує цільовий та інтегрований підхід до діяльності організації, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями (потенціалом) компанії та класифікація їх у відповідність шляхом створення та реалізації системи стратегій.

Управління стратегічним розвитком підприємства - це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління підприємством, вони визначають конкретні місії діяльності організації, мета якої розробити стратегію для досягнення стратегічних цілей, враховуючи найважливіші зовнішні та внутрішні фактори, а також контролювати виконання впроваджених планів, які постійно оновлюються і змінюються.

Управління стратегічним розвитком підприємства мультиплановий, формально - поведінковий процес управління, який впливає на створення і реалізацію ефективних стратегій, які сприяють балансу ефективних відносин між організацією, в тому числі з її окремими частинами, зовнішнім середовищем, а також в досягнені стратегічних місій.

Останні події що відбуваються як в Україні так і в усьому світі, в більшості випадків, не залишають малим аграрним підприємствам шансу на життя як зараз так і у майбутньому. Позитивна роль сільськогосподарських підприємств в економіці, створенні конкурентного ринкового середовища, забезпеченні зайнятості робочої сили, формуванні середнього класу, вирішенні соціальних проблем, певною мірою забезпеченні політичної стабільності ні в кого не викликала сумнівів до початку бойових дій в Україні.

Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для аграріїв. Напад ворожих військ призвів до руйнації роками налагоджених процесів, логістичних коридорів сектору АПК. Більшість посівних площ було заміновано, до частини немає доступу, знищено техніку та склади.

Вимушеним заходом для забезпечення продовольчих потреб держави та населення країни стала заборона на експорт деяких видів сільськогосподарської продукції: овес, просо, гречка, цукор, сіль, жито, рогата худоба. Також лише з попереднім інформуванням уряду та отриманням ліцензії дозволено експортувати пшеницю, меслін (її суміш із житом), кукурудзу, соняшникову олію, м’ясо та яйця свійських курей.

Крім того, на початку березня Кабмін установив нульову квоту, тобто повну заборону на вивезення азотних, калійних і фосфорних мінеральних та хімічних добрив. Наприкінці ж березня уряд скасував заборону експорту азотних добрив, встановивши квоту на їхнє вивезення у розмірі до 210 тис. тонн, проте не більш як 70 тис. тонн на місяць.

Військова агресія РФ унеможливила функціонування морських портів України, через які здійснювалося близько 90% експорту сільгосппродукції. За даними Мінагрополітики, сьогодні залізничним транспортом перевозять до 20

тис. тонн зерна на день, раніше ж через морські порти проходило близько 150 тис. тонн.

Сьогодні вирощування СГ - продукції не покриває її вартість на ринку збуту, що означає зменшення попиту не тільки на посівний матеріал, ПММ, та добрива але й на все устаткування для роботи у аграрній сфері. Аграрний сектор знаходиться у найгіршому становищі за останні 20 років, а з ним разом і усі підприємства АПК, фермерські господарства, холдинги, та малі фермери.

Одним з наслідків вторгнення рф є зниження цін на експортно-орієнтовані культури (пшениця, кукурудза, ячмінь та соняшник). Першочергове скорочення внутрішніх цін на ці культури було викликано морською блокадою українських портів військовими силами рф. Морська блокада змушувала експортерів перебудовувати логістичні ланцюжки від експорту морем до експорту залізницею, річковими портами та вантажівками. Це призвело до суттєвого зростання цін на доставку (з орієнтовних $30 за тонну продукції аж до $170 — 200 за тонну) та суттєвого скорочення попиту на експортноорієнтовані культури через фізичні обмеження каналів експорту.

Структура непрямих втрат агросектору за категоріями:

- зниження внутрішніх цін на експортноорієнтовані культури 54%
- зниження виробництва сільськогосподарських культур у 2022 році 34%
- зниження виробництва озимих культур у 2023 році 9%
- здорожчання факторів виробництва 2%
- зменшення виробництва продукції тваринництва 1%

Нами досліджено що місії підприємства та способи їх досягненя є базовими. Тобто основні цілі «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» є типовими, аналогічними для підприємств-конкурентів які планують отримувати прибуток на українському ринку. На табл. 3.1. відображена бізнес-модель ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА».

Таблиця 3.1 - Бізнес модель ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Ключові партнери	«ELVORTI»» та інші сільгоспвиробники - Постачальники ЗЗР; - Агрохімічні та мікробіологічні лабораторії; -Установки з сертифікації продукції
Ключові види діяльності	- Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткованням (основний); - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; - Постачання високоякісної продукції та насінєвого матеріалу.
Цінні пропозиції	- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
Взаємовідносини з клієнтами	- Персональна підтримка; - Ведення клієнтської бази; - Додаткові бонуси постійним клієнтам;
Споживчі елементи	- Вітчизняні та іноземні споживачі.
Ключові ресурси	- Парк техніки; - Складські приміщення; - валіфіковані кадри; - клієнтська база; - нерухомість.
Структура витрат	- Оплата сировини; - Оренда земельних площ; - Заробітна плата; - Транспортні витрати; - Податки.
Канали збуту	- Сайт https://agrofive/; - Клієнтська та корпоративна система; - Елеватори

Для вибору нової, ефективної стратегії розвитку підприємства, було узагальнено чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» та можлива реакція з боку підприємства на ризики з боку споживачів, виробників, конкурентів у табл. 3.2. Серед них вагомими чинниками впливу є: сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції, підняття ціни сировини і матеріалів виробників, перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення та інші фактори.

Таблиця 3.2 - Чинники зовнішнього мікросередовища ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Група чинників	**Чинники**	**Можлива реакція з боку ТОВ «Агрофайв»**
Споживачі	- сезонність закупівлі сільськогосподарської продукції; - бажання клієнтів до контролю якості продукції; - вимоги клієнтів до створення великого асортименту товарів та продукції.	- здійснення сезонних знижок в несезонний період; - вимога до поліпшення зберігання сировини на підприємстві; - створення відділу контролю за системою якості виробництва; - побудова широкого асортименту товарів та продукції, пошук нових ринків збуту.
Виробники	- підняття ціни сировини і матеріалів; - нестійкі відносини з постачальниками сировини і додаткових матеріалів; - великий асортимент сільськогосподарської продукції на ринку; - можливість формування оптових партій закупівлі продукції.	- пошук нових постачальників і укладання вигідних угод на сировину і матеріали; - розробка пропозицій по розширенню асортименту сільськогосподарської продукції; - зниження виробничої собівартості і встановлення оптимальних цін на продукцію в порівнянні з конкурентами.
Конкуренти	- значна кількість вітчизняних підприємств, які виробляють сільськогосподарські товари; - перспектива на регіональному ринку недиференційованого вибору товарів; - перспектива вагомого впливу на політику ціноутворення.	- захоплення ринків в залежності від попиту регіону; - контроль якості продукції; - перспектива зниження фінальної ціни реалізації продукції, здійснення акційних заходів, поліпшення організації вибору асортименту.

З аналізованих факторів мікросередовища істотно впливають на підприємство конкуренти і самі споживачі.

Споживачі – суб’єкти ринкових відносин, які є реальними або потенційними покупцями товарів в конкретному акті ринкового обміну з метою задоволення

своїх потреб. Свою значну частину продукції ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» реалізує у межах Вінницької області, зокрема у Шаргородському, Тиврівському, Тульчинському, Жмеринському районах.

Таким чином, аналіз чинників зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства допоміг визначити перспективні цілі сутність яких передбачає: застосування нових технологій при виробництві продукції (вирощування), підвищення рівня маркетингової діяльності, розширення ринків збуту для реалізації продукції і товарів, побудова нового іміджу організації, підвищення кваліфікації працівників, зниження ціни собівартості продукції і покращення виробничих процесів.

Управління підприємством представляє собою діяльність відповідних органів і осіб, спрямовану на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів для отримання прибутку, для задоволення соціальних і економічних інтересів співробітників підприємства.

Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» – створення такої системи, це дасть змогу забезпечити ефективну довгострокову присутність підприємства в середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу.

Тому, для реалізації нового, ефективного стратегічного управління та покращення функціонування підприємства, у час турбулентності бізнес середовища України, нами запропоновано застосувати **стратегію зростання (розвитку).** Стратегія відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень. Вона використовується, коли компанія прагне якомога найкраще використати зовнішнє середовище та можливості отримати переваги, щоб збільшити виробництво та збут шляхом виходу на нові ринки та охоплення та покращення показників ефективності виробництва. Він проявляється в таких видах стратегічного вибору:

- Інтенсифікація: розширення виробництва і підвищення ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів;

- Диверсифікація: Компанія виходить на нові ринки та розширює асортимент продукції шляхом розробки нових видів продукції;

- Інтеграція: розширення діяльності компанії на постачальників, конкурентів, різноманітних посередників, продавців тощо шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу;

- Розробка технологій і процесів: інноваційна діяльність з розробки та впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо [1].

3.2 Економічні наслідки формування стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Розвиток ринкових відносин у суспільстві зумовлює нові принципи управління аграрним виробництвом. Умови ринку позбавляють керівника підприємства привілеїв стратегічної безвідповідальності за свої дії. Він повинен самостійно приймати вирішальні, довготермінові стратегічні рішення, враховуючи економічну ситуацію, законодавчі та нормативні акти, що обумовлюють правила ведення виробничої діяльності, а також кон'юнктуру ринку.

У разі загострення конкуренції на внутрішньому ринку агропродукції, коли непрофесійна поведінка управління організації завдає величезних збитків або навіть банкрутує підприємство, прийняття рішень на основі суб'єктивної інтуїції власника, вибір напрямку розвитку та шляху розвитку учасників ринку минає. Проблема вибору чіткої та послідовної стратегії, стратегічної політики управління та планування для кожного підприємства, так і для галузі в цілому стає все більш складною для кожного сільськогосподарського підприємства.

Вирішальне значення в управлінні сільськогосподарським бізнесом є здатність систем менеджменту не тільки вирішувати ключові проблеми в аграрному секторі, а й усувати негативні прояви об'єктивних і специфічних факторів, а саме: протиріччя між економічними інтересами виробників і соціальними інтересами споживачів сільськогосподарської продукції та

продовольства. Внаслідок сезонності та довгостроковості сільськогосподарського виробництва виробники сільськогосподарської сировини не можуть своєчасно реагувати на зміни споживчого попиту.

ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» може розглядати різні альтернативи діяльності підприємства. У рамках відповідного дослідження можна вибрати один з кількох напрямків дій, які заведено називати стратегічними альтернативами (табл. 3.3) На нашу думку саме стратегія зростання може допомогти підприємству функціонувати в умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3 - Стратегічні альтернативи діяльності підприємства

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	1. Обсяг продаж 2. Дохід 3. Частка ринку 4. Швидкість зростання	1. Інтенсифікація ринку: проникнення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія 2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна 3. Міжфірменне співробітництво та кооперація 4. Зовнішньо-економічна діяльність
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	1. Дохід на обсяг продажу 2. Дохід на активи 3. Швидкість пожвавлення	1. Економія: ревізія витрат, консолідація, пожвавлення 2. Зрушення: зменшення втрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності 3. Забезпечення сталості: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: — продуктів та ринків — фінансового стану — управління	Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основному ринку тощо 2. Перебудова системи управління 3. Фінансова перебудова

Коли компанія формує стратегію розвитку, вона повинна чітко розуміти свою місію та цілі. Останніми роками непередбачувана ринкова динаміка, багато

нових директив і законодавчих актів, «розплавлення» внутрішніх ресурсів і все більш важке зовнішнє середовище, особливо у фінансовому секторі, створили критичну ситуацію для вітчизняного агробізнесу. У цих умовах значну роль відіграло успішне застосування ідей та прийомів стратегічного управління підприємством у діяльності підприємства. Війна суттєво впливає на кожне підприємство АПК: перебої з постачанням, а також зростання вартості енергоносіїв призвело до суттєвого зростання вартості факторів виробництва, в тому числі ціни – на мінеральні добрива та паливо.

Тому стратегія управління господарською діяльністю підприємства в 2023 р. створює комплексний підхід до стратегічного розвитку і підвищення економічної ефективності організації в контексті поліпшення конкурентоспроможності. Стратегія діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» буде розроблена на два роки. Узагальнення виконане у вигляді таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Складники стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА»

Проекти розвитку	Забезпечуючі умови	Рік
Ціль: диверсифікація виробництва для зменшення ризиків недоотримання прибутку		
Організаційно-управлінські	Побудова стратегічного центру відповідальності (центру прибутку/витрат/інвестицій). Застосування всіх етапів стратегічного управління та введення контролю за діяльністю центру відповідальності.	2023
	Залучення молодих спеціалістів (випускники аграрних вишів)	2023
	Оптимізація управлінської та організаційної струкутр	2022
Ціль: реструктуризація виробництва для збільшення можливостей господарства на ринку сільгосппродукції		
Техніко-технологічні, екологічні	Автоматизація робочого місця директора, головного бухгалтера та агронома	2023
	Оптимізація посівних площ та застосування раціональної сівозміни	2023
	Будівництво елеватора	2024
	Оновлення техніки	2024
Біологічні	Проведення сортооновлення	2023
Ціль: збільшення соціальної відповідальності		
Соціальні	Ремонт доріг у с. Зведенівка Шаргородського р-н	2025
	Оплата вартості лікування та реабілітації ветеранів АТО/ООС жителів с. Зведенівка Шаргородського р-н	2023

Нами була розроблена візія стратегічного розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», яка передбачає низку цілей і завдань, що з них витікають. Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності підприємства – перша ціль стратегії. Щоб забезпечити досягнення поставлених цілей потрібно вирішити такі задачі: вдосконалення конкурентоспроможності, збільшення прибутку. Цю мету і завдання, що стоять перед нею, можливо вирішити шляхом залучення пільгових кредитів, субсидій і модернізації виробництва, тобто застосування сучасної техніки, устаткування та новітніх технологій.

Очікується, що така стратегія буде здатна підняти підприємство на провідні позиції ринку як у Шаргородському районі, так і в Вінницькій області. Реалізація передбачає вибір оптимальних операційних стратегій серед альтернативних проектів. Для забезпечення виконання кожної з цілей і завдань, реалізація проектів визначається особистим періодом втілення. (табл. 3.4). Реалізація зазначених напрямів дасть змогу забезпечити підвищення заробітної плати працівників сільського господарства і рівня життя сільського населення та збільшення обсягу видатків на соціальну розбудову села. Пропозиція застосування такої стратегії розвитку, дасть змогу забезпечити збільшення соціальної відповідальності і задовольнить потреби власників товариства.

Прийнята форма стратегії повинна бути затверджена у відповідному порядку і реалізована. Особливої уваги вимагають питання поточних організаційних заходів щодо реалізації стартегії зростання (розвитку), такі, як: комплексна оцінка стартових умов; формування бюджету, які закладаються в основу розробки комплексу цільових показників стратегії; визначення конкретного списку відповідальних виконавців за етапами реалізації кожного складового стратегії розвитку; календарний план реалізації стратегії; розрахунок потреби у ресурсах; планування соціально-економічного моніторингу ходу реалізації стратегії; здійснення корегування значенн показників діяльності у разі вимоги; оцінка кінцевих результатів та ефективності реалізації стратегії розвитку підприємства ТОВ «АГРОФАЙВ

УКРАЇНА». Істотним чинником, що впливає на зростання ефективності стратегії, може стати застосування контролінгу. Контролінг доцільно використовувати також у процесі управління підприємством. Функція контролю повинна охоплювати всі етапи роботи стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». Оцінка проводиться з позицій можливості реалізації місії і наявності необхідного ресурсного забезпечення оргшанізації, передбачення шляхів ефективного використання таких ресурсів, доцільності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу.

Висновки до розділу 3

Запропонована в третьому розділі магістерського дослідження методологія розробки стратегії розвитку враховує управлінські, організаційні та фінансові особливості підприємств аграрного бізнесу, що працюють у сільскогосподарській сфері.

За мінливих умов ринкового середовища, потреб споживачів виникає потреба в розробці ефективної стратегії розвитку що підвищить результативність діяльності підприємства. Тому в організаціях є раціональним використання системи управління, що є ефективною складовою стратегічного процесу прийняття управлінських рішень організації та реалізації управлінської діяльності.

Стратегія розвитку повинна будуватись з урахуванням можливостей вже існуючого бізнесу підприємства та на стратегічних можливостях ринкового середовища, розроблених в матриці можливих сценаріїв розвитку його діяльності та стратегічних цілей вищого керівництва організації.

Вважаємо, що запропоновані заходи з формування стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» , що представлені в таблиці 3.4 є готовими до використання та будуть підтримувати стійке конкурентне становище організації за умов нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Дослідження ефективності формування стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» посприяло досягненню поставлених цілей та мети в дослідженні і пошуку способів поліпшення стратегії розвитку підприємства для забезпечення ефективної діяльності ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». Вирішення поставлених завдань дозволило зробити наступні висновки:

1. Досліджено поняття, зміст та типологія стратегії і стратегій розвитку. Зокрема, Зокрема, стратегія є загальною комплексною програмою дій, яка визначає пріоритети для проблем підприємства, його місію, основні цілі і виділення ресурсів для їх досягнення. Вона визначає цілі і методи їх досягнення, щоб вказувати на підприємство певний шлях розвитку. У своєму сенсі, стратегія - це документ довгострокового планування, результатом стратегічного планування. Досліджено, що стратегія розвитку включає в себе реалізацію плану з часовим визначенням, переробку стратегії відповідно до нових обставин і місій.

2. Вивчено теоретико-методологічні підходи щодо видів існуючих стратегій розвитку. Під час дослідження теоретичних аспектів видів стратегій, встановлено, що існує 6 загальновідомих стратегій підприємств, а саме: стратегії концентрованого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії стабілізації, стратегії реструктуризації, стратегії диверсифікованого зростання, стратегії скорочення.

3. У роботі розкрито зміст та структуру етапів розробки і реалізації стратегії розвитку, управлінської діяльності підприємства. Зокрема, визначено, що основними етапами розробки та побудови стратегії є:

1 етап – зрозуміти місію підприємства;

2 етап – дослідження стану зовнішнього середовища і масштаби його впливу на діяльність підприємства;

3 етап – усвідомлення сильних і слабких аспектів діяльності підприємства;

4 етап – побудова систематичності стратегічних місій розвитку організації;

5 етап – формування стратегічних варіантів розвитку організації та їх оцінка;

6 етап – реалізація дій, що спрямовані на здійснення стратегії розвитку організаці;

7 етап – спостереження за прогресом впровадження стратегії та комплексна оцінка необхідності її корекції.

4. В результаті дослідження було встановлено організаційно-економічну характеристику діяльності, основним джерелом доходу підприємства в останні три роки був прибуток отриманий від реалізації сільгосппродукції на внутрішньому ринку, вирощування. Управління організацією зв'язків у структурі управління досягяаються лінійно-функціональним методом.

5. Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства, аналіз показує що в 2019 - 2021 р. загальний обсяг доходів перевищує над загальним обсягом витрат за рахунок ефективного функціонування підприємства. Доходи підприємства з кожним роком зростають, що свідчить про розвиток ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». Упродовж останніх трьох років (2019-2021 рр.) загальний обсяг доходів, отриманих ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», становить 21844,8 тис. грн, зокрема, у 2019 році – 4652,1тис. грн, у 2020 році – 7238,7тис. грн, у 2021 році Товариство отримало доходів на суму 9954,6 тис. грн., що на 113,98 % (або на 5302,1 тис. грн.) більше ніж у 2019 р. та на 37,52% (або на 2716,1 тис. грн.) більше порівнюючи з 2020 роком.

6. У процесі дослідження ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» проведено оцінку стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, проведено оцінку потенційних конкурентів та виконано моніторинг організаційно-економічної характеристики підприємства. Виявлено, що серед 4 аналогічних конкурентів на ринку за різними властивостями потенційного споживача і бізнес-партнера ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» займає непогане становище,

однак має і ряд недоліків, можна стверджувати, що підприємство займає чудові позиції за категорією ціни та якості продукції, однак варто більше уваги звернути на підвищення іміджу та збільшення своєї частки на ринку.

7. Проведений SWOT-аналіз ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА», який допоміг з'ясувати недоліки діяльності підприємства, серед яких: Нераціональність асортиментної політики, сезонність на деякі види товарів (ЗЗР, добрива). В ході дослідження нами виділено ряд конкурентних переваг товариства: це можливість розширення асортименту, що не мав реалізації в організації, здійснення заходів для забезпечення збереження ринкової частки, та отримання прихильності від потенційних клієнтів.

8. За результатом проведеного дослідження виявлено та запропоновано пріоритетні напрямки стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА». Для реалізації ефективного стратегічного управління та покращення функціонування підприємства, у час турбулентності бізнес середовища України, нами запропоновано застосувати стратегію зростання (розвитку). Стратегія відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень. Тому необхідно, щоб підприємство зуміло максимально використати можливості зовнішнього середовища і потенційно перспективні напрямки для збільшення обсягів виробництва і збуту шляхом виходу на нові ринки та поступове захоплення їх споживачів.

9. Запропонована в третьому розділі магістерського дослідження методологія розробки стратегії розвитку враховує управлінські, організаційні та фінансові особливості підприємств аграрного бізнесу, що працюють у сільскогосподарській сфері. Вважаємо, що на підприємстві потрібне впровадження системи управління, яка підтримає ефективну організацію процесу прийняття стратегічних рішень та управлінської діяльності. Концепція розвитку підприємства має ґрунтуватися на сильних сторонах інсуючої діяльності підприємства та враховувати перспективні можливості бізнес-середовища, розроблятися із врахуванням можливих сценаріїв його розвитку та стратегічних цілей власників бізнесу. Встановлено, що

запропоновані заходи з формування стратегії розвитку ТОВ «АГРОФАЙВ УКРАЇНА» , що представлені в таблиці 3.5 є готовими до використання та будуть підтримувати стійке конкурентне становище організації за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Можна зробити висновок, що стратегії життєдіяльності та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі застосовують різні методи та моделі, сформовані на базі різних моделей стратегічого управління. Стратегія розвитку підприємства планується на результатах дослідження зовнішнього оточення і можливих внутрішніх перспектив діяльності підприємства з урахуванням форс-мажорних ринкових обставин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства / Альфред Чандлер. - Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. – 1962, 1990. – 465 с.

2. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова — Эко! номистъ. — 2005. — 416 с.

3. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. Е. Калининой. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с..

5. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.

6. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. – 1993. – N 71 (2). – P. 75

7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: кон- цепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.

8. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової лі тера тури, 2009. — 440 с

10. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 352 с.

11. І. Г. Кадирус, А. С. Донських, В. А. Терещенко, м. Дніпро ORCID ID: 0000-0001-5014-9610 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

12. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. - 2003. - №10. - С. 66-75

13. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблеми теории и пактики управления. 1997. № 4.С. 104-107.

14. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

15. Front management Сутність, види стратегій розвитку підприємства, їх переваги та недоліки. URL: http://www.frontmanagement.org/fomants-1416-1.html

16. Студентська бібліотека Букліб. URL: https://buklib.net/books/23424/

17. АНАЛІТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА. URL: https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv

18. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf

19. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення: 26.09.2018)

20. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

21. http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/9.pdf

22. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства.Автор(и) L.V. Oliynyk Донецький національний університет імені Василя Стуса A.P. Kuznietsova Донецький національний університет імені Василя Стуса

23. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА URL: https://sites.google.com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1

ДОДАТКИ