

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління розвитком підприємства (на прикладі ДП «ДГ «Пасічна»,
с.Пасічна, Старосинявський р-н, Хмельницька обл.)

Назва теми

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма «Менеджмент»
Назва

Шифр ДРМН. 013553 ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МО(н) [Підпис] Артем МЕХАНІКОВ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц. каф. МА [Підпис] Олена ГЕЙДАРОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА [Підпис] Олена КОСІЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту [Підпис] Ніла ТЮРИНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький 2024

НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 шифр і назва
 Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
 шифр і назва спеціальності та освітньої програми

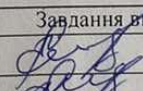

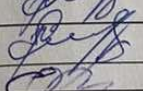
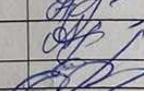
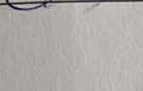

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри ТЮРИНА Н. М.
 « 15 » 02 2024р.

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Механікова Артема Володимирівна

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема роботи Управління розвитком підприємства (на прикладі ДП «ДГ «Пасічна»», с.Пасічна, Старосинявський р-н, Хмельницька обл.)
2. Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент
 Затверджено наказом ректора університету від 15.02.24 р. № 8
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання
3. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.06.24
4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком підприємства. 2. Аналіз діяльності ДП «ДГ «Пасічна»». 3. Рекомендації щодо управління розвитком ДП «ДГ «Пасічна»».
6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
1. Характерні риси конкурентних стратегій аграрних підприємств. 2. Показники вирощування зернових та технічних культур ДП «ДГ «Пасічна»». 3. Поголів'я тварин. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «ДГ «Пасічна»». 5. SWOT-аналіз ДП «ДГ «Пасічна»». 6. Зведена таблиця запропонованих заходів
7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова О.В., к. е. н., доцент		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. МА		

8. Дата видачі завдання 2024р.

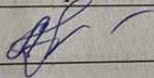
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

3

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базової установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

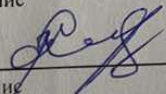
Студент

Підпис

Артем МЕХАНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Олена ГЕЙДАРОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Механіков А.В. Управління розвитком підприємства (на прикладі ДП «ДГ «Пасічна»», с.Пасічна, Старосинявський р-н, Хмельницька обл.) Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 11 рисунків, 17 таблиць, 25 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні засади управління розвитком підприємства; описано механізм управління розвитком підприємства, методи та технології управління розвитком аграрного підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ДП «ДГ «Пасічна»», с.Пасічна, охарактеризовано бізнес-оточення та оцінено фінансовий стан підприємства.

Розроблено рекомендації з управління розвитком підприємства: удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного управління підприємства; використання маркетинго-логістичної стратегії підприємства.



Артем МЕХАНІКОВ
Підпис та П.І.Б.

20 06 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність управління розвитком аграрних підприємств	8
1.2 Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами	12
1.3 Методологія проведення стратегічного аналізу аграрних підприємств	16
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ДГ «ПАСІЧНА»»	20
2.1 Загальна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ДП «ДГ «Пасічна»»	26
2.3 Оцінка фінансового стану ДП «ДГ «Пасічна»»	30
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДП «ДГ «ПАСІЧНА»»	35
3.1 Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного управління підприємства	35
3.2 Використання маркетинго-логістичної стратегії ДП «ДГ «Пасічна»»	39
ВИСНОВКИ	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	44
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Управління процесом розвитку є важливим завданням як в умовах постійних викликів зовнішнього середовища, так й в контексті цілей та політики окремого суб'єкта господарювання, що пов'язано з необхідністю оптимізації діяльності. Успіх аграрної політики країни в багатьох випадках визначається мобілізацією ресурсів та внутрішніх навичок окремих сільськогосподарських підприємств, умінням кожного лідера обрати відповідний стратегічний курс розвитку, здатність підприємців управляти ризиками для досягнення стратегічних цілей.

На сучасному етапі господарської діяльності стратегічний підхід для вибору шляху розвитку і підтримання довгострокового економічного зростання стає все більш важливим. Управління аграрним підприємством «не може зводитися тільки до ухвалення тактичних управлінських рішень з окремих аспектів, саме тому підприємства усвідомлюють необхідність стратегічного управління господарською діяльністю» [25].

Питаннями вирішення проблеми розвитку суб'єктів господарювання аграрної сфери, а також формуванням стратегії розвитку займалися зарубіжні та вітчизняні дослідники І. Ансофф, А. Стрікланд, М. Портер, А. Томпсон, В. Месель-Веселяк, В. Василенко, Л. Мармуль, П. Гайдуцький, А. Даниленко, М. Федоров, Л. Довгань, І. Кириленко, Ю. Лупенко, П. Саблук та ін. Проведені дослідження стали підґрунтям для проведення аграрних трансформацій і формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств.

Метою дипломної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій з управління розвитком ДП «ДГ «Пасічна»».

Об'єктом дослідження є ДП «ДГ «Пасічна»». Предмет дослідження – процеси управління розвитком ДП «ДГ «Пасічна»».

Для досягнення визначеної мети поставлено такі завдання:

- 1) розкрити сутність управління розвитком;
- 2) охарактеризувати механізм управління розвитком підприємства;
- 3) навести загальну характеристику ДП «ДГ «Пасічна»»;
- 4) проаналізувати діяльність ДП «ДГ «Пасічна»»;
- 5) розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління розвитком ДП «ДГ «Пасічна»».

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці зарубіжних та вітчизняних науковців з проблем управління розвитком сільськогосподарського підприємства, нормативно-законодавчі акти України, фінансова та бухгалтерська звітність ДП «ДГ «Пасічна»».

Дипломна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління розвитком аграрних підприємств

Розвиток аграрного підприємства перебуває під прямим впливом зовнішнього середовища, але також його форма залежить від співвідношення матеріальних, трудових, виробничих ресурсів та результатів діяльності, від швидкості протікання операційних процесів. Головною передумовою розвитку суб'єктів господарювання виступає первісне постійне оновлення системи управління на інноваційній основі.

Розвиток виступає результатом змін людини, предметів праці та засобів праці. Такі зміни супроводжуються появою нової якості, що встановлює стабільність і гармонію функціонування операційної системи і/або створює принципово нові умови. Чинниками розвитку виступають: підвищення продуктивності праці, застосування нових технологій підвищення мотивації праці тощо.

Основними елементами, які забезпечують розвиток аграрних підприємств, є:

- правова база, яка регулює права і обов'язки суб'єктів господарювання;
- державна, галузева та регіональна сільськогосподарська, бюджетно-фінансова та інноваційно-інвестиційна політика, програми розвитку АПК України;
- ресурсний і виробничий потенціал, підготовлені управлінські працівники всіх рівнів управління [5].

На сучасному етапі функціонуванні аграрних підприємств з метою забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі, розробка стратегії виступає необхідним шляхом розвитку.

Стратегія розвитку, як бізнес-концепція, повинна застосовуватися до всіх сфер господарювання, незалежно від розміру та фінансових характеристик (рисунок 1.1).

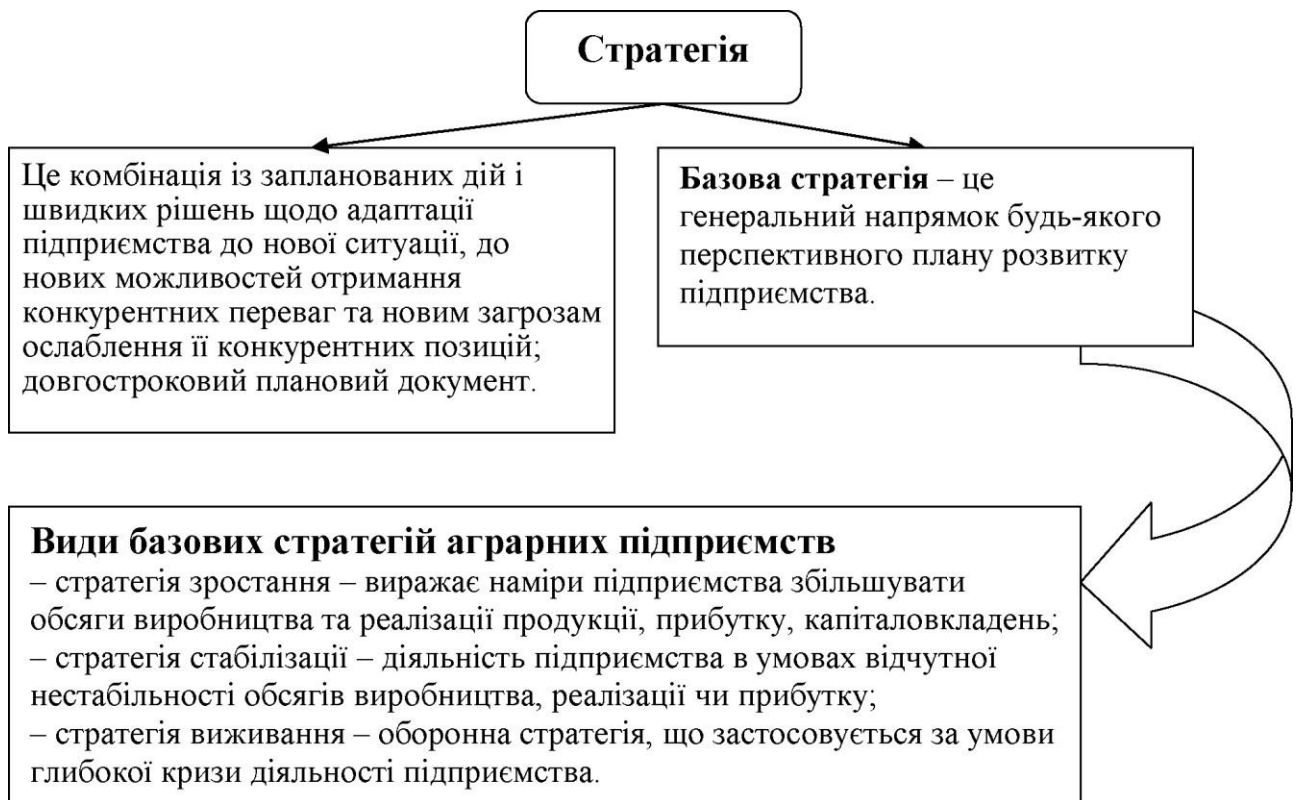


Рисунок 1.1 – Види стратегій розвитку аграрних підприємств [14]

Узагальнюючи існуючі напрацювання вчених, які займаються вивченням сутності та процесом розробки стратегій, виділено принципові підходи до визначення стратегій (рисунок 1.2).

Стратегія передбачає, що «менеджмент підприємства може вибирати напрямок бізнесу та спосіб досягнення цілей» [11]. На практиці багато чинників, як всередині підприємства, так і зовні, досить погано контролюються керівництвом. Окрім того, коли реалізується навіть найкращий прогноз, обов'язково виникають непередбачені обставини, які сприяють або перешкоджають досягненню поставлених цілей. Таким чином, реальна стратегія майже завжди є не вільно передбачуваною послідовністю дій, а примусовою послідовністю.

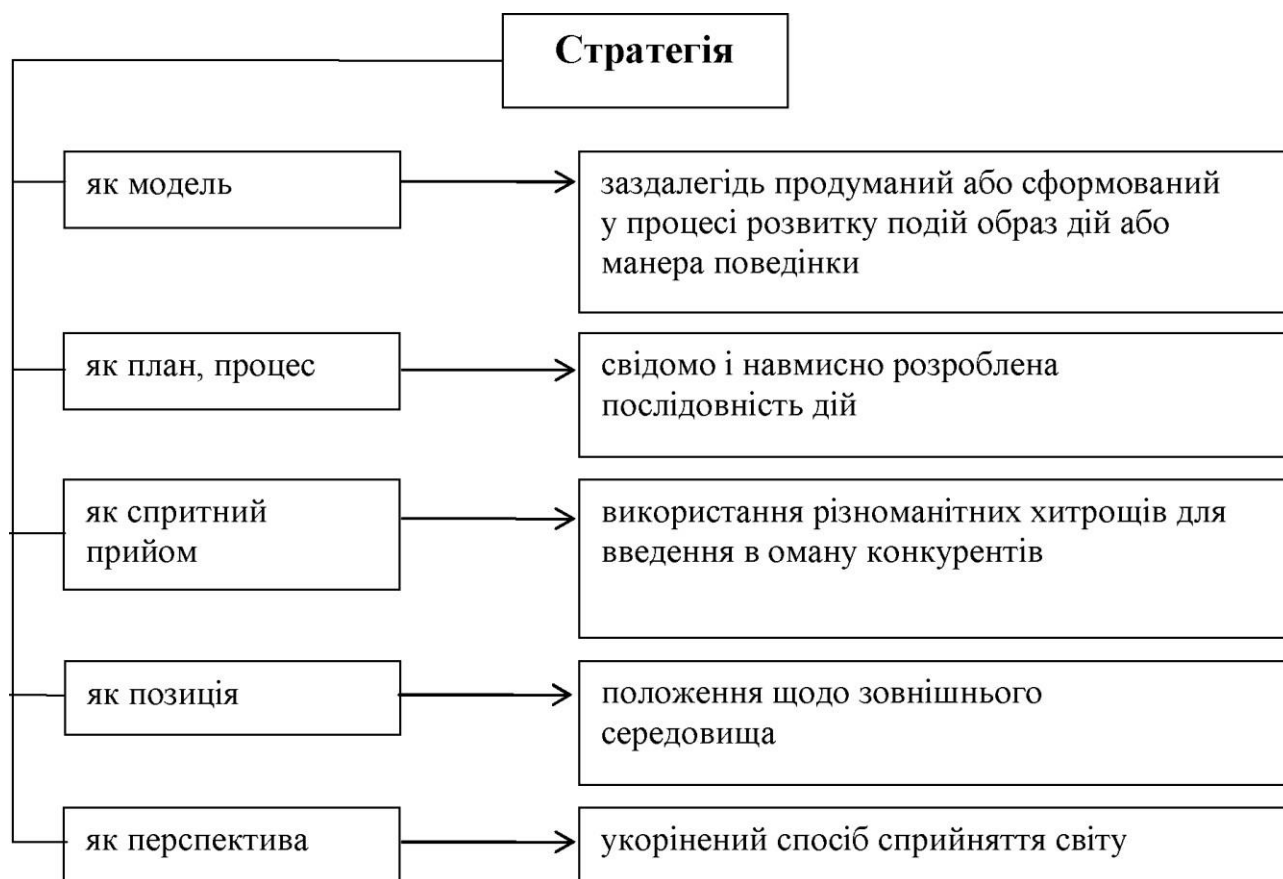


Рисунок 1.2 – Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «стратегія» [13]

При формуванні стратегій розвитку аграрних підприємств необхідно враховувати властивості, які характерні аграрній галузі: незавершеність виробничих процесів в сільськогосподарському виробництві, сезонність виробництва, отримання тваринницької продукції за відповідними термінами; повільна оборотність капіталу; нерівномірність надходження доходів та необхідність кредитування під поточні витрати [12].

Стратегія – це динамічний набір взаємозв'язаних управлінських процесів: визначення місії та цілей – аналіз середовища функціонування – формування стратегії – реалізація та контроль процесу реалізації стратегії (Додаток А).

Однією з важливих умов успішної реалізації стратегії виступає використання системного підходу, що встановлює зв'язок між стратегією, плануванням та операційною діяльністю. Комплексна інтегрована система управління, яка враховує стратегічне планування та оперативна діяльність,

повинні виступати як етапи однієї системи, що пов'язані між собою спільними цілями, ресурсами, показниками, потоками даних та інформації.

Ці управлінські процеси складають основу інтегрованої системи з замкнутим циклом, що пов'язує стратегічне планування із виробничим плануванням, заходами та реалізацією планів, зворотнім зв'язком й виявлення проблем і можливостей.

Найбільш ефективно, що відповідає сучасним вимогам, виступає комплексна інтегрована система управління, що працює цілісно, а не фрагментарно, шляхом створення нового структурного підрозділу стратегічного розвитку на аграрному підприємстві.

Відділ стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства виконує дуже багато функцій [4]:

1) використовує інтегровану модель управління для розроблення та впровадження стратегічного і оперативного управління в організаційній системі; пов'язує необхідні замкнені процеси;

2) виступає керівником декількох процесів стратегічного і оперативного управління: розробка і планування стратегій, розроблення механізмів, координація зустрічей управлінського персоналу для аналізу стратегії;

3) інтегрує різноманітність видів поточної діяльності: узгодження планів і допоміжних ресурсів підрозділів; зв'язок стратегії з плануванням; фінансові ресурси і розробка бюджетів; управління стратегічними ініціативами; комунікація між підрозділами та інформування працівників щодо стратегічних питань; зв'язок із ключовими операційними процесами; обмін досвідом.

На сьогоднішній день виконання зазначених функцій аграрних підприємств, які входять до двадцятки найбільших агрохолдингів, в більшості випадків зосереджені у директора чи власниках, але постійне збільшення інформаційних потоків та необхідність своєчасного реагування на зовнішні виклики вимагає створення відділів стратегічного розвитку підприємства.

1.2 Особливості стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами

Серед науковців немає єдиного підходу до визначення стратегій розвитку в системі стратегічного управління підприємства. Оскільки кожне підприємство «унікальне», неможливо реалізувати єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління до всіх підприємств [10]. Отже, процес створення стратегії для кожного підприємства розробляється відповідно до ринкової ситуації, розвитку потенційних можливостей, поведінки конкурентів, загальних принципів розробки продукту, стану економіки, традицій та багато інших показників. Доцільно розглянути такі поняття: «стратегія конкурентної боротьби», «конкурентна стратегія», «стратегія конкуренції» та «бізнес-стратегія».

Виходячи з поняття «конкурентна стратегія» можна визначити характер та важливість стратегічного управління щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основні визначення стратегічного управління наведено у Додатку Б.

Стратегічне управління – процес визначення і досягнення цілей шляхом постійного врахування потреб та можливостей підприємства та зовнішнього середовища. Фундаментом будь-якої бізнес-стратегії підприємства виступають конкурентні переваги та закріплена ефективна стратегічна позиція, які забезпечать майбутню діяльність підприємства в мінливих умовах [20].

Довгострокова ефективна діяльність, високий рівень розвитку та конкурентоспроможність окремого суб'єкта господарювання, визначається рівнем стратегічної політики. Ухвалення стратегічних управлінських рішень характеризується такими заходами, як орієнтація на довгострокові цілі підприємства, інновації, можливості та потреба в певних знаннях[16].

Система стратегічного управління аграрного підприємства визначається взаємодією певних факторів: галузева належність; наявність або відсутність

науково-технічного потенціалу; розміри та тип виробництва; характерні риси виробничого потенціалу; рівень спеціалізації, концентрації та кооперації; рівень управління та кваліфікації працівників підприємства тощо [14].

Впровадження стратегічного управління на підприємстві може бути досягнуто у випадку, коли підприємство стратегічно орієнтоване. Перевагами стратегічно орієнтованих підприємств є: мінімізація негативних наслідків змін, які відбуваються; можливість удосконалення управління; можливість забезпечити динаміку шляхом впровадження конкретних заходів щодо реалізації стратегічних планів. Реалізація зазначених переваг дозволяє побудувати оптимальну послідовність дій для реалізації концепції та сформуванню системи стратегічного управління. Принципами стратегічного конкурентного механізму управління виступають принципи перспективності, пріоритети, поетапність та складність, реалізація [11].

Ефективність стратегічного менеджменту забезпечується дотриманням процесу реалізації, що включає в себе взаємопов'язані кроки: розробка місії підприємства; визначення цілей підприємства, зовнішня екологічна оцінка, виявлення сильних та слабких сторін, аналіз альтернативних стратегічних варіантів, вибір оптимальної стратегії, реалізація та оцінка стратегії.

Найважливіший крок – це вибір завдань і цілей. Місія підприємства визначає його позицію та дає керівні принципи, інструкції щодо формулювання цілей та стратегій на різних рівнях підприємства. Стратегічні цілі показують напрямок розвитку підприємства, створюють засоби мотивації працівників та способи контролю за виконанням планів.

Нестабільність зовнішнього середовища, що спостерігається в останній час в аграрному секторі, виступає джерелом соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем для підприємства. Аналіз зовнішнього середовища, в умовах невизначеності та ризику, дозволяє зміцнити кордони, сільськогосподарських підприємств, виявити потенційно сприятливі ситуації та загрози, виявити сильні та слабкі сторони підприємств-конкурентів, їх напрямки розвитку [15]. Аналіз внутрішнього середовища підприємства виявляє

можливості, сильні та слабкі сторони, потенціал, що використовується для досягнення своїх цілей.

При діагностиці характеру розвитку аграрних підприємств потрібно враховувати стан та розміри сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів та основних фондів. Тип інноваційного розвитку виступає ключовим чинником довгострокового успіху аграрних підприємств, а також розвитку економіки всієї країни.

Створення портфеля стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку підприємства дозволяють визначити напрями поведінки на ринку, з урахуванням умов зовнішнього середовища та можливого характеру змін. Формування стратегії підприємства базується на виборі основної стратегії та аналізу фінансового стану, виробництва, конкурентних переваг, організаційної культури, персоналу, іміджу, внутрішнього потенціалу підприємства та типу розвитку. Основні поведінкові моделі визначаються на основі оцінювання зовнішнього потенціалу підприємства – вони реагують на моделі атаки із високим потенціалом та низьким захистом. Вибір моделі захисної або наступальної поведінки визначає вибір однієї з основних стратегій, що запропоновані М. Портером (таблиця 1.1).

Реалізація стратегії – це критичний процес, оскільки у випадку успішної реалізації підприємство досягне своїх цілей. Стратегія реалізується шляхом розроблення стратегічного плану для моделювання конкурентоспроможності підприємства, що складається з конкретних заходів щодо реалізації стратегії для забезпечення конкурентоспроможності [9]. Такий план включає в себе низку тактичних завдань, що планують реалізацію стратегії, а також визначають завдання і функції виконавців стратегії. Виконання стратегічного плану оцінюється в процесі стратегічного контролю, завданням якого є оцінювання ступеня відповідності обраної стратегії поточному стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та запланованим цілям. За необхідності адаптується сама стратегія та вживаються заходи щодо її реалізації.

Таблиця 1.1 – Характерні риси конкурентних стратегій аграрних підприємств

Тип конкурентної стратегії	Характерні риси
Стратегія лідерства при низьких витратах	Отримання конкурентних переваг шляхом оптимізації витрат на матеріальні ресурси, енергоносії, продуктивності праці тощо
Стратегія диференціації	Отримання конкурентних переваг шляхом використання унікальності окремих елементів товарів, що мають цінність для споживача
Стратегія фокусування	Орієнтована на конкретну послугу і/або сегмент ринку. Реалізується за допомогою зниження витрат і/або на основі диференціації

Умовами успіху стратегії є підприємства: готовність підприємства до змін, впевненість виконавців в своїх силах, узгодження стратегії з потребами зовнішнього середовища. Проблеми, що пов'язані з реалізацією стратегії, включають: високий ризик, її невідповідність структурі підприємства, відсутність досвіду в окремих питаннях, недосконалість інформаційного забезпечення, операційних процедур тощо.

На роботу аграрних підприємств, їх управління впливає значна кількість чинників, які випливають із специфіки сільського господарства: залежність підприємства від природних та кліматичних умов, тривалий період між періодом вкладень та отримання доходу, необхідність залучення сезонних робітників та складнощі управління ними, одночасний розвиток декількох виробництв, що істотно різняться за технологіями та організацією виробництва, але пов'язані між собою результатами, різні умови зберігання та продажу продукції, використання певних продуктів власного виробництва в подальшому виробничому процесі, низька рентабельність сільськогосподарської діяльності, використання землі як одного з важливих виробничих ресурсів, залежність від світових цін на сировину та продукцію.

Найбільш ефективні форми стратегічного розвитку сільського господарства включають різні чинники, а саме: науково обґрунтовану систему управління,

створення матеріально-технічної бази, удосконалення інформаційної системи та інформаційних технологій для управління діяльністю на основі сучасної комп'ютеризації, впровадження операційних технологій, які дозволяють економити енергію та ресурси, більш широке використання сільськогосподарського потенціалу.

1.3 Методологія проведення стратегічного аналізу аграрних підприємств

Теоретико-методичні аспекти стратегічного менеджменту обґрунтовують необхідність використовувати множину класичних інструментів стратегічного аналізу. Правильне використання аналітичних інструментів дозволить використовувати результати попереднього аналізу. Послідовне застосування всіх інструментів для кожного підприємства можна охарактеризувати як пряме порушення головних принципів ефективності та раціональності наукових досліджень [13].

Основні методи стратегічного аналізу аграрних підприємств:

1. Метод дерева цілей підприємства – націлений на деталізацію цілей при застосуванні в прямому порядку, який відповідає аналізу як загальнонауковому методу [10]. Використання в зворотному порядку допомагає додатково оцінювати узгодженість цілей. Інструмент абсолютно універсальний та не вимагає адаптації.

2. Життєвий цикл продукту – інструмент, який призначений для виявлення характеристик основних етапів життєвого циклу продукту підприємства – фази розробки продукту, виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування.

3. Життєвий цикл технології – інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити ефективність виробництва по відношенню до витрат [16].

4. Життєвий цикл аграрного підприємства – залежить не лише від поведінки підприємства по відношенню до зовнішнього середовища на різних етапах діяльності, але й від біологічних та ботанічних характеристик продукції. Класичні

фази життєвого циклу підприємства сільськогосподарського виробництва із відповідними культурними рослинами втрачають своє значення. Важливий параметр, який необхідно враховувати при стратегічному плануванні – взаємозв'язок між прогнозованими характеристиками ринку та продуктивністю рослинництва, тваринництва на різних етапах життєдіяльності [11].

5. Модель «Бізнес – Процеси – Функції – Ресурси» орієнтована на облік ресурсів, що доступні для реалізації функцій окремого процесу економічної діяльності. Цей інструмент універсальний – його результати – це перелік внутрішніх сильних та слабких сторін [16].

6. Метод виділення СГЦ – дозволяє визначити центри на підприємстві, що є або можуть бути джерелами стратегічних переваг або слабкостей, по яким можна застосовувати методи захисту та вдосконалювати процеси, щоб перетворювати слабкі місця в переваги. Практично всі агропромислові підприємства, орієнтовані на виробництво продукції, їх складно розділити на окремі СХК, оскільки складаються з допоміжних функціональних зон, що використовуються для підтримки управління.

7. Модель Портера «Прибутковість – Ринкова частка» – теоретична цінність, що показує як співвідношення прибутковості підприємства до ринкової частки наближається до критичних меж.

8. Крива навчання – відображає залежність ефективності діяльності від накопиченого досвіду.

9. PEST-аналіз – фокусується на параметрах галузі, бізнес-оточення та соціального середовища.

10. Концепція рушійних сил – дозволяє виявити основні тенденції в галузі, визначити чинники та причини цих тенденцій, надати основу для прогнозування змін.

11. Модель Портера «П'ять сил конкурентної сили» - виявлення можливих загроз від непрямих конкурентів та споживачів. Досить актуальна для аналізу підприємств аграрного бізнесу, тому що для цього сектора економіки характерна сильно розгалужена структура споживання продукції.

12. Матриці загроз та можливостей – підвищує рівень деталізації аналізу шляхом оцінки важливості та впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство.

13. Матриця Ансофф дозволяє створити перелік пріоритетних еталонних стратегій для розгляду та реалізації (за двома параметрами: «Стан ринку» та «Стан продукту»).

14. BCG-Matrix – інструмент портфельного аналізу, який можна використовувати на етапі планування підприємства, оскільки він визначає поточний стан підприємства на ринку (відносну частку ринку) [15].

15. Матриця Томпсона-Стрклєнда надає можливість вибрати стратегію зі списку критеріїв та оцінити підприємство на основі сили її конкурентної позиції та темпів зростання ринку.

16. Екологічний профіль – призначений для аналізу важливості різних чинників зовнішнього середовища підприємства.

17. SWOT-аналіз – ключовий інструмент стратегічного аналізу та універсальний інструмент для вибору стратегії розвитку підприємства.

Послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для аграрних підприємств наведено на рисунку 1.3.

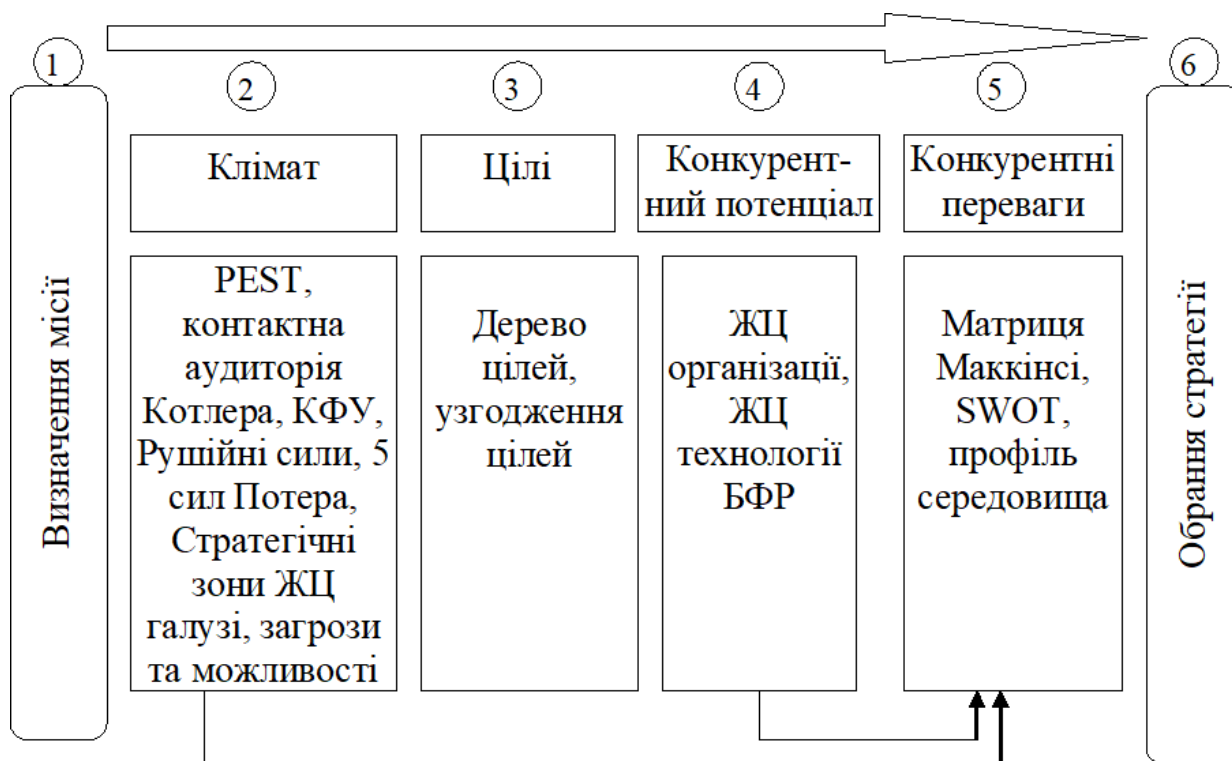


Рисунок 1.3 – Послідовність використання інструментів стратегічного аналізу аграрних підприємств

Використання оптимальної кількості інструментів стратегічного аналізу у визначеній послідовності дозволяє керівнику позбутися непотрібних обсягів інформації, застосувати системний підхід до дослідження, заощадити час аналізу, уникнути необґрунтованих висновків, які спотворюють результати аналізу, зберегти всі причинно-наслідкові зв'язки для підвищення ефективності аналізу.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ДГ «ПАСІЧНА»»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Державне підприємство «Дослідне господарство «Пасічна»» інституту кормів та сільського господарства поділля національної академії аграрних наук України зареєстроване 01.12.1994 року, знаходиться Хмельницька обл., село Пасічна.

Таблиця 2.1 – Основна інформація ДП «ДГ «Пасічна»»

ID:	00704391
Повна назва:	Державне підприємство «Дослідне господарство «Пасічна»» інституту кормів та сільського господарства поділля національної академії аграрних наук України
Коротка назва:	ДП «ДГ «Пасічна»»
Форма власності	Державна власність
Основний вид діяльності:	Змішане сільське господарство
Інші види діяльності	Вирощування зернових культур (окрім рису), бобових культур та насіння олійних культур; Вирощування овочів та баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів; Вирощування пряних, ароматичних та лікарських культур Розведення великої рогатої худоби молочних порід Розведення свиней Розведення інших тварин Допоміжна діяльність у рослинництві Післяурожайна діяльність Оброблення насіння для відтворення Виробництво цукру
Адреса:	31414, Україна, Хмельницька обл., Хмельницький р-н, Старосинявська ТГ, пл.Грушевського, будинок 17
Стан реєстрації	Не перебуває в процесі припинення

ДП «ДГ «Пасічна»» здійснює господарську діяльність є за рахунок власних та орендованих земель, які знаходяться в селі Пасічна та інших навколишніх населених пунктів Старосинявської ОТГ, загальною площею 672 га.

Таблиця 2.1 – Показники вирощування зернових та технічних культур ДП «ДГ «Пасічна»»

Культура	2021			2022			2023		
	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т	Площа, га	Врожайність, ц/га	Зібрано, т
Пшениця озима	45	50	200	50	70	270	60	70	300
Пшениця яра	50	50	250	55	60	300	55	70	350
Кукурудза	50	50	200	50	35	175	30	30	190
Просо	20	10	20	20	10	20	20	10	20
Ріпак	50	25	120	70	50	340	100	70	670
Ячмінь озимий	50	25	120	50	40	194	40	75	290
Ячмінь ярий	40	20	50	50	30	150	20	75	155
Соняшник	120	30	390	120	30	390	220	20	430

В таблиці наведено показники врожайності культур, площі, які засаджено, скільки тон зібрано з даної площі землі протягом 2021-2023 рр. Кожного року підприємство засаджувало різні культури. Для наочності, представимо показники вирощування зернових культур за допомогою діаграм (рисунки 2.1 - 2.3).

З рисунку 2.1 можна побачити, що найбільшу площу засадження ДП «ДГ «Пасічна»» займає пшениця озима, далі йде соняшник, однакову площу займає пшениця яра, кукурудза та ячмінь озимий, дещо меншу площу займає пшениця яра та ячмінь ярий, і зовсім незначну площу займає просо.

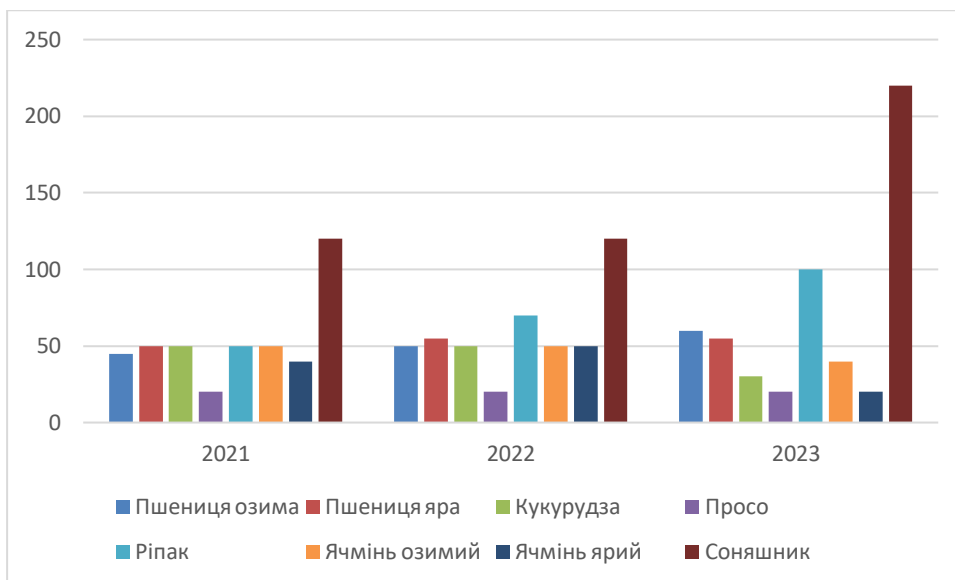


Рисунок 2.1 – Площа засадження зернових та технічних культур
ДП «ДГ «Пасічна»»

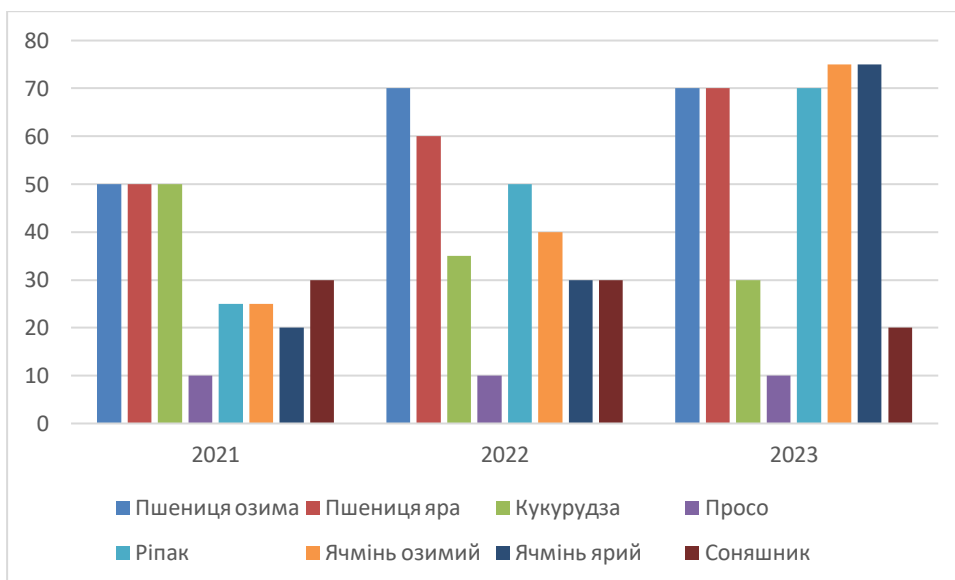


Рисунок 2.2 – Врожайність зернових та технічних культур
ДП «ДГ «Пасічна»»

Як видно з рисунку 2.2 найкраща врожайність зернових та технічних культур була у 2023 році, найгірша – у 2021 році. Чинники, що мають вплив на врожайність, можуть взаємодіяти один з одним, накладатися, і тим самим збільшувати чи зменшувати врожайність. Погодні умови – це основний лімітуючий чинник впливу на врожайність. Керівництво ДП «ДГ «Пасічна»» не може впливати на погодні умови, а лише мають змогу використовувати онлайн-

прогнози з метою передбачення погодних умов та для складання прогнозів врожайності.

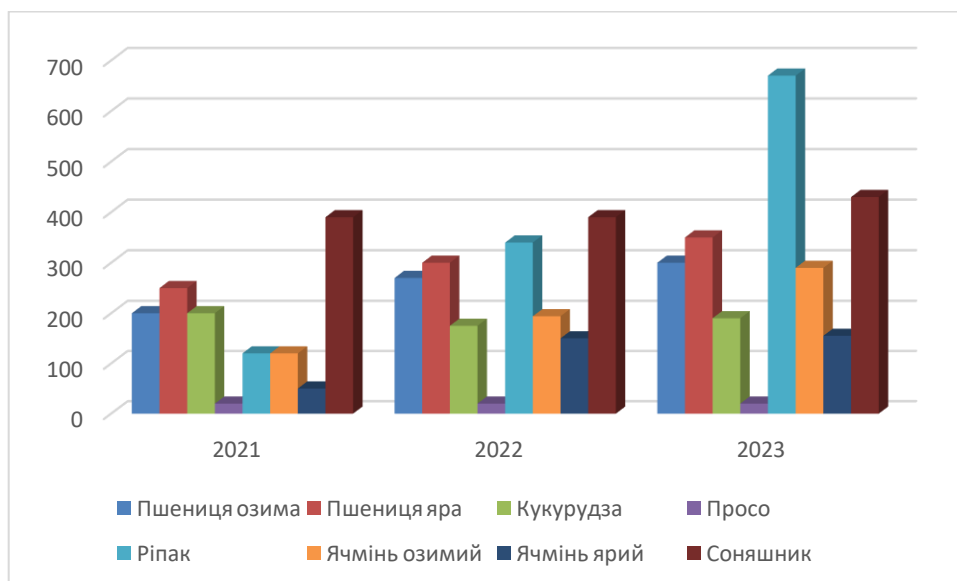


Рисунок 2.3 – Обсяг зібраних зернових та технічних культур
ДП «ДГ «Пасічна»»

Найкраща середня врожайність по зерновим та технічним культурам була у 2023 році, а найгірша – у 2021 році. У 2023 році найбільше було зібрано ріпаку.

ДП «ДГ «Пасічна»» в своїй діяльності використовує як власний, так і орендований транспорт: вантажні автомобілі, плуги, трактори, машини посівні, культиватори, борони, комбайни зернозбиральні, машини для захисту сільськогосподарських культур.

ДП «ДГ «Пасічна»» співпрацює з такими підприємствами: сільськогосподарський кооператив «Воля», ФГ «Миколайця О.С.» та ТОВ «Зернобуд», які також розташовані в Старосинявському районі Хмельницької області.

Таблиця 2.3 – Оцінка стану використання сільськогосподарських угідь ДП «ДГ «Пасічна»»

Показник	2019 р.		2020р.		2021р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. у % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	12082	100,0	13062	100,0	14157	100,0	15088	100,0	17054	100,0	99,77
Зайнято під посіви, га	12052	99,72	13032	99,60	14050	98,91	15042	99,55	17025	99,75	99,75
Рівень розораності земель	0,994		0,995		0,990		0,995		0,997		130,00
Рівень використання ріллі під сільськогосподарське виробництво	0,868		0,875		0,863		0,871		0,818		93,78
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	88,48		92,34		94,99		91,71		93,94		107,27
ріллі	88,18		92,14		91,93		91,99		95,69		106,29

Вся земля ДП «ДГ «Пасічна»» задіяна у виробництві сільськогосподарської продукції або зарезервована під ріллю. Суттєвих змін у розмірах земельної ділянки протягом 2019-2023 рр. не відбулося, площа сільськогосподарських угідь ДП «ДГ «Пасічна»» в 2023 році склала 17 054 га. Площі угідь ДП «ДГ «Пасічна»» збільшилися з 2019 року та складають 95,69 га корисної площі земельних угідь на одного працівника в 2023 році. Площа розораних сільськогосподарських земель майже не змінився та становить 99,7 % на кінець 2023 року, а питома вага використання орних земель землі зменшилися на 5,93%. Це свідчить про раціональне використання земель ДП «ДГ «Пасічна»» та дотриманні сівозмін.

Далі проаналізуємо діяльність підприємства у сфері тваринництва. Для цього побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Поголів'я тварин

Поголів'я тварин, гол.	Роки			Абсолютне відхилення
	2021	2022	2023	
ВРХ, всього	1586	1550	1560	-26
в т.ч. корови	558	540	560	2
Корів на 100 га с/г угідь	22,55	20,42	23,	0,45
Свиней всього	758	297	379	-379
в т.ч. основні свиноматки	100	100	100	0
свиней на 100 га ріллі	30,64	12	15,31	-15,33
Бджолосімей, штук	100	100	100	0

З даних таблиці можна побачити, що поголів'я тварин протягом аналізованого періоду зменшилось.

ДП «ДГ «Пасічна»» співпрацю з наступним суб'єктами господарювання за різними напрямками:

- ТОВ «Соладіс агро» - шрот соняшниковий;
- ТОВ «Хмільницький завод «Молочний Візит»» - купівля молока;
- ТОВ «Успіх» - купівля ВРХ;
- ТОВ «Група компаній протеїн постач» - пивна дробина;
- ТОВ «Кортева агрїсаєнс Україна» - насіння соняшнику;
- ТОВ «Старокостянтинівцукор» - договір зберігання;
- ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат» - купівля ВРХ;
- ТОВ «Агро арена» - насіння кукурудзи;
- ТОВ «Агролайн» - купівля соломи;
- ДП НІТЦ ІК СГП НААН – вика яра;
- ІКСП «Поділля» НААН – сінокосна сумішка;
- ДП ДГ «Олександрівське – насіння люцерни, віса;
- ФГ «Білогірський сокіл» - договір купівля-продажу авто;
- Старосинявська РДЛ ветеринарної медицини – ветеринарні послуги;
- Старокостянтинівська МРДЛ Держпродспоживслужба – санітарний контроль продукції.

Отже, можна побачити, що підприємства має досить розгалужену систему контактів, більшість яких знаходиться в межах Хмельницької області.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ДП «ДГ «Пасічна»»

Щоб здійснити характеристику діяльності підприємства, необхідно проаналізувати коло показників, серед яких є такі: чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, фінансові результати, кількість штатних працівників, площа сільськогосподарських угідь, фондівдача, рентабельність реалізованої продукції тощо.

Проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників ДП «ДГ «Пасічна»».

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «ДГ «Пасічна»»

Показники	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання (падіння) до базового року, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис грн.	103144	110856	124499	107,48	112,31
2. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	80 865	93 268	103 657	115,34	111,14
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн.	22279	17588	20842	78,94	118,50

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	233	219	211	93,99	96,35
робітників	осіб	212	202	189	95,28	93,56
5.Фонд оплати праці	тис грн.	24574,04	23725,58	23464,04	96,55	98,90
6.Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	8789	9028	9267	102,72	102,65
7.Середньорічний виробіток працівника	грн.	442,68	506,19	590,04	114,35	116,57
8.Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис грн.	13 069	10 281	7 320	78,67	71,20
9.Фондовіддача	грн.	7,89	10,78	17,01	136,62	157,74
10. Площа сільськогосподарських угідь	га	14157	15088	17054	106,58	113,03
11. Рентабельність реалізованої продукції	%	27,6	18,9	20,1		

З даних таблиці 2.5 можна побачити, що по більшості показників господарської діяльності відбулося зростання, а по деяким зменшення – скоротилась чисельність працівників як в загальному по підприємству, так і по категоріям. Також зменшилась вартість основних фондів підприємства.

Проілюструємо графічно основні тенденції змін по техніко-економічним показникам.

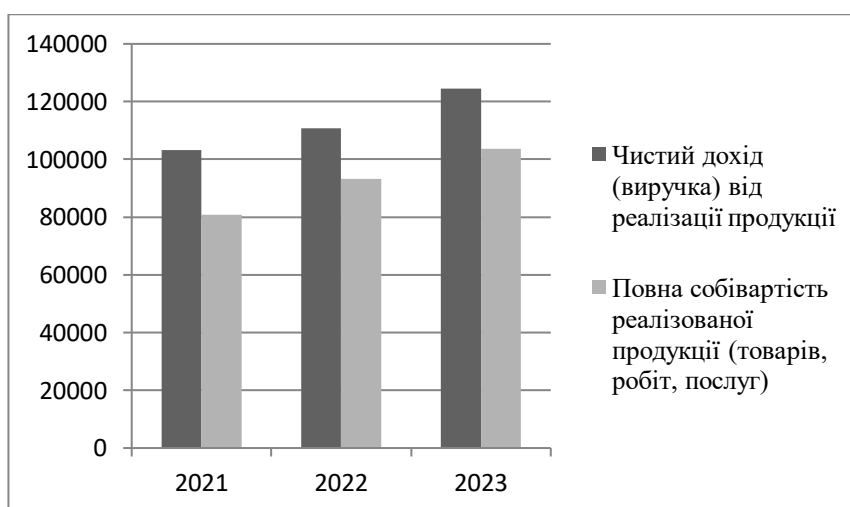


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції

З рисунку видно, що чистий дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції збільшується з кожним роком.

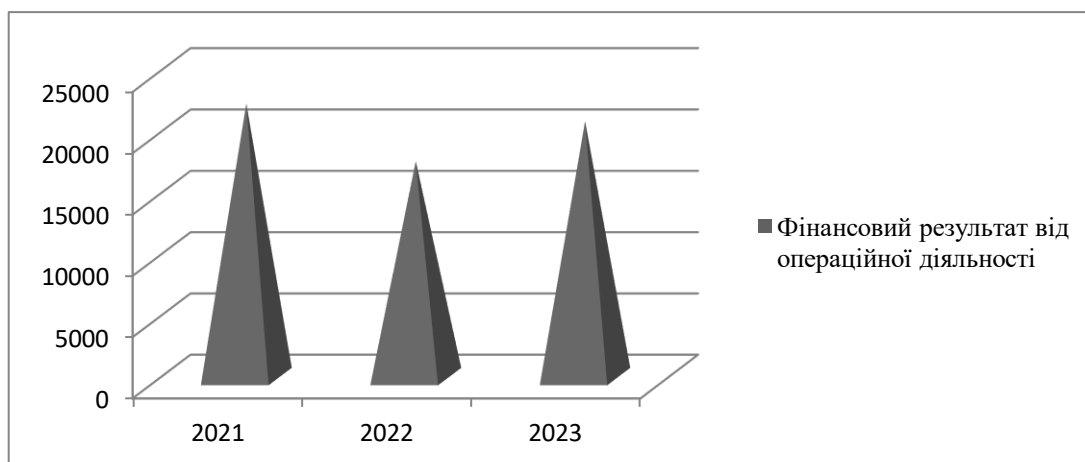


Рисунок 2.5 – Фінансовий результат від реалізації продукції у 2021-2023 рр.

З рисунку 2.5 видно, що фінансовий результат від реалізації продукції зменшився у 2022 році з 22279 тис.грн. до 17588 тис.грн., а у 2023 році – знову збільшився до 20482 тис.грн. В цілому за аналізований період цей показник зменшився на 1437 тис.грн.

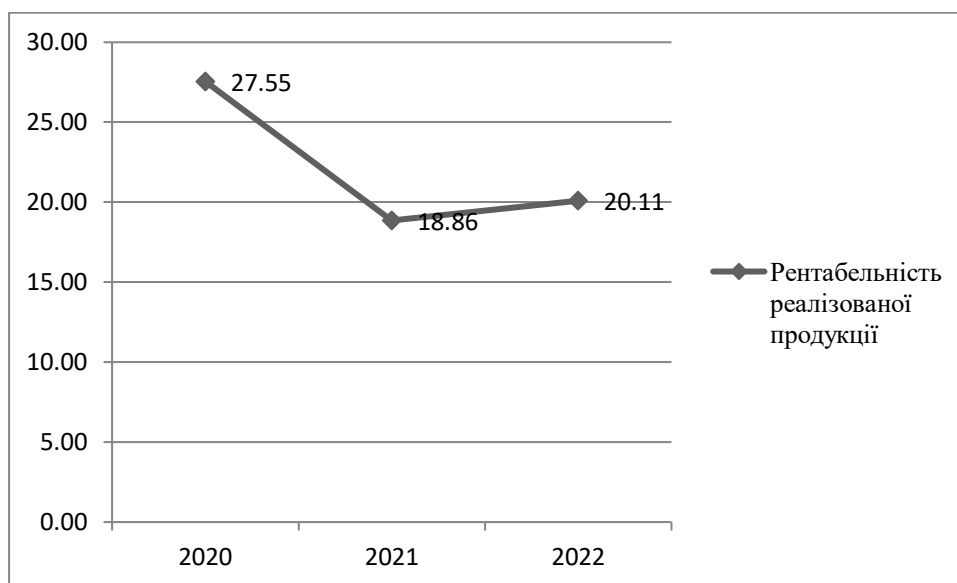


Рисунок 2.6 – Рентабельність реалізації продукції у 2021-2023рр.

Інформація рисунку свідчить, що рентабельність реалізованої продукції чітко відображає тенденцію змін фінансового результату від операційної діяльності.

Оскільки ДП «ДГ «Пасічна»» відноситься до сільськогосподарських підприємств, ще один показник діяльності привертає увагу.

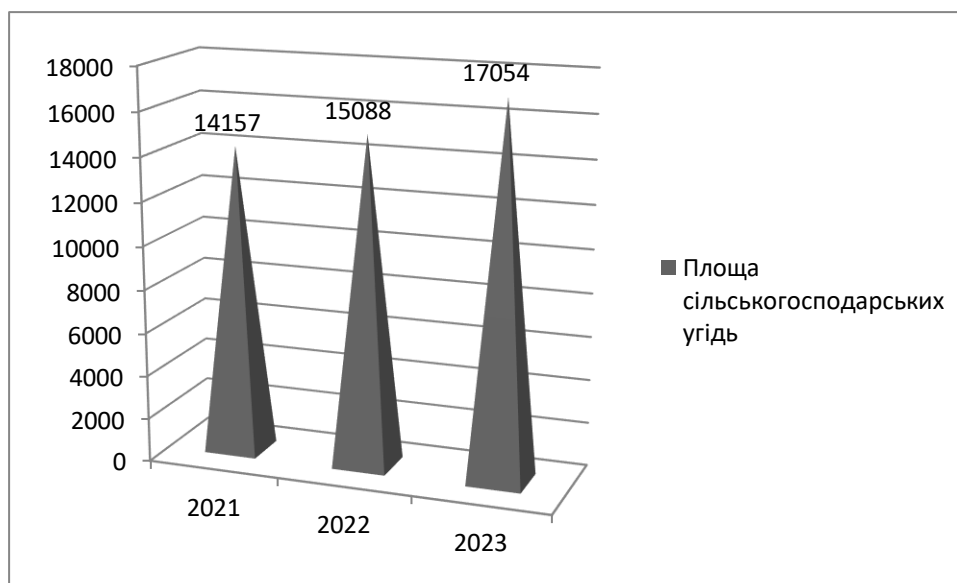


Рисунок 2.7 – Площа сільськогосподарських угідь у 2020-2022рр.

Площа сільськогосподарських угідь ДП «ДГ «Пасічна»» також збільшилась, оскільки керівництво підприємства надає перевагу оренді сільськогосподарських угідь.

Ефективне функціонування аграрного підприємства передбачає можливість його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, використання на практиці стратегічного мислення. Для більш ефективної та прибуткової роботи ДП «ДГ «Пасічна»» повинно розробити правильну маркетингову стратегію, що дозволить підприємству нейтралізувати загрози і слабкі сторони, а також реалізувати можливості підприємства і переваги. Для цього використаємо методику SWOT-аналізу. SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегію розвитку підприємства на підставі врахування впливу одночасно внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз для ДП «ДГ «Пасічна»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Маркетинг	
- Правильне поєднання якісно-цільових характеристик с/г продукції; - Розміщення реклами на сайті TripAdvisor.	- Недостатня кваліфікація персоналу; - Слабка маркетингова діяльність; - Недостатнє фінансування маркетингових заходів
2. Виробництво	
- Можливість збільшення розміру виробництва с/г продукції; - Задовільний стан технічної бази підприємства	- Відсутність конкретних цілей та стратегій; - Досить велика енергомісткість виробництва продукції
3. Технологія	
- Досить висока якість с/г продукції	- Використання застарілих технологій

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити слабкі сторони є ДП «ДГ «Пасічна»» та виявити його можливості. Це дасть можливість посилити конкурентні позиції підприємства шляхом усунення слабких місць у його діяльності.

2.3 Оцінка фінансового стану ДП «ДГ «Пасічна»»

Аналіз фінансового стану підприємства проводиться для визначення поточного стану підприємства за кожним конкретним аспектом.

Результати фінансового аналізу відіграють значну роль в процесі прийняття управлінських рішень на рівні вищого керівництва підприємства та його засновників, а також постачальників, замовників, інвесторів тощо.

Таблиця 2.7 – Структура власного капіталу за 2021-2023 рр.

Показник	Дані по рокам		
	2021	2022	2023
	тис. грн.	Тис. грн.	тис. грн.
Усього власний капітал, в т.ч.	28205	28317	28587
Зареєстрований (пайовий) капітал	12271	12271	12 271
Додатковий капітал	3 360	3 360	3 360
Резервний капітал	12 574	12 686	12 956

Проілюструємо динаміку змін власного капіталу.

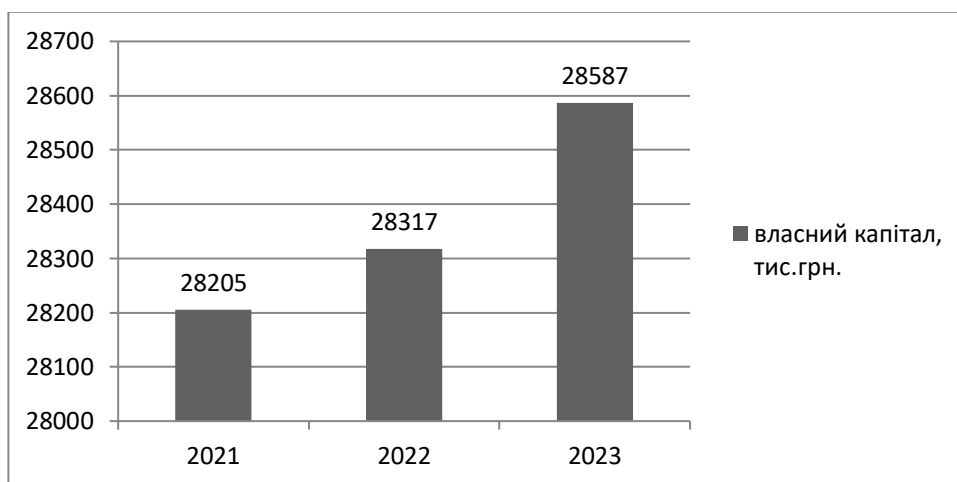


Рисунок 2.8 – Динаміка власного капіталу 2021-2023 рр.

З рисунку 2.8 видно, що власний капітал поступово зростає. Розглянемо зміни у структурі власного капіталу ДП «ДГ «Пасічна»».

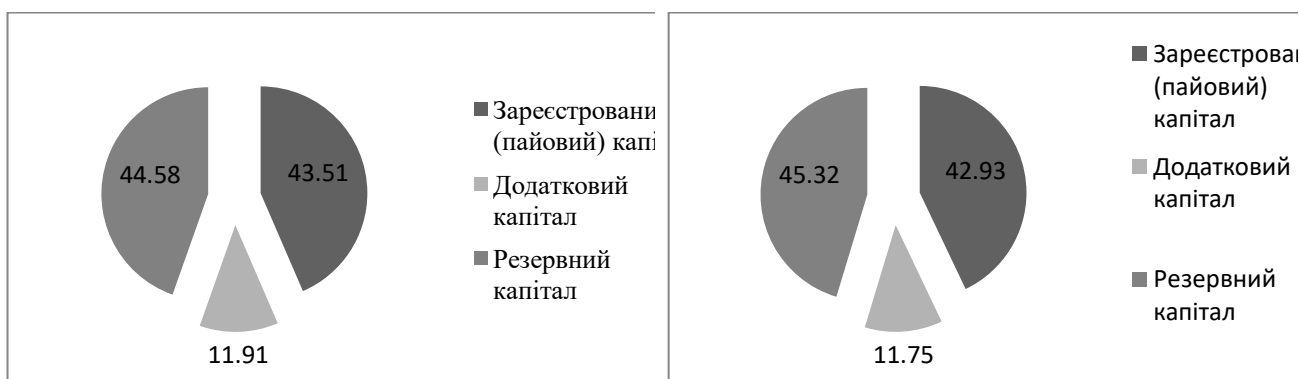


Рисунок 2.9 – Зміна структури власного капіталу 2021-2023рр.

З рисунку 2.9 можна побачити, що зросла частка пайового капіталу, зменшилась частка додаткового капіталу, резервний капітал майже не змінився.

Що стосується активу балансу ДП «ДГ «Пасічна»» (таблиця В.1 Додатку В) переважають оборотні активи, що з яких лєвова частка припадає на гроші та їх еквіваленти, а потім – інша поточна дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.6 – Оборотні активи ДП «ДГ «Пасічна»»

Показник	Дані по рокам		
	2021	2022	2023
	тис. грн.	Тис. грн.	тис. грн.
Оборотні активи	16 918	17 182	11 016
Запаси (1100)	12 241	12 208	12 208
Інша поточна дебіторська заборгованість (1155)	5 674	928	928
Гроші та їх еквіваленти (1165)	112	103	91
інші статті	16 918	17 182	11 016

Графічно представимо зміни у структурі оборотних активів ДП «ДГ «Пасічна»».

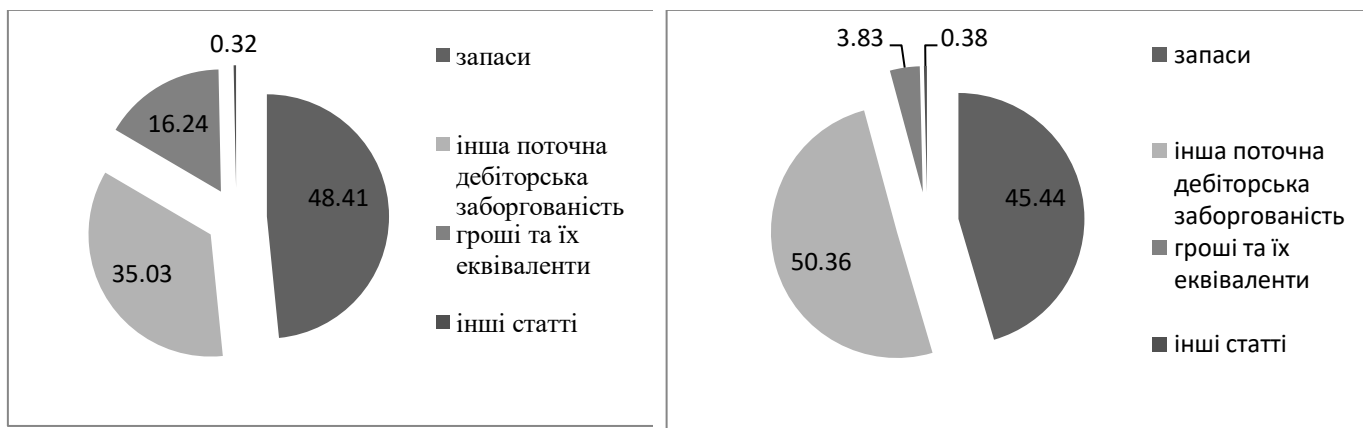


Рисунок 2.10 – Зміна структури оборотних активів 2021-2023 рр.

Скоротилась частка запасів та питома вага грошей та їх еквівалентів, питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості зросла. Частка інших статей оборотних активів значно зросла. Ці активи є швидко ліквідними, які дозволяють підприємству швидко розрахуватися по зобов'язанням, у випадку виникнення такої потреба.

У Додатку В, таблиця 2 наведено результати проведеного горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства, було виявлено основні зміни

фінансового стану. Підсумок балансу збільшується у 2022 році, що пов'язано з новим проектом, а як наслідок змінюється структура статей балансу та їх питома вага. У 2023 році сума балансу дещо зменшується, що пов'язано зі зменшення вартості основних засобів.

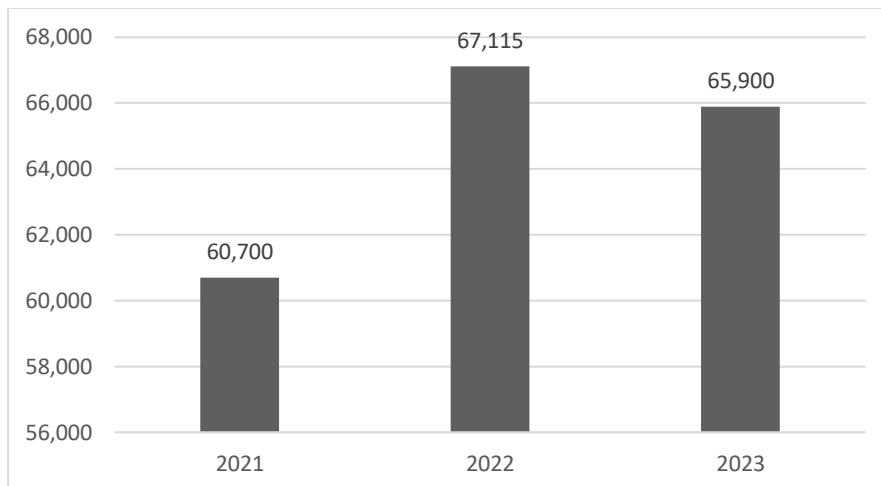


Рисунок 2.11 – Зміна балансу капіталу

В таблиці В.3, Додатку В представлений розрахунок основних показників фінансового стану. Показники ліквідності ДП «ДГ «Пасічна»» знаходяться в межах норми. Показники фінансової стійкості, крім коефіцієнта довгострокового залучення, також знаходяться в межах норми на кінець 2023 року. Показники рентабельності зростають у 2022 році, а вже у 2023 році – незначно зменшуються.

Для оцінювання ймовірності банкрутства ДП «ДГ «Пасічна»» застосуємо 5-факторну модель Альтмана:

$$Z = 3,3K_1 + 1,0K_2 + 0,6K_3 + 1,4K_4 + 1,2K_5,$$

де K_1 - прибуток до виплати % та податків / всього активів;

K_2 - виручка від реалізації / всього активів;

K_3 - сума власного капіталу / притягнутий капітал;

K_4 - нерозподілений прибуток (збиток) / всього активів;

K_5 - чисті обігові кошти / всього активів.

Ймовірність банкрутства визначається на підставі значення показника Z , який обчислюється за даними звітності підприємства

Використовуючи можливості MS Excel, проведено оцінку ДП «ДГ «Пасічна»» щодо можливості настання банкрутства ($Z=2,54$ у 2023 році – ймовірність настання банкрутства низька). Проведемо розрахунок прогнозу ймовірності банкрутства на 2 роки вперед (рисунок 2.12).

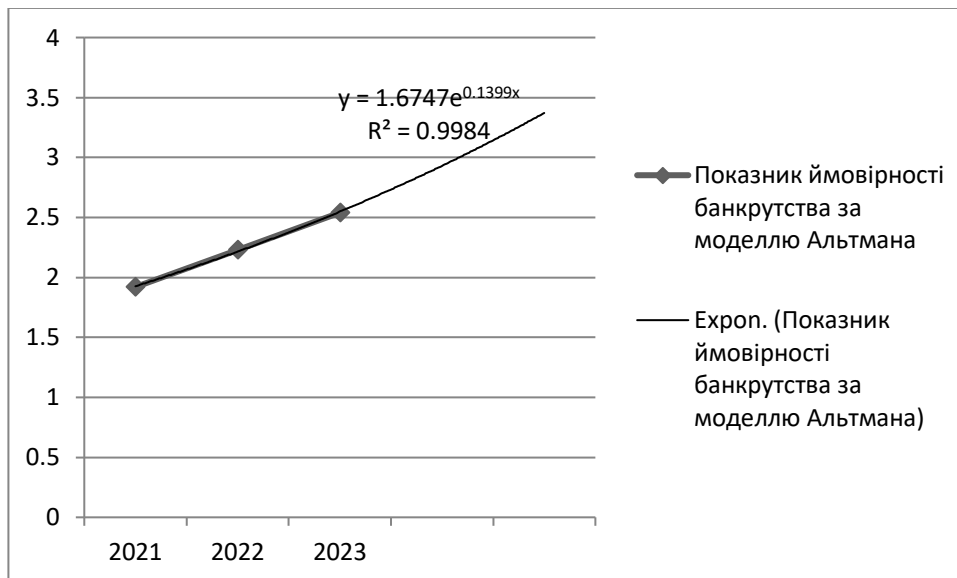


Рисунок 2.12 – Прогноз показника ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана

Можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ДП «ДГ «Пасічна»» є задовільним, без значних загроз для діяльності підприємства.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДП «ДГ «ПАСІЧНА»»

3.1. Удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного управління підприємства

В результаті аналізу виявлено, що на даний час на ДП «ДГ «Пасічна»» відсутня чітка реалізація функцій стратегічного управління. Для ДП «ДГ «Пасічна»» стратегічне управління має бути здійснюватися шляхом поетапного здійснення системи заходів активізації операційної діяльності сільськогосподарського підприємства. Запропонована взаємодія стратегічного управління та стратегії ДП «ДГ «Пасічна»» (рисунок 3.1).

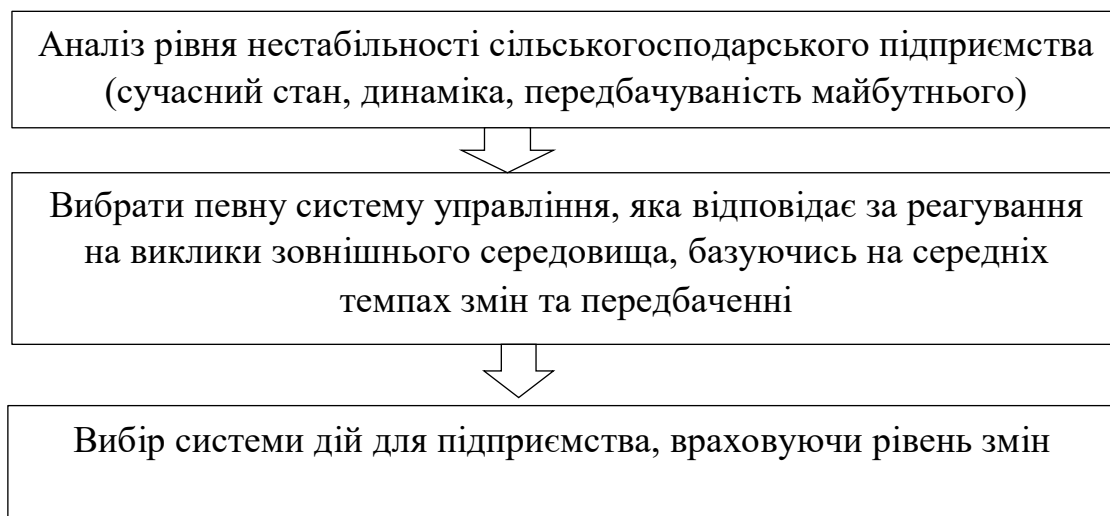


Рисунок 3.1 – Етапи вибору стратегії на ДП «ДГ «Пасічна»»

Вибір стратегії ДП «ДГ «Пасічна»» повинно ґрунтуватися на чіткій концепції розвитку підприємства, враховувати чинники, які визначають дії сільськогосподарського підприємства відповідно до обраної стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє визначити наявність внутрішніх ресурсів та засобів для використання зовнішніх можливостей шляхом стратегічної

діагностики та оцінювання функціональних зон підприємства, визначити їх сильні та слабкі сторони.

Результати дослідження діяльності показали, що найбільш впливовими чинниками, складовими сильних сторін ДП «ДГ «Пасічна»», виступають: стабільний розвиток та відносно висока продуктивність аграрної галузі, наявність вільних земель для діяльності та інвестицій, земельних ресурсів, наявність відповідної сировини для подальшої переробки сільськогосподарської продукції. Відсутність працюючого населення та молоді, особливо під час військового стану, низькі реальні доходи, значне фізичне зношування основних фондів та застарілі технології основні слабкі сторони ДП «ДГ «Пасічна»».

На другому етапі проведено оцінку фактори за ступенем їх впливу. Далі здійснено перехресний аналіз взаємозв'язків між чинниками в секторах порівняльних переваг, ризиків та викликів, що надало можливість сформулювати систему цілей стратегії підприємства.

Поєднання внутрішніх сил та зовнішніх загроз зможе привести до занепаду аграрного сектору, експансії іноземного капіталу та іншого. У цих умовах найбільш підходящим варіантом розвитку ДП «ДГ «Пасічна»» може стати стратегія інтеграції та диверсифікації. За рахунок реалізації проектів диверсифікації та вертикальної інтеграції покращується використання засобів виробництва та трудових ресурсів, підвищується рівень незалежності підприємства від постачальників добрив, палива та трансформаторів, покращується та стабілізується фінансове становище, але попит на продукцію збільшується.

Зазначена стратегія дозволяє більш повно насичувати ринок сільськогосподарською продукцією, нарощувати ефективність виробництва, збільшенню величини річного прибутку ДП «ДГ «Пасічна»».

За умов поєднання внутрішніх слабких сторін і зовнішніх можливостей підприємства може відбутися посилення конкурентних переваг, горизонтальна інтеграція ДП «ДГ «Пасічна»». Така стратегія передбачає адаптацію ДП «ДГ «Пасічна»» до нових ринкових вимог, підвищення якості продукції, нових ринків

збуту та форм продажу. Ця стратегія характеризується високим комерційним ризиком, довгостроковими перспективами реалізації, необхідністю значних витрат для дослідження каналів реалізації, розроблення та впровадження заходів з метою підвищення якості продукції. Реалізація обраної стратегії пов'язана в першу чергу з посиленням ролі ринкових відносин, а вже соціальний та екологічний аспекти мають другорядне значення.

Для оцінювання ефективності стратегічного управління ДП «ДГ «Пасічна»» необхідно визначити його позицію в певних зонах, що виділяються залежно від обсягів реалізації продукції підприємства та його прибутковості (рисунок 3.1).

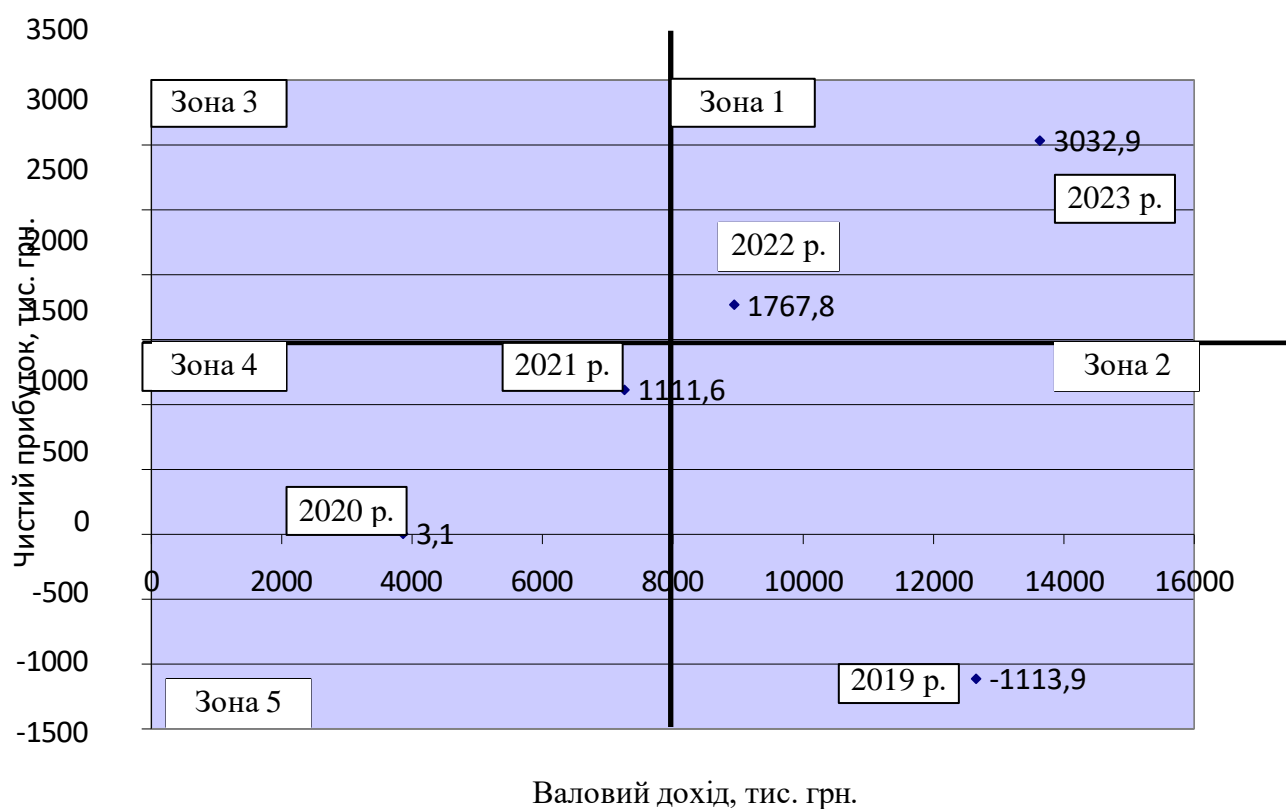


Рис. 3.2 – Зональний графік позиціонування ДП «ДГ «Пасічна»»

Графік має такі зони.

I-а зона характеризує підприємство як лідера за обсягами доходу та обсягами прибутку. Цю зону підприємство зайняло в 2022 та 2023 роках при

найкращих фінансових результатах та ринкових позиціях, що свідчить про покращення стратегічного управління.

II-га зона показує розміщення підприємства за позиціями на ринку при обсягах доходу при рівні прибутку нижче середнього. Така ситуація на підприємстві була у 2019 році. При цьому стратегія підприємства орієнтована на ринок, а стратегічні дії спрямовані на утримання ринкових позицій і/або їх поліпшення.

II-тя зона - стратегія зростання прибутковості при досить незначних обсягах реалізованої продукції. Таку стратегію підприємство не використовувало.

IV-а зона – відображає позицію підприємства при низькому рівні продажу та незначному чистому прибутку. При цьому підприємство намагається зберегти існуючі позиції та не втратити мінімальний прибуток (2020-2021 роки).

Ще є варіант потрапити у V-ту зону – підприємство отримає збитки при невеликих обсягах реалізованої продукції. Це характерно для підприємств з слабким внутрішнім потенціалом і нерозвиненістю застосованих ринкових механізмів.

Отже, формування місії та бачення ДП «ДГ «Пасічна»» у майбутньому повинно базуватися на виділенні стратегічних цілей:

- економічної – передбачає функціонування підприємства на засадах сталого розвитку, диверсифікації виробництва; запровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій;
- соціальної – орієнтованої на підвищення якісних параметрів продукції; задоволення потреб населення у споживанні продуктів харчування;
- екологічної – спрямованої на зменшення негативного впливу відходів виробництва на екосистеми.

Реалізація стратегії сталого розвитку ДП «ДГ «Пасічна»» передбачає досягнення соціального задоволення щодо прийнятності продукції за ціною та якістю, модернізацію виробництва за параметрами. Сталий розвиток ДП «ДГ «Пасічна»» забезпечить синергетичний позитивний ефект в економічній, природничій та соціальній сферах.

3.2 Використання маркетинго-логістичної стратегії ДП «ДГ «Пасічна»»

Основні явища та причини, що роблять інтеграцію логістики та маркетингу необхідною для аграрного підприємства, наступні: посилення конкуренції, збільшення ступеня диверсифікації ринку, інтеграція економічних процесів та процесів прийняття рішень, розвиток нових технологій. Концепція управління маркетингом та логістикою заснована на елементах: прибуток від бізнесу, інтегрована маркетингова і логістична діяльність, задоволеність клієнтів.

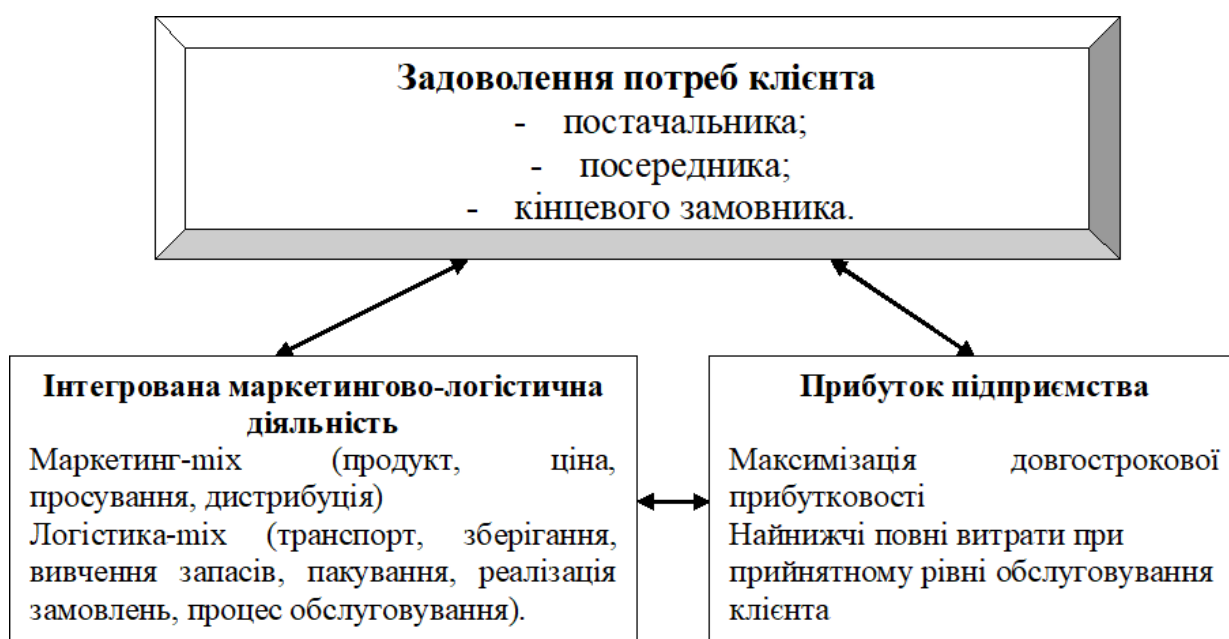


Рисунок 3.2 – Концепція маркетингово-логістичного управління
ДП «ДГ «Пасічна»»

Управління логістикою та маркетингом виступає виразом зворотного зв'язку та інтеграції двох концепцій управління: маркетингу – орієнтованої на вимоги ринку; логістики – спрямованої на рух різноманітних потоків. Ці концепції управління визначають ринкову стратегію підприємства. Мета – посилення ефект від кожної з концепцій для отримання конкурентних переваг. Логістичні та маркетингові критерії ефектів визначаються формулами «4С» (витрати для клієнта, комунікація, потреби та побажання клієнтів, зручність) та

«7R» (потрібний продукт, потрібна інформація, потрібна кількість, відповідна якість в потрібний час, в потрібному місці та за оптимальною ціною).

Основні етапи формування логістично-маркетингової стратегії для ДП «ДГ «Пасічна»» (рисунок 3.3).

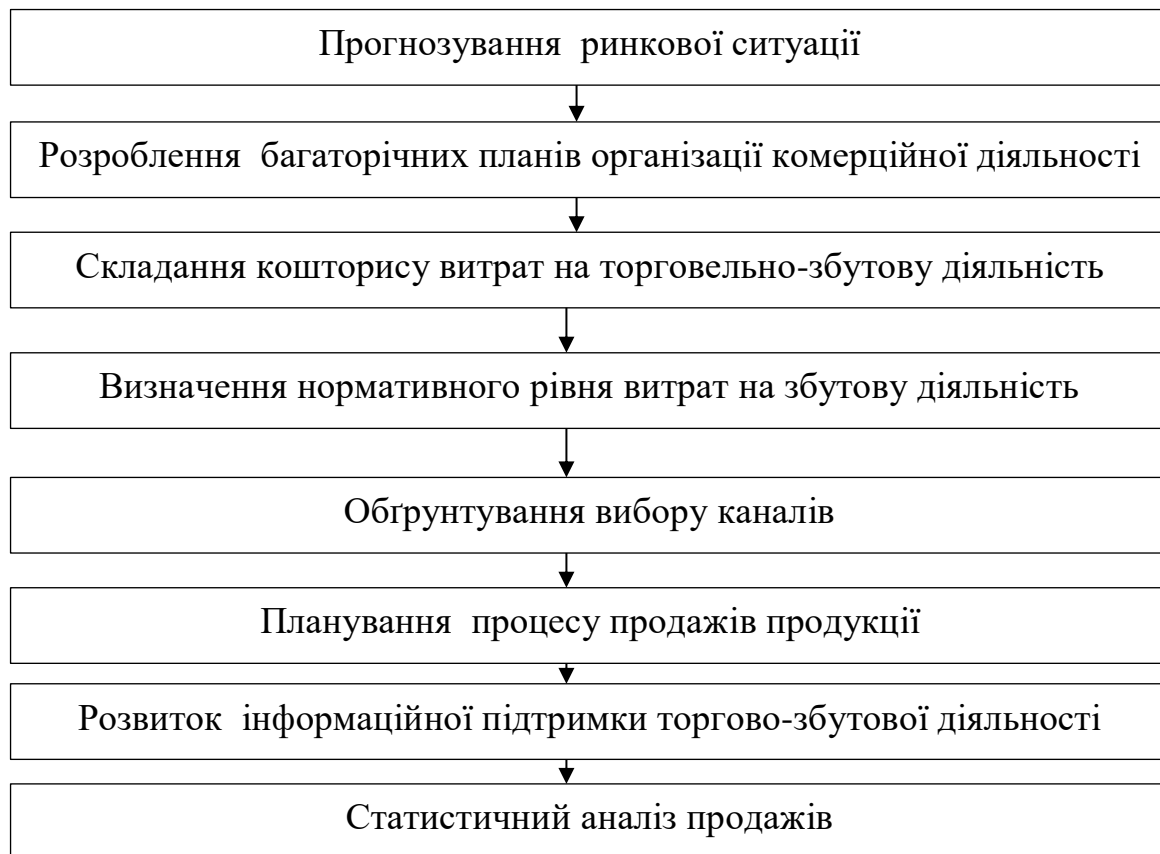


Рисунок 3.3 – Основні етапи формування логістично-маркетингової стратегії для ДП «ДГ «Пасічна»»

Під час формування логістично-маркетингової стратегії керівництво ДП «ДГ «Пасічна»» повинно:

- визначити інтенсивність стимуляції та просування продукції;
- провести сегментування для визначення напрямків мотиваційної програми;
- визначити терміни виконання цієї програми;
- скласти план діяльності відповідно до програми, що розроблена для конкретних груп товарів;
- скласти кошторис витрат на реалізацію передбачених заходів;

- провести тестування обраної програми заходів для стимулювання продажів;

- провести аналіз запланованих заходів та оцінити їх ефективність.

ДП «ДГ «Пасічна»» доцільно використовувати одночасно декілька способів просування товарів.

Розробка логістично-маркетингової стратегії ДП «ДГ «Пасічна»» дозволить:

1) підвищити споживчий інтерес до ДП «ДГ «Пасічна»» та його продукції та збільшити кількість постійних гуртових покупців;

2) залучити гуртових та роздрібних споживачів;

3) збільшити обсяги продажів на перспективу.

Таблиця 3.3 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ДП «ДГ «Пасічна»»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Удосконалення стратегії сталого розвитку	Розробка окремих стратегій для різних сфер діяльності (рослинництва та тваринництва)	Нарощення ефективності виробництва, збільшення величини річного прибутку
Використання маркетинго-логістичної стратегії	Розробка алгоритму формування логістично-маркетингової стратегії	Залучення нових гуртових та роздрібних споживачів, збільшення обсягів продажу

ВИСНОВКИ

Управління процесом розвитку є важливим завданням як в умовах постійних викликів зовнішнього середовища, так й в контексті цілей та політики окремого суб'єкта господарювання, що пов'язано з необхідністю оптимізації діяльності. Успіх аграрної політики країни в багатьох випадках визначається мобілізацією ресурсів та внутрішніх навичок окремих сільськогосподарських підприємств, умінням кожного лідера обрати відповідний стратегічний курс розвитку, здатність підприємців управляти ризиками для досягнення стратегічних цілей.

Основними елементами, які забезпечують розвиток аграрних підприємств, є:

- правова база, яка регулює права і обов'язки суб'єктів господарювання;
- державна, галузева та регіональна сільськогосподарська, бюджетно-фінансова та інноваційно-інвестиційна політика, програми розвитку АПК України;
- ресурсний і виробничий потенціал, підготовлені управлінські працівники всіх рівнів управління.

На сучасному етапі функціонуванні аграрних підприємств з метою забезпечення сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі, розробка стратегії виступає необхідним шляхом розвитку.

Державне підприємство «Дослідне господарство «Пасічна»» інституту кормів та сільського господарства поділля національної академії аграрних наук України зареєстроване 01.12.1994 року, знаходиться Хмельницька обл., село Пасічна.

Вся земля ДП «ДГ «Пасічна»» задіяна у виробництві сільськогосподарської продукції або зарезервована під рілля. Суттєвих змін у розмірах земельної ділянки протягом 2019-2023 рр. не відбулося, площа сільськогосподарських угідь ДП «ДГ «Пасічна»» в 2023 році склала 17 054 га. Площі угідь ДП «ДГ «Пасічна»»

збільшилися з 2019 року та складають 95,69 га корисної площі земельних угідь на одного працівника в 2023 році. Площа розораних сільськогосподарських земель майже не змінився та становить 99,7 % на кінець 2023 року, а питома вага використання орних земель землі зменшилися на 5,93%. Це свідчить про раціональне використання земель ДП «ДГ «Пасічна»» та дотриманні сівозмін.

Більшість показників господарської діяльності зростають, хоча а по деяким відбулося зменшення – скоротилась чисельність працівників як в загальному по підприємству, так і по категоріям. Також зменшилась вартість основних фондів підприємства.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити слабкі сторони є ДП «ДГ «Пасічна»» та виявити його можливості. Це дасть можливість посилити конкурентні позиції підприємства шляхом усунення слабких місць у його діяльності.

Для ефективного управління розвитком ДП «ДГ «Пасічна»» запропоновано: удосконалення стратегії сталого розвитку в системі стратегічного управління підприємства; використання маркетинго-логістичної стратегії підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2016. – 779 с.
2. Аранчій В.І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях/ В.І. Аранчій, О.П. Зоря, Т.Т. Голбан // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 45. – С. 33-38.
3. Баценко Л.М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарства/ Л.М.Баценко, А.С. Гузь// «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник. – Х.: Монограф. – 2017. – С. 209-211
4. Вараксіна О.В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки/ О.В. Вараксіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Т. 30(69), № 5(2). – С. 8-12.
5. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки / О. В. Вараксіна // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2019. – Т. 30(69), № 5(2). – С. 8-12.
6. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України / А. І. Гнатенко, Ю. А. Поліщук // Теорія та практика державного управління. – 017. – Вип. 2. – С. 65-72
7. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні / Г. В. Даудова, В. Г. Ковальчук, О. В. Курносів // Актуальні проблеми державного управління. – 2019. – № 2. – С. 65-73.
8. Домаскіна М. А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств / М. А. Домаскіна, В. П. Гурський // Вісник

аграрної науки Причорномор'я. - 2017. - Вип. 4. - С. 52-61.

9. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості / О.М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. – 2016 - № 4. – С. 92- 96.

10. Забуранна Л.В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / Л.В. Забуранна, Т.Л. Нідзельська // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3. – С. 142-150.

11. Зоря О.П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств / О. П. Зоря // Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 33. – С. 171-177.

12. Кириленко І.Г. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні / І. Г. Кириленко, В. Є. Івченко // Економіка АПК. – 2017. – № 3. – С. 21-28.

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

14. Козак Л.В. Напрями розвитку стратегічного партнерства підприємств АПК України / Л.В. Козак // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. – 2019. – № 13. – С. 21-26.

15. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств / М.М. Кропивко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 3(2). – С. 113-118.

16. Кустріч Л.О. Основні засади підвищення ефективності стратегічного управління та використання потенціалу сільськогосподарських підприємств/ Л.О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 19-22

17. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / М.О. Мартиненко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 2. – С. 121-125.

18. Мельник О.В. Сучасні аспекти стратегічного управління в аграрному

секторі економіки України / О.В. Мельник // Бізнес Інформ. – 2017. – № 6. – 111-116.

19. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. – Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. – 417 с.

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

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

22. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства : інформаційно-аналітичні матеріали [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://minagro.gov.ua/ministry?nid=15750>

23. Петренко В.С. Методологічні основи стратегічного менеджменту спільних аграрних підприємств / В.С. Петренко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 53-57.

24. Свірідова С.С. Ризики стратегічного плану розвитку сільського господарства / С.С. Свірідова, Г. Аветисян // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 1(2). – С. 35-38.

25. Синяєва Л.В. Розробка програми стратегічного менеджменту на підприємстві / Л.В. Синяєва, А.В. Ярчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2016. – № 1. – С. 66-72.

ДОДАТКИ