

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Вероніка ДЯЧЕНКО

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Дяченко Вероніці Юріївні

- Тема роботи:** «Управління стратегічним розвитком аграрного підприємства»
керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2024 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2024 року.
- Вихідні дані до роботи:** виробничі звіти ТОВ «Побережне», звіти про прибутки та збитки, баланс підприємства, динаміка фінансових показників за певний період часу, дані про витрати та прибутковість різних видів діяльності, статут підприємства, навчально-дослідницькі праці зі стратегічного менеджменту і т. ін.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) вивчити теоретико-методичні аспекти процесу управління стратегічним розвитком підприємства; 2) провести аналіз поточного економічного стану підприємства та його результативності; 3) сформулювати стратегічні цілі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди; 4) розроблення оптимального плану впровадження стратегій управління стимулюванням збуту аграрної продукції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 - 1) Моделювання розвитку стратегічних зон господарювання у ТОВ «Побережне».
 - 2) Матриця стратегічного аналізування SWOT по ТОВ «Побережне».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач

Вероніка ДЯЧЕНКО

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП

5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

8

1.1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту у системі управління підприємницькою діяльністю
8

1.2. Методи стратегічного планування в управлінні розвитком бізнесу
12

1.3. Різновиди функціональних стратегій розвитку сучасного підприємства
15

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ, СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

20

2.1. Загальноекономічна характеристика аграрного підприємства
20

2.2. Особливості організації управління та стратегічний потенціал розвитку менеджменту аграрного підприємства
31

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ

СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

38

3.1. Розвиток менеджменту стратегічних зон господарювання в аграрному підприємстві	38
3.2. Управління витратами на формування стратегії стимулювання продажів аграрної продукції ТОВ «Побережне»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Аграрні підприємства відіграють важливу роль у глобальному виробництві продукції харчування та забезпеченні населення якісною та доступною продукцією. Однак, щоб забезпечити стійкий розвиток та конкурентоспроможність у сучасному світі, аграрним підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змінних умов ринку та впроваджувати стратегічні підходи до управління своєю діяльністю. Передусім актуальність управління стратегічним розвитком аграрного сектору визначається зростанням глобальної конкуренції. Сільське господарство стає все більш глобалізованим, а аграрні підприємства змушені конкурувати з іншими компаніями не лише на місцевому, а й на міжнародному ринку. У таких умовах успішне управління стратегічним розвитком стає ключовим фактором для забезпечення виживання та процвітання підприємств.

Зміни в економічному, екологічному та соціальному середовищі також роблять управління стратегічним розвитком надзвичайно актуальним для аграрного сектору. Зростаюча урбанізація, зміни клімату, зменшення доступності природних ресурсів - усі ці фактори ставлять під сумнів традиційні

методи господарювання в сільському господарстві та вимагають розробки та впровадження нових стратегій для забезпечення стійкого розвитку. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку націй. В умовах зростаючої чисельності населення та обмежених ресурсів землі та води, ефективне управління аграрними підприємствами є важливим фактором для забезпечення стабільності харчового ланцюга та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь [1, 3, 34].

Крім того, розвиток сучасних агротехнологій та впровадження принципів сталого виробництва стають необхідними для досягнення ефективного управління аграрними підприємствами. Використання сучасних методів обробки землі, автоматизація процесів виробництва та використання альтернативних джерел енергії допомагає збільшити продуктивність та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Саме тому управління стратегічним розвитком аграрного підприємства є актуальною та надзвичайно важливою темою в сучасному світі. Шлях до стійкого та ефективного розвитку аграрного сектору лежить через впровадження сучасних стратегій, технологій та методів управління, що враховують складні виклики сьогодення та забезпечують збалансований підхід до вирішення економічних, екологічних та соціальних завдань.

Мета роботи – оцінювання поточного стану підприємства, визначення стратегічних цілей та планів розвитку, розробку механізмів їх впровадження та оцінку ефективності застосованих стратегій.

Предмет дослідження – ідентифікація потенційних стратегій управління розвитком, які відповідають місії, цілям та конкурентному середовищу підприємства.

Об'єктом дослідження – процес менеджменту як цілісної системи з метою удосконалення його стратегічного напрямку та досягнення цілей в умовах ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області.

Виконання кваліфікаційної роботи потребувало вирішення таких завдань:

- вивчення теоретико-методичних аспектів процесу управління стратегічним розвитком підприємства;
- аналіз поточного економічного стану підприємства та його результативності;
- дослідження фінансового, виробничого та управлінського аспектів діяльності підприємства;
- оцінювання політичного, економічного, соціокультурного та технологічного середовища при формулюванні стратегій.
- SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз) підприємства;
- формування стратегічних цілей на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди;
- розроблення оптимального плану впровадження стратегій управління стимулюванням збуту аграрної продукції.

Вихідні дані до роботи: виробничі звіти ТОВ «Побережне», звіти про прибутки та збитки, баланс підприємства, динаміка фінансових показників за певний період часу, дані про витрати та прибутковість різних видів діяльності, статут підприємства, навчально-дослідницькі праці зі стратегічного менеджменту і т. ін.

У дослідженні застосовані різноманітні методи. Серед них: аналіз фінансової звітності, PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, аналіз конкурентного середовища, опитування та інтерв'ю з керівництвом та співробітниками та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

1.1. Сутність та особливості стратегічного менеджменту у системі управління підприємницькою діяльністю

Сучасне підприємництво вимагає не лише оперативності в діях, а й стратегічного мислення, спроможності адаптуватися до змін у середовищі та ефективно використовувати ресурси для досягнення поставлених цілей. В цьому контексті стратегічний менеджмент виявляється вирішальною складовою успіху будь-якої підприємницької діяльності. Сутність стратегічного менеджменту полягає у розробці та впровадженні довгострокових планів та стратегій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності та змін у зовнішньому середовищі. Основними етапами стратегічного менеджменту є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання місії та цілей підприємства, вибір стратегій розвитку, розробка планів дій та контроль за їх виконанням [2, 13, 28].

Однією з основних особливостей стратегічного менеджменту є орієнтація на майбутнє. Він спрямований не лише на поточні завдання та проблеми, а й на аналіз тенденцій розвитку ринку, конкурентів та технологій для формулювання ефективних стратегій, що забезпечать успішне функціонування підприємства в майбутньому. Ще однією важливою особливістю є інтегрований підхід до управління. Стратегічний менеджмент враховує взаємозв'язок різних функціональних областей підприємства та спрямований на створення цілісної системи управління, яка б забезпечувала взаємодію всіх підрозділів для досягнення загальних цілей.

Також важливою особливістю є постійний моніторинг та корекція стратегій. Умови ринку постійно змінюються, тому стратегічні плани повинні бути гнучкими та адаптивними до нових умов. Підприємство повинне бути готовим швидко реагувати на зміни та вчасно коригувати свою стратегію для забезпечення конкурентоспроможності.

Тому стратегічний менеджмент є ключовим елементом системи управління підприємницькою діяльністю. Він дозволяє підприємству успішно адаптуватися до змін у середовищі, досягати конкурентної переваги та забезпечувати стабільний розвиток в умовах постійної нестабільності та невизначеності.

Додатково, важливо відзначити, що стратегічний менеджмент передбачає врахування інноваційного потенціалу підприємства. Інновації стали ключовим чинником успіху в сучасному бізнесі, тому стратегічний менеджмент повинен сприяти створенню умов для розвитку та впровадження новаторських ідей, продуктів та процесів. Це може включати інвестиції в дослідження та розвиток, партнерства з інноваційними компаніями, а також створення стимулів для креативності та інноваційного мислення серед персоналу [5, 23, 40].

Крім того, стратегічний менеджмент у системі управління підприємницькою діяльністю також враховує аспекти сталого розвитку. Сучасне підприємництво повинне бути відповідальним перед суспільством та навколишнім середовищем, тому стратегії розвитку повинні враховувати

екологічні, соціальні та етичні аспекти. Це може включати зменшення впливу на навколишнє середовище, соціально відповідальні практики у сфері праці та виробництва, а також сприяння в розвитку спільнот, у яких підприємство діє.

Нарешті, ефективний стратегічний менеджмент передбачає активне використання інструментів контролю та оцінки результативності. Моніторинг ключових показників ефективності дозволяє вчасно виявляти проблеми та ризики, а також визначати успішні стратегії та практики для подальшого вдосконалення. Це може включати використання балансованої системи показників, аудит стратегічного управління та регулярні стратегічні огляди для оцінки та корекції стратегій.

Отже, стратегічний менеджмент у системі управління підприємницькою діяльністю є складною та багатоаспектною дисципліною, яка вимагає інтегрованого підходу, орієнтації на майбутнє, інноваційного та сталого розвитку, а також ефективного контролю та оцінки результатів. Відповідне впровадження стратегічного менеджменту дозволяє підприємствам досягати успіху та стабільності в умовах постійної зміни та конкуренції на ринку [6, 18, 30].

Стратегічне управління в системі підприємницької діяльності спрямоване на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Об'єкти стратегічного управління в цій системі включають різноманітні аспекти діяльності підприємства, що визначають його позицію на ринку та спрямованість на майбутнє (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Об'єкти стратегічного управління в системі підприємницької діяльності [29]

Як об'єкти стратегічного управління також можуть розглядатися:

- ринкова позиція (стратегічне управління спрямоване на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Це охоплює аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку унікальних пропозицій, позиціонування бренду та стратегії ціноутворення);

- фінансовий потенціал (Управління фінансами є ключовим аспектом стратегічного управління. Це включає управління прибутком, збалансований підбір джерел фінансування, управління оборотним та основним капіталом, а також розробку стратегій фінансового ризику);

- технологічний розвиток (в умовах швидкої технологічної зміни, підприємствам необхідно вміло використовувати технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Це охоплює впровадження нових технологій, цифровізацію бізнес-процесів та інноваційний розвиток);

- людські ресурси (управління персоналом включає в себе рекрутинг та утримання талановитих співробітників, розвиток лідерства та командної

роботи, стимулювання та мотивацію персоналу, а також розвиток культури організації);

- стратегічні партнерства (укладання стратегічних партнерств з іншими компаніями або організаціями може допомогти підприємству розширити ринки збуту, отримати доступ до нових технологій або ресурсів, а також зменшити ризику);

- стратегічна інноваційна діяльність (розвиток нових продуктів, послуг та процесів є важливим аспектом стратегічного управління, оскільки це дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги та відповідати змінам в потребах ринку) [17, 30, 38].

Ці об'єкти теж є ключовими складовими стратегічного управління підприємством. Ефективне керівництво цими об'єктами дозволяє підприємству реалізувати свій потенціал, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному бізнес-середовищі.

Отже, управління стратегічним розвитком є процесом формулювання, виконання та оцінки стратегій, спрямованих на досягнення мети та успіху організації. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії, цілей і стратегічних напрямків, розробку планів дій і механізмів контролю за їх виконанням [23, 36, 41].

1.2. Методи стратегічного планування в управлінні розвитком бізнесу

Стратегічне планування в управлінні розвитком бізнесу є критичним елементом для досягнення успіху та стійкості в сучасному конкурентному середовищі. Цей процес вимагає систематичного підходу до визначення мети, цілей та способів досягнення успіху компанії. Існує кілька методів стратегічного планування, які використовуються для наведення порядку в цьому процесі та забезпечення ефективності прийняття рішень.

Перший метод - аналіз SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Цей підхід включає в себе оцінку внутрішніх сильних та слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз. Аналіз SWOT

допомагає компанії зрозуміти свої конкурентні переваги, а також виявити потенційні ризики та виклики, що можуть впливати на її діяльність.

Другий метод — матриця BCG (Boston Consulting Group). Ця модель допомагає компаніям класифікувати свої продукти або послуги в залежності від їхньої частки ринку та швидкості зростання. Вона допомагає прийняти рішення про те, які продукти інвестувати для подальшого розвитку та які можуть потребувати додаткового управління для збереження прибутковості.

Третій метод - аналіз PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental). Цей підхід допомагає компаніям оцінити вплив зовнішнього середовища на їх діяльність, враховуючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні аспекти. Аналіз PESTLE допомагає компаніям адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та використовувати можливості для розвитку.

Четвертий метод - метод сценаріїв. Він передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій на основі різних умов та факторів. Цей підхід допомагає компаніям готуватися до різних можливих ситуацій та виробляти стратегії, які будуть ефективними незалежно від обставин.

Усі ці методи стратегічного планування мають свої переваги та недоліки і можуть бути використані компаніями в залежності від їхніх потреб та конкретного контексту. Важливо враховувати, що стратегічне планування — це постійний процес, який потребує постійного оновлення та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

П'ятий метод - аналіз конкурентного середовища. Цей підхід передбачає оцінку конкурентів компанії, їх стратегій, сильних та слабких сторін, а також визначення можливостей для власного розвитку на основі цієї інформації. Аналіз конкурентів допомагає компаніям розробляти стратегії, які дозволяють їм зберігати або здобувати перевагу над конкурентами.

Шостий метод - стратегічне планування за сценаріями. Замість того, щоб передбачати майбутні події, цей підхід розглядає різні можливі сценарії та розробляє стратегії для кожного з них. Це дозволяє компаніям бути готовими до різних варіантів розвитку подій та реагувати на зміни ефективно.

Сьомий метод - метод Blue Ocean Strategy. Цей підхід спрямований на пошук нових ринків або створення нових пропозицій, які дозволяють компанії уникнути прямої конкуренції з іншими гравцями на ринку. Blue Ocean Strategy стимулює компанії шукати непідкорені ринки та створювати нові можливості для розвитку.

Восьмий метод - аналіз структурних змін. Цей підхід враховує вплив внутрішньої структури та процесів компанії на її стратегічні можливості. Аналізуючи організаційну культуру, ланцюжки постачання, системи управління та інші аспекти, компанії можуть виявити можливості для оптимізації та покращення [5, 19, 39].

У кожній компанії є свої унікальні потреби та контекст, тому важливо вибрати метод стратегічного планування, який найкраще відповідає її потребам та характеристикам. Використання цих методів може допомогти компаніям розвиватися та досягати успіху в непередбачуваному бізнес-середовищі.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни стають нормою, а конкуренція надзвичайно висока, стратегічний аналіз стає краєважливим інструментом для досягнення успіху. Особливо важливим є застосування цих методів в системі менеджменту бізнес-процесів. В даному есе розглянемо роль методів стратегічного аналізу в цій системі.

Тут варто зазначити, що стратегічний аналіз дозволяє ретельно вивчити зовнішнє середовище бізнесу. Це охоплює аналіз ринку, конкурентів, технологічних трендів та інших зовнішніх факторів, що можуть вплинути на бізнес-процеси. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству адаптувати свої процеси до змін на ринку та уникнути негативних наслідків. До того ж методи стратегічного аналізу допомагають визначити стратегічні цілі підприємства та способи їх досягнення. Це включає аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій, а також визначення ключових напрямків розвитку. Застосування цих методів дозволяє підприємствам усвідомити свої сильні сторони та слабкі місця, що є критичним для ефективного управління бізнес-процесами [28, 32, 41].

Ну й нарешті методи стратегічного аналізу сприяють розробці імплементації стратегій. Це включає в себе розробку детальних планів дій,

визначення відповідальних осіб та контрольних точок. Крім того, стратегічний аналіз дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегій та вносити корективи у випадку необхідності.

Загалом, методи стратегічного аналізу в системі менеджменту бізнес-процесів є невід'ємною складовою успішного управління організацією. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до змін у середовищі, визначати стратегічні цілі та ефективно реалізовувати їх. Тому керівництво підприємств повинно вкладати достатні ресурси у розвиток та вдосконалення методів стратегічного аналізу для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Ще однією важливою роллю методів стратегічного аналізу в системі менеджменту бізнес-процесів є їх можливість сприяти виявленню нових можливостей та інновацій. Підприємства, які активно застосовують стратегічний аналіз, зазвичай мають більшу здатність до ідентифікації нових ринкових можливостей, виявлення потреб споживачів та розробки нових продуктів чи послуг.

Більше того, стратегічний аналіз може допомогти виявити ефективні шляхи оптимізації бізнес-процесів. Аналіз ефективності та ефективності процесів дозволяє ідентифікувати можливість вдосконалення, усунення зайвих витрат чи оптимізацію робочих процесів. Це може призвести до підвищення продуктивності, зменшення витрат та підвищення якості продукції або послуг. Крім того, стратегічний аналіз допомагає підприємствам управляти ризиками. Шляхом оцінки потенційних загроз та визначення можливостей підприємство може приймати обґрунтовані рішення для зменшення ризиків та підвищення стійкості до негативних впливів зовнішніх чинників [16, 18, 37].

Отже, методи стратегічного аналізу в системі менеджменту бізнес-процесів мають значний вплив на успішність підприємства. Вони допомагають не лише адаптуватися до змін, а й прогнозувати їх, виявляти нові можливості, оптимізувати процеси та управляти ризиками. Тому ефективне використання цих методів є ключем до досягнення конкурентної переваги та сталого розвитку бізнесу в сучасному світі.

1.3. Різновиди функціональних стратегій розвитку сучасного підприємства

Сучасне підприємство опиняється серед постійно змінного бізнес-середовища, де конкуренція надзвичайно висока, а технологічний прогрес швидко розвивається. У таких умовах розробка та ефективне впровадження функціональних стратегій стають вирішальними для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

Функціональні стратегії, такі як стратегія оптимізації операцій, дозволяють підприємству максимально використовувати свої ресурси та оптимізувати бізнес-процеси. Це включає в себе удосконалення виробничих процесів, логістики, управління ланцюгом постачання, що призводить до підвищення продуктивності та зниження витрат. Стратегії розвитку людських ресурсів є ключовим чинником у забезпеченні успішного функціонування підприємства. Шляхом інвестування в навчання, розвиток, та створення мотивуючого середовища, підприємство може залучити та утримати талановитих співробітників, що є основою для інновацій та зростання [5, 14, 33, 35].

Процес ухвалення стратегічних рішень також є елементом системи управління конкурентоспроможністю. Всі рішення розробляються та приймаються керуючою підсистемою та далі ухвалюють керівництвом підприємства. Рішення стосуються використання системи і механізму управління конкурентоспроможністю, взаємодії їх структурних елементів, досягнення очікуваних результатів. Тому для прийняття ефективних рішень слід аналізувати, обробляти інформацію щодо чинників ринкового середовища, ефективності функціонування, рівня конкурентоспроможності підприємства, роботи конкурентів [29].

Функціональні стратегії у сфері маркетингу та продажів дозволяють підприємству збільшувати свою конкурентоспроможність та займати сильну позицію на ринку. Це включає в себе розробку ефективних маркетингових стратегій, аналіз ринку, створення бренду та використання інноваційних

методів продажу. Інноваційні стратегії є ключем до успіху в сучасному бізнесі. Вони дозволяють підприємствам залишатися на передовій технологічного прогресу, розробляти нові продукти та послуги, а також впроваджувати ефективніші процеси. Стратегії сталого розвитку стають все більш важливими в сучасному світі. Вони дозволяють підприємствам зберігати екологічну та соціальну відповідальність, зменшувати вплив на довкілля та сприяти сталому розвитку суспільства.

Таким чином, функціональні стратегії відіграють важливу роль у розвитку сучасного підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність, стійкість та здатність до адаптації до змін. Впровадження цих стратегій вимагає систематичного планування, ефективного управління та постійного вдосконалення, але відповідно до своєї ролі, вони можуть принести значний успіх та стабільність підприємству.

Сучасне підприємство опиняється перед безпрецедентними викликами і можливостями, вимагаючи від нього не лише адаптації до змін, але й активного розвитку в умовах високої конкуренції та швидко змінюючогося бізнес-середовища. Функціональні стратегії розвитку стають основним інструментом для досягнення цих цілей. Розглянемо різновиди функціональних стратегій розвитку, які сучасні підприємства використовують для забезпечення свого успіху [17, 22, 31].

1. Стратегія інноваційного розвитку. Стратегія інноваційного розвитку базується на постійному впровадженні нововведень у продукти, процеси та бізнес-моделі підприємства. Ця стратегія передбачає активне дослідження ринку та технологій, розробку нових продуктів чи послуг, а також удосконалення існуючих. Вона дозволяє підприємствам залишатися на передовій, забезпечуючи їм конкурентну перевагу та здатність адаптуватися до змін у вимогах споживачів та технологічному прогресі.

2. Стратегія оптимізації операцій. Ця стратегія спрямована на покращення ефективності та ефективності операцій підприємства. Вона охоплює оптимізацію виробничих процесів, управління ланцюгом постачання, використання ресурсів та зменшення витрат. Шляхом вдосконалення

внутрішніх процесів та ресурсного використання підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний ріст.

3. Стратегія розвитку людських ресурсів. Ця стратегія фокусується на розвитку та залученні талановитих співробітників, створенні стимулюючого робочого середовища та підвищенні рівня задоволеності працівників. За допомогою цієї стратегії підприємство може забезпечити собі необхідний талант, розвинути лідерські якості в своїх кадрах та забезпечити сталість та ефективність своїх команд.

4. Стратегія розвитку маркетингу та продажів. Ця стратегія орієнтована на збільшення обсягів продажів та ринкової частки підприємства. Вона включає в себе розробку маркетингових стратегій, підвищення свідомості бренду, розширення асортименту продукції чи послуг, а також пошук нових ринків та клієнтів. Шляхом ефективного використання цієї стратегії підприємство може забезпечити сталість свого ринкового позиціонування та зростання прибутковості.

5. Стратегія сталого розвитку. Ця стратегія передбачає вирішення соціальних, екологічних та етичних питань в діяльності підприємства. Вона включає в себе реалізацію програм та ініціатив, спрямованих на збереження навколишнього середовища, соціальну відповідальність та підтримку спільнот. Ця стратегія допомагає підприємству забезпечити свою довгострокову стійкість та позитивний вплив на суспільство.

6. Стратегія технологічного розвитку. Ця стратегія спрямована на активне впровадження та розвиток нових технологій у всіх сферах діяльності підприємства. Вона включає в себе постійний моніторинг технологічних трендів, інвестування в дослідження та розробки, а також впровадження інноваційних технологій у виробництво, маркетинг, логістику та інші сфери. Ця стратегія дозволяє підприємству залишатися на чолі технологічного прогресу та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

7. Стратегія розвитку партнерських відносин. Ця стратегія передбачає розвиток стратегічних партнерств з іншими компаніями, установами чи організаціями. Вона включає в себе пошук та укладення вигідних угод з

партнерами, спільне вирішення проблем та досягнення спільних цілей. Розвиток партнерських відносин дозволяє підприємствам отримувати доступ до нових ресурсів, технологій та ринків, а також зменшує ризики та витрати на розвиток.

8. Стратегія глобалізації. Ця стратегія спрямована на розширення діяльності підприємства за межі власної країни або регіону. Вона включає в себе виходження на зовнішні ринки, створення міжнародних партнерств та виробничих баз, а також адаптацію продукції та маркетингових стратегій до вимог міжнародних ринків. Глобалізація дозволяє підприємствам збільшити свої обсяги продажів, зайняти нові ринки та збільшити свою конкурентоспроможність.

А, отже, функціональні стратегії розвитку є невід'ємною частиною успішного функціонування сучасних підприємств. Кожна з цих стратегій має свої особливості та переваги і може бути ефективно використана в залежності від конкретних цілей та умов підприємства. Важливою є не лише розробка стратегій, але й їх успішна імплементація та постійне вдосконалення, що дозволяє підприємствам забезпечити стабільний розвиток та зберегти конкурентну перевагу на ринку [6, 19, 30, 40].

Аграрний сектор відіграє важливу роль у світовій економіці, забезпечуючи продовольство та сировину для промисловості. У сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни технологій, аграрний бізнес також стикається з новими викликами та можливостями.

Однією з основних особливостей аграрного бізнесу є його сезонність та велика залежність від погодних умов. Це вимагає від підприємств в аграрному секторі розробки стратегій.

Аграрний бізнес стикається зі значною глобальною конкуренцією та потребою в експорті та імпорті продукції. Функціональні стратегії в цьому контексті повинні орієнтуватися на збільшення продуктивності, підвищення якості продукції та зниження витрат для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку [12, 25, 37].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ, СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальноекономічна характеристика аграрного підприємства

Локація землекористування ТОВ "Побережне" знаходиться у південній частині Вінницького району району Вінницької області. Керівник: Дегтяренко С.О.

Аграрна спеціалізація Вінницької області визначається рядом факторів, серед яких кліматичні умови, ґрунтові ресурси, традиції сільськогосподарського виробництва та сучасні тенденції розвитку сільського господарства. Однією з основних галузей аграрної спеціалізації є

рослинництво. Вінницька область відома своєю високоякісною рослинницькою продукцією, зокрема зерновими, олійними та бобовими культурами. Природно-кліматичні умови створюють сприятливі умови для вирощування пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику, сої та інших культур. Також значний обсяг земель використовується під вирощування овочів, фруктів та ягід, що відображається на розвитку садівництва та городництва.

Основний напрямок діяльності ТОВ "Побережне" полягає у вирощуванні зернобобових та олійних культур, за винятком рису. Це означає, що поля господарства можуть бути використані для вирощування різноманітних культур, таких як пшениця, кукурудза (для збору зерна), сорго, ячмінь, жито, вівсо, просо, гречка, тритикале, квасоля, нут, сочевиця, люпин (солодкий та гіркий), горох, соя, арахіс, рицина, льон, гірчиця, ріпак, соняшник та інші культури.

У наш час ТОВ "Побережне" постійно вдосконалює своє обладнання, прагне максимально автоматизувати всі виробничі процеси та покращити умови праці працівників, а також забезпечити підвищений рівень безпеки на підприємстві. Підприємство має статус юридичної особи з моменту його державної реєстрації. Воно володіє рахунками в різних банках, має власну печатку з назвою, а також власний баланс і необхідні додаткові печатки. Діяльність ТОВ "Побережне" ґрунтується на принципах господарської самостійності.

Територія цього підприємства знаходиться у зоні помірно-засушливого клімату, який характеризується теплим кліматом з невеликою кількістю опадів. У середньому, щороку випадає 400-420 мм опадів. Літом маємо короткочасні дощі, які зволожують верхній шар ґрунту, проте рослини часто страждають від дефіциту вологи в ґрунті та повітряної засухи. Загальна кількість опадів протягом вегетаційного періоду рослин становить приблизно 245 мм, а середня температура за цей період перевищує 10,0 °С і становить 3050-3150 мм. Вегетаційний період триває від 155 до 165 днів. Весняні заморозки спостерігаються у середньому до 19-25 квітня, а осінні – в середині жовтня. У цій зоні не буває стійкого снігового покриву. Часті зимові танення снігу можуть

призвести до пошкодження кореневої системи озимих культур і багаторічних трав. Рельєф у цій зоні характеризується малопрофільною рівниною. Ґрунт у цій зоні є чорноземом звичайним, верхній шар якого містить 2,5% гумусу.

Земельний фонд сільськогосподарського підприємства є основною складовою його успішної діяльності та відіграє важливу роль у глобальних аспектах сільського господарства, економіки та екології. Цей фонд складається з різноманітних земельних ділянок, які використовуються для різних сільськогосподарських цілей, починаючи від вирощування рослин і закінчуючи тваринництвом. Важливо розглянути різні аспекти земельного фонду сільськогосподарських підприємств для розуміння його значення та впливу на суспільство.

Для досягнення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати комплексний підхід до управління земельним фондом. Це означає впровадження сучасних технологій виробництва, раціональне використання земельних ресурсів, заохочення екологічно чистих методів господарювання та збереження природних екосистем. Тільки таким чином можна забезпечити стабільний розвиток сільських територій, забезпечити продовольчу безпеку та підвищити якість життя місцевого населення.

Отже, земельний фонд сільськогосподарських підприємств відіграє ключову роль у суспільному розвитку, економіці та екології. Його раціональне використання є запорукою сталого розвитку та забезпеченням збалансованого взаємозв'язку між потребами людини та природи.

Земельний банк товариства з обмеженою відповідальністю „Побережне” відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Земельний банк товариства з обмеженою відповідальністю „Побережне”

Показники	2019 р.	2021 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р.

Загальна земельна площа	3790	3809	4380	115,5
Площа аграрних угідь	3790	3809	4380	115,5
Площа під ріллею	3772	3791	4224	112,0

Дані таблиці 2.1 свідчать, що земельний банк товариства з обмеженою відповідальністю "Побережне" представляє значущі дані за останні три роки, які можна проаналізувати для встановлення тенденцій у земельному використанні. Нижче наведено аналіз даних таблиці за період з 2019 по 2023 рік:

У 2019 році загальна земельна площа становила 3790 гектарів. У 2021 році цей показник залишився майже незмінним на рівні 3809 гектарів. У 2023 році земельний банк збільшився до 4380 гектарів. Зростання земельного банку з 2019 до 2023 року становить 15,5%.

Площа аграрних угідь у 2019 та 2021 роках також залишилася стабільною на рівні 3790 та 3809 гектарів відповідно. У 2023 році площа аграрних угідь збільшилася до 4380 гектарів, що відповідає збільшенню на 15,5% порівняно з 2019 роком.

Площа під ріллею в 2019 та 2021 роках також майже не змінювалася і становила 3772 та 3791 гектарів відповідно. У 2023 році цей показник зріс до 4224 гектарів, що відповідає збільшенню на 12% порівняно з 2019 роком.

Загалом загальна земельна площа та площа аграрних угідь та площа під ріллею показують стабільний ріст протягом трьох років. Збільшення земельного банку та площі під ріллею свідчить про розширення сільськогосподарських ділянок та збільшення обсягів виробництва.

Важливою стратегією підприємства може бути подальше планування на зростання площі аграрних угідь та площі під ріллею з метою збільшення виробничих потужностей та ефективності вирощування сільськогосподарських культур. Аналіз збільшення земельного банку та площі під ріллею може вказувати на стратегічні рішення товариства з розширення виробництва або введення нових культур. Це може бути реакцією на зміну попиту на ринку або викликаним змінами у споживчих уподобаннях.

Збільшення земельного банку може також відобразити інвестиційні стратегії ТОВ «Побережне», які спрямовані на поширення бізнесу та збільшення його обсягів. Це може включати придбання нових земельних ділянок або орендування їх для розширення виробництва. Важливою складовою аналізу є також порівняння зростання площі під ріллею з загальним збільшенням земельного банку. Якщо збільшення площі під ріллею вище, ніж загальне збільшення земельного банку, це може вказувати на зміну стратегії використання земельних ресурсів підприємством, наприклад, на більш ефективне використання існуючих земельних ділянок.

Отже, аналіз даних земельного банку товариства з обмеженою відповідальністю "Побережне" дозволяє зробити висновки про стратегії розвитку господарства, його спроможність реагувати на зміни на ринку та інвестиційні напрями. Цей аналіз може бути корисним для прийняття рішень щодо подальшого розвитку та збільшення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Структура сільськогосподарської товарної продукції відображає різноманітність та складність аграрного сектору економіки, що є важливою складовою національного господарства кожної країни. Це поняття охоплює виробництво різноманітних сільськогосподарських товарів, які забезпечують харчову безпеку, стабільність економіки та життєзабезпечення населення.

Перш за все, структура сільськогосподарської товарної продукції включає вирощування різних видів рослин і культур. Це можуть бути зернові, овочі, фрукти, ягоди, технічні культури, а також кормові культури для тваринництва. Важливою частиною цієї структури є різноманітність та диверсифікація

вирощуваних культур, яка дозволяє забезпечити різноманіття харчових продуктів та зменшити ризики вирощування однієї культури.

Крім того, структура сільськогосподарської товарної продукції включає виробництво тваринницької продукції. Це можуть бути м'ясо, молоко, яйця, шерсть, шкіра та інші продукти, які отримують з тваринного сировини. Тваринництво є важливою галуззю сільськогосподарського сектору, яка забезпечує білкові продукти та інші життєво важливі продукти для людей. Наприкінці, структура сільськогосподарської товарної продукції також включає переробку та збут сільськогосподарської продукції. Це включає в себе переробку сільськогосподарських культур у харчові продукти, консервування, ферментування, виробництво олій, мук, цукру та інших продуктів, а також їх подальший збут на ринку. Цей етап виробництва додає до структури сільськогосподарської продукції значну вартість та створює нові можливості для розвитку агропромислового комплексу.

Таким чином, структура сільськогосподарської товарної продукції відображає складність та різноманітність аграрного сектору економіки. Вона включає в себе вирощування рослин та культур, тваринництво, а також переробку та збут сільськогосподарських продуктів. Розуміння цієї структури є важливим для ефективного управління аграрними підприємствами та забезпечення стабільності та розвитку сільського господарства в цілому.

Динаміка обсягу реалізації та структура сільськогосподарської товарної продукції ТОВ «Побережне» представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу реалізації та структура сільськогосподарської товарної продукції ТОВ «Побережне»

Вид товарної продукції	2019, тис. грн.	2021, тис. грн.	2023 , тис. грн.	Середня частка у структурі товарної продукції, %

Товарна продукція рослинництва- усього	37709	49026	46580	100,0
Товарна продукція: зернові і зернобобові	15144	23693	18548	39,8
Товарна продукція: кукурудза на зерно	3581	3655	5879	12,6
Товарна продукція: насіння соняшнику	16602	18582	17895	38,4
Реалізація іншої товарної продукції рослинництва	2382	3096	4258	9,1

У контексті аналізу таблиці 2.2 спочатку, розглянемо динаміку обсягу реалізації товарної продукції рослинництва за період з 2019 до 2023 року.

Так, у 2019 році обсяг реалізації склав 37 709 тис. грн. У 2021 році цей показник зріс до 49 026 тис. грн. Проте, у 2023 році відбувся спад обсягу реалізації до 46 580 тис. грн.

Зернові і зернобобові культури в 2019 році склали 15 144 тис. грн., у 2021 році - 23 693 тис. грн., а в 2023 році - 18 548 тис. грн. Кукурудза на зерно: обсяг реалізації становив 3 581 тис. грн. у 2019 році, 3 655 тис. грн. у 2021 році та 5 879 тис. грн. у 2023 році.

Насіння соняшнику у 2019 році - 16 602 тис. грн., у 2021 році - 18 582 тис. грн., а у 2023 році - 17 895 тис. грн. Інша товарна продукція рослинництва: обсяг реалізації склав 2 382 тис. грн. у 2019 році, 3 096 тис. грн. у 2021 році та 4 258 тис. грн. у 2023 році.

Значний ріст обсягу реалізації кукурудзи на зерно та іншої товарної продукції рослинництва може бути пов'язаний зі змінами в попиті на ці продукти. Наприклад, кукурудза може бути використана як корм для тварин у

тваринницькій галузі або в переробних процесах. Підвищений попит на цю культуру може бути наслідком зростання виробництва м'яса або інших продуктів тваринництва. Спад обсягу реалізації зернових і зернобобових культур у 2023 році порівняно з 2021 роком може вказувати на зміни в ринковій ситуації або відмінності в умовах вирощування цих культур. Можливі причини цього спаду потребують додаткового аналізу, такого як оцінка врожайності, цінової динаміки та конкуренції на ринку.

Доцільно провести додатковий аналіз структури товарної продукції рослинництва, щоб виявити тенденції у споживанні та попиті на різні види продукції. Наприклад, виявлення змін у співвідношенні між різними видами культур може допомогти підприємству вирішити питання щодо оптимального використання земельних ресурсів та планування виробництва на майбутнє. Важливо враховувати, що середня частка у структурі товарної продукції є ключовим показником, який дозволяє оцінити внутрішню динаміку змін у складі виробництва. Подальший аналіз цього показника може допомогти визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства та оптимізувати виробничі процеси.

А, отже, ТОВ "Побережне" переважно зосереджується на виробництві зернових і зернобобових культур, і ця спеціалізація постійно зміцнюється. У 2019 році ці культури склали 40,1% від загального обсягу реалізації продукції рослинництва, а вже у 2023 році цей показник збільшився до 48,4%. Це свідчить про стабільне підтримання підприємством впевненої позиції на ринку зернових культур. Ну а в середньому за останні 5 років: 39,8 %.

Загальний обсяг реалізації сільськогосподарської товарної продукції рослинництва зріс у 2021 році, але зазнав спаду у 2023 році. Підсумовуючи варто підкреслити, що на період з 2019 по 2023 рік спостерігається значний зростання обсягу реалізації кукурудзи на зерно та іншої товарної продукції рослинництва. Насіння соняшнику відзначається стабільністю у 2021 та 2023 роках порівняно з 2019 роком. Зернові і зернобобові культури, хоча й зростали в 2021 році, проте зазнали спаду у 2023 році.

Отже, аналіз даних таблиці про динаміку обсягу реалізації та структуру

сільськогосподарської товарної продукції ТОВ "Побережне" надає цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень щодо управління виробництвом, а також для адаптації до змін на ринку та максимізації ефективності діяльності підприємства. Ці дані можуть вказувати на вплив зовнішніх факторів, таких як кліматичні умови, цінова конкуренція на ринку, або зміни в попиті на певні види продукції. Для подальшого розвитку підприємства важливо буде аналізувати ці тенденції та приймати стратегічні рішення, щоб забезпечити стабільний ріст і успішність на ринку сільськогосподарської продукції.

Економічна ефективність використання основних засобів виробництва є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства або виробничого підприємства. Основні засоби виробництва, такі як машини, обладнання, транспортні засоби та інфраструктура, є важливими ресурсами, які дозволяють підприємствам виробляти товари та послуги. Ефективне використання цих ресурсів може значно підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективне використання основних засобів виробництва є важливим фактором для досягнення успіху та стабільності підприємства. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню якості продукції, збереженню ресурсів та зниженню впливу на навколишнє середовище. Таким чином, враховуючи важливість цього аспекту, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої процеси та інвестувати в сучасні технології для досягнення ефективного використання основних засобів виробництва (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Економічна ефективність використання основних засобів виробництва у ТОВ «Побережне»

Показник	Роки	2023 в
----------	------	--------

	2019	2020	2021	2022	2023	% до 2019
Фондовіддача, грн.	1,28	1,55	0,96	0,92	0,95	75,8
Фондоємність, грн.	0,75	0,67	1,07	1,12	1,03	131,8
Фондозабезпеченість, тис. грн. на га	4,63	5,55	8,32	8,22	7,45	158,8
Фондоозброєність, тис. грн. на людину	151,98	178,35	273,87	264,47	230,92	152,3

Таблиця 2.3 демонструє, що найбільше зростання зафіксовано у фондоємності (на 31,8%) та фондозабезпеченості (на 58,8%). Фондовіддача знизилася на 24,2%, а фондоозброєність на 47,9%.

Причини змін: 1) зростання фондоємності може бути наслідком інвестицій у нове обладнання та технології, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності виробництва; 2) зменшення фондозабезпеченості та фондоозброєності може бути пов'язане зі зростанням цін на основні засоби та обслуговування, а також із змінами в організації виробництва.

Аналіз даних показує, що хоча фондоємність зросла, фондозабезпеченість і фондоозброєність зменшилися. Зокрема, фондозабезпеченість зменшилася на 41,2%, а фондоозброєність на 47,9% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Це може свідчити про неефективне використання ресурсів та зниження продуктивності праці. Підприємству ТОВ "Побережне" слід провести додатковий аналіз та впровадити заходи для покращення управління основними засобами виробництва з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності.

Тому важливо провести докладний аналіз факторів, що впливають на фондовіддачу, фондозабезпеченість та фондоозброєність для виявлення проблемних питань. Доречно також розглянути можливості оптимізації використання основних засобів та раціоналізації процесів для підвищення ефективності виробництва. Крім того, доцільно інвестувати у навчання та

розвиток персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації та відповідності сучасним вимогам технологій.

Отже, аналіз даних таблиці свідчить про потребу у подальшому вдосконаленні управління основними засобами виробництва у ТОВ "Побережне" для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства.

Ефективність агробізнесу є ключовим аспектом для сталого розвитку сільськогосподарського сектору та забезпечення продовольчої безпеки. Цей сектор відіграє важливу роль у глобальній економіці, забезпечуючи людей харчами, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку сільських територій. У цьому есе розглянемо ключові аспекти ефективності агробізнесу та вплив її на сільське господарство та суспільство в цілому. Ефективність агробізнесу полягає у використанні передових технологій та кращих практик у сільському господарстві. Це означає використання сучасного обладнання, наукових досліджень, високоякісних насіння та добрив для максимізації врожаю і зниження втрат. Постійна інноваційна діяльність сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності агробізнесу.

Тому ефективний агробізнес відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку сільського господарства та суспільства в цілому. Шляхом впровадження передових технологій, охорони навколишнього середовища та сприяння економічному зростанню, агробізнес може стати сильним двигуном для подальшого розвитку та процвітання сільських територій і всього сільськогосподарського сектору.

Групування за рівнем ефективності (рентабельності) агробізнесу в господарствах Вінницького району вінницької області в 2023 році (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Групування за рівнем ефективності (рентабельності) агробізнесу в господарствах Вінницького району вінницької області в 2023 році

Показники	Група аграрних підприємств за рівнем ефективності (рентабельності)			Загальне по району
	1	2	3	
Чисельність підприємств	9	17	5	31
Усереднений рівень рентабельності, %	-15,8	14,7	45,8	10,7
Виготовлено валової продукції на одного робітника, грн.	45672	65019	79338	62320
Валові витрати на одну грн. валової продукції, грн.	0,95	0,85	0,75	0,89
Рівень норми прибутку, %	-24,6	18,3	32,7	відхилення + 57,3 відсоткових пункти
Рівень рентабельності, %	-22,8	10,3	30,96	відхилення + 53,8 відсоткових пункти

Таблиця 2.4 надає інформацію про групування аграрних підприємств за рівнем ефективності (рентабельності) у Вінницькому районі Вінницької області в 2023 році.

Так, у групі 1 - 9 підприємств. У групі 2 - 17 підприємств. У групі 3 - 5 підприємств. При цьому група 1 має від'ємний показник (-15,8%), що свідчить про збитки. Група 2 показує позитивний рівень рентабельності (14,7%). Група 3 демонструє найвищий показник рентабельності (45,8%), що свідчить про високу ефективність цих підприємств. Найвищий показник спостерігається у групі 3 (79338 грн.), нижчий - у групі 1 (45672 грн.). Група 3 має найнижчий показник (0,75 грн.), що вказує на ефективне використання ресурсів. Найвищий рівень показує група 3 (32,7%). Група 3 також має найвищий рівень рентабельності (30,96%).

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що група 3 виявилася найбільш ефективною з точки зору рентабельності та норми прибутку. Групи 1 і 2 потребують певних заходів для покращення ефективності та збільшення рентабельності. Також слід врахувати, що низькі витрати на одну грн. валової продукції та високі показники валової продукції на одного робітника в групі 3 свідчать про ефективне використання ресурсів та праці. Усе це вказує на потенціал для покращення ефективності агробізнесу у Вінницькому районі.

Кореляційно-регресійний аналіз є потужним інструментом для вивчення зв'язків між змінними та прогнозування значень відповідних змінних. Він використовується в різних галузях, включаючи економіку, соціологію, психологію, медицину та інші, для вивчення складних взаємозв'язків та розробки прогностичних моделей [18, 36].

Використовуючи дані групування у таблиці 2.4, для вивчення впливу рентабельності на норму прибутку, застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Цей показник розраховується шляхом поділу факторної дисперсії на загальну:

$$r = \frac{\delta_{\text{факторн}}}{\delta_{\text{залишкова}}} = \frac{28,7}{35,6} = 0,806 \quad (2.1)$$

Іншими словами, близько 80,6% величини норми прибутку зумовлено рівнем рентабельності. Крім того, значну частину структури запасів і витрат будь-якого року складають тварини, які вирощуються та відгодовуються, незавершене виробництво, а також сировина і матеріали.

2.2. Особливості організації управління та стратегічний потенціал розвитку менеджменту аграрного підприємства

Управління аграрним підприємством, таким як ТОВ "Побережне", має свої особливості, які визначаються специфікою галузі та умовами ведення сільськогосподарської діяльності. Тому управління аграрним підприємством, таким як ТОВ "Побережне", вимагає спеціальних знань та навичок у сфері

сільського господарства, ефективного використання ресурсів, точного планування та управління виробничими процесами, а також уважного ставлення до персоналу.

Управлінська структура ТОВ "Побережне" є важливим фактором для досягнення цілей та результатів. Вона повинна бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на оптимізацію внутрішніх процесів та взаємодію між підрозділами. Давайте розглянемо основні компоненти структури управління ТОВ "Побережне".

Головний керівник підприємства несе основну відповідальність за стратегічне керівництво, прийняття ключових рішень та досягнення загальних цілей компанії. Директор виступає у ролі лідера та координатора діяльності всього колективу.

Відділ збуту та маркетингу відповідає за просування продукції на ринок, вивчення попиту та конкурентів, розробку маркетингових стратегій та підтримку клієнтських відносин.

Відділ виробництва та технічної підтримки забезпечує організацію виробничих процесів, розвиток технічної інфраструктури та впровадження новітніх технологій.

Фінансовий відділ відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, аналіз фінансових показників та управління оборотним та інвестиційним капіталом.

Відділ кадрів займається управлінням персоналом, розвитком кадрового потенціалу, адміністративно-господарською діяльністю.

Процес управління у ТОВ "Побережне" забезпечує ланцюжок команд як внутрішня ієрархія, яка визначає порядок передачі інформації та прийняття рішень на різних рівнях управління, від директора до виконавчих співробітників на підлеглих рівнях.

Стратегічний потенціал розвитку системи менеджменту є важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Він визначає спроможність підприємства реалізувати свої стратегічні цілі, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому. У цьому есе

ми розглянемо ключові аспекти стратегічного потенціалу розвитку системи менеджменту та шляхи його зміцнення (табл. 2.5).

У ТОВ „Побережне” фактична бальна оцінка сучасного стану внутрішнього зростання стратегічного потенціалу у розвитку системи менеджменту становить 222 бали.

Визначимо перспективний стратегічний потенціал для поліпшення процесу управління у ТОВ „Побережне”:

$$\text{СПП} = 0,15 \times 1,28 \times 3,1 = 0,59$$

Таким чином, враховуючи виявлений рівень, можна визначити, що стратегічні можливості ТОВ "Побережне" оцінюються як помірні. Підприємство повинно зосередитися на виконанні поставлених завдань.

Аналіз зовнішнього середовища доречно проводити за допомогою PESTLE-аналізу. Такий аналіз є потужним інструментом для стратегічного оцінювання ситуації, що допомагає підприємствам розуміти та враховувати зовнішнє середовище, в якому вони діють. Цей аналіз базується на врахуванні політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових і екологічних факторів, які можуть впливати на успішність бізнесу. В роботі проведено PESTLE-аналіз для сучасних умов діяльності ТОВ "Побережне".

Політичні фактори:

Воєнний стан: Підприємство може стикатися з перешкодами у забезпеченні безпеки працівників та виробничих активів через воєнний стан. Потенційна загроза для поставок та експорту.

Економічні фактори:

Зниження платоспроможності споживачів: Воєнний стан призводить до зменшення платоспроможності населення та підприємств, що негативно впливає на попит на аграрну продукцію.

Основні індикатори, що стимулюють внутрішнє зростання стратегічного потенціалу у розвитку системи менеджменту ТОВ «Побережне»

Індикатори	Бальне оцінювання, (Б.О)	Рівень важливості бали, (Р.В)	Значення добутку (Б.О на Р.В)
1. Управління маркетингом			
Аналіз цільового ринку	3	6	18
Використання цифрових маркетингових інструментів	5	9	45
Створення сильного бренду	3	3	9
2. Виробничий менеджмент			
Впровадження системи управління якістю	3	7	21
Впровадження операційної системи Lean	4	6	24
3. Фінансовий менеджмент			
Диверсифікація джерел фінансування	4	8	32
Удосконалення системи обліку та звітності	3	5	24
4. HR менеджмент			
Програми навчання та розвитку персоналу	4	4	16
Створення ефективної системи оцінки праці	2	3	6
5. Стратегічний менеджмент			
Аналіз зовнішнього середовища	6	2	12
Розробка стратегії розвитку	3	5	15

Підвищення витрат: Збільшення витрат на забезпечення безпеки працівників, логістику, енергопостачання та обладнання в умовах воєнного стану може призвести до зменшення прибутковості підприємства.

Соціальні фактори:

Втрата робочої сили: Війна сприяє міграції населення та втрату робочої сили через мобілізацію, що може спричинити дефіцит трудових ресурсів.

Соціальні переживання: Працівники підприємства можуть переживати стрес і невпевненість через воєнну ситуацію, що може вплинути на їхню продуктивність та ефективність.

Технологічні фактори:

Вплив на інфраструктуру: Воєнний стан може створює ризики пошкодження інфраструктури, такої як дороги та комунікаційна мережа. Це може ускладнити транспортування сільськогосподарської продукції та доступ до технологій.

Складнощі з експортом: Обмеження на вивіз товарів через воєнний стан може призвести до складнощів з доступом на нові ринки та збільшенням конкуренції на внутрішньому ринку.

Правові фактори:

Зміни в законодавстві: Умови воєнного стану можуть призвести до введення нових правил та обмежень, які можуть вплинути на операції підприємства, включаючи фінансову звітність, оподаткування та дозвільні процедури.

Екологічні фактори:

Вплив на довкілля: Воєнний стан може призвести до забруднення навколишнього середовища через вибухи, мінування, пожежі тощо. Це може вплинути на якість ґрунтів та водних ресурсів, що використовуються підприємством.

Додатково до PESTLE-аналізу для аграрного підприємства ТОВ "Побережне" у Вінницькій області в умовах воєнного стану можна розглянути такі аспекти:

- легітимність та правова стабільність: Умови воєнного стану можуть призвести до змін у правовому середовищі, що може вплинути на правову стабільність та легітимність діяльності підприємства;

- система управління кризовими ситуаціями: Важливо мати ефективну систему управління кризовими ситуаціями, яка дозволить підприємству швидко

реагувати на зміни в умовах воєнного конфлікту та забезпечити безпеку працівників і майна;

- розвиток альтернативних ринків: Умови воєнного стану можуть вплинути на доступність до традиційних ринків збуту та поставок. Розвиток альтернативних ринків, які можуть бути менш вразливими до воєнних конфліктів, може бути стратегічно важливим для підприємства;

- стратегії ресурсозабезпечення: Воєнний конфлікт може призвести до обмежень у доступі до ресурсів, таких як паливо, добрива, насіння тощо. Розробка стратегій ресурсозабезпечення та диверсифікація постачальників може допомогти зменшити ризики та зберегти продуктивність підприємства;

- соціальна відповідальність та сприяння громадськості: Умови воєнного конфлікту можуть призвести до загострення соціальних проблем у громаді. Аграрне підприємство може відігравати активну роль у сприянні громадськості, надаючи допомогу та підтримку населенню та місцевим громадам.

Цей PESTLE-аналіз дозволяє розглянути широкий спектр факторів, які можуть вплинути на діяльність аграрного підприємства ТОВ "Побережне" у Вінницькій області. Врахування цих факторів може допомогти у розробці стратегій управління ризиками та адаптації до змін. Врахування цих аспектів допоможе аграрному підприємству ТОВ "Побережне" адаптуватися до складних умов воєнного стану та забезпечити стабільну та ефективну діяльність у таких умовах.

Таким чином, стратегічний потенціал розвитку менеджменту аграрного підприємства ТОВ "Побережне" визначається його здатністю адаптуватися до змін у господарському середовищі та ефективно використовувати можливості для розвитку. Основними складовими стратегічного потенціалу є розробка довгострокових цілей та стратегій, аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, управління ризиками та інновації.

Тому успішне управління ТОВ "Побережне" та реалізація його стратегічного потенціалу ґрунтується на комплексному підході до

менеджменту, адаптивності до змін та постійного підвищення ефективності виробничих процесів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розвиток менеджменту стратегічних зон господарювання в аграрному підприємстві

У сучасному світі підприємства стикаються зі складними викликами та необхідністю прийняття стратегічних рішень, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Для досягнення успіху вони використовують різноманітні інструменти стратегічного управління, серед яких важливе місце займають стратегічні зони господарювання та матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) є одним з ключових концепцій стратегічного управління, запропонованим Майклом Портером. Цей підхід полягає в тому, щоб розділити ринок на кілька стратегічних зон, в кожній з яких підприємство повинно використовувати власні стратегії для досягнення успіху. СЗГ можуть включати такі зони, як лідерство за вартістю, спеціалізація, лідерство за ціною тощо. Кожна зона вимагає відмінних підходів до стратегічного планування та ресурсного розподілу для досягнення конкурентної переваги. Матриця БКГ є іншим інструментом стратегічного управління, розробленим Бостонською консалтинговою групою, який допомагає компаніям аналізувати свій портфель продуктів або бізнес-одиниць. Матриця БКГ класифікує продукти або бізнес-одиниці на чотири категорії: зірки, питомі корови, запити та песики. Класифікація базується на частці ринку та темпі його зростання. Цей інструмент допомагає підприємствам приймати стратегічні рішення щодо інвестування у продукти з різними рівнями доходності та потенціалу росту [18, 29].

Зв'язок між стратегічними зонами господарювання та матрицею БКГ полягає в тому, що обидва ці інструменти допомагають підприємствам розуміти їхні позиції на ринку та приймати відповідні стратегічні рішення. СЗГ визначають основні напрямки стратегії, в той час як матриця БКГ допомагає визначити, які продукти або бізнес-одиниці знаходяться в кращому положенні для інвестування.

Загалом, стратегічні зони господарювання та матриця БКГ є потужними інструментами, які допомагають підприємствам аналізувати їхні ринкові позиції та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для досягнення успіху у конкурентному середовищі.

Розрахункові параметри для формування матриці BCG по ТОВ «Побережне» наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахункові параметри для формування матриці BCG по ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області

Стратегічна зона господарювання	Середня доля ринку ТОВ «Побережне»	Середня доля ринку основного конкурента	Відносна доля ринку	Середній темп ринкового зростання, %
Зернові	2,8	22,4	1,129	103,2
Флодово-ягідні	0,7	18,2	0,465	141,3
Зернобобові	1,6	12,1	1,276	105,7
Олійні продовольчі	0,3	11,2	0,192	72,8
Олійні технічні	1,4	11,5	1,117	115,9

Дані у таблиці 3.1 вказують на ринкову позицію ТОВ "Побережне" у порівнянні з основним конкурентом в різних стратегічних зонах господарювання, а також на середній темп ринкового зростання у цих зонах.

Зернові. ТОВ "Побережне" має середню долю ринку 2,8% у цій зоні, що є вище, ніж у основного конкурента з долею 22,4%. Також відносна доля ринку для ТОВ "Побережне" досить висока (1,129), і темп ринкового зростання дещо вищий за середній - 103,2%.

Флодово-ягідні. У цій зоні ТОВ "Побережне" має ще більшу долю ринку, ніж у зерновій - 0,7% порівняно з 18,2% основного конкурента. Відносна доля

ринку також вища за одиницю, а темп ринкового зростання є найвищим серед усіх стратегічних зон - 141,3%.

Зернобобові. ТОВ "Побережне" знову має вищу долю ринку (1,6%) порівняно з основним конкурентом (12,1%). Відносна доля ринку тут також вища за одиницю, і темп ринкового зростання трохи вищий за середній - 105,7%.

Олійні продовольчі. У цій категорії ТОВ "Побережне" має нижчу долю ринку (0,3%) порівняно з основним конкурентом (11,2%). Відносна доля ринку нижча за одиницю, а темп ринкового зростання також нижчий - 72,8%.

Олійні технічні. ТОВ "Побережне" має досить значну долю ринку (1,4%), але вона менша за долю основного конкурента (11,5%). Відносна доля ринку нижча за одиницю, але темп ринкового зростання вищий за середній - 115,9%.

А, отже, ТОВ "Побережне" має сильну позицію на ринку в категоріях зернових, плодово-ягідних і зернобобових, де його доля ринку перевищує долю основного конкурента. У категоріях же олійних продовольчих і олійних технічних ТОВ "Побережне" має меншу долю ринку, але все ще зберігається потенціал для росту, особливо в олійних технічних, де темп ринкового зростання вищий за середній. Розглядаючи темп ринкового зростання, можна сказати, що найбільший потенціал для росту має категорія плодово-ягідних продуктів. Цей аналіз може бути використаний для формування стратегій розвитку ТОВ "Побережне" в різних сегментах ринку та конкурентних середовищах.

На основі наданих даних і класифікації стратегічних зон господарювання ТОВ «Побережне» за матрицею БКГ можна зробити наступні висновки та пропозиції (рис. 3.2):

Сектор "Перспективні товари". Олійні технічні культури мають високу долю ринку і високий темп ринкового зростання, що робить їх перспективними для подальшого росту та інвестування в їхній розвиток. Рекомендації: продовжити інвестувати в розвиток нових технологій виробництва олійних технічних культур, звертаючи особливу увагу на інновації та покращення якості.

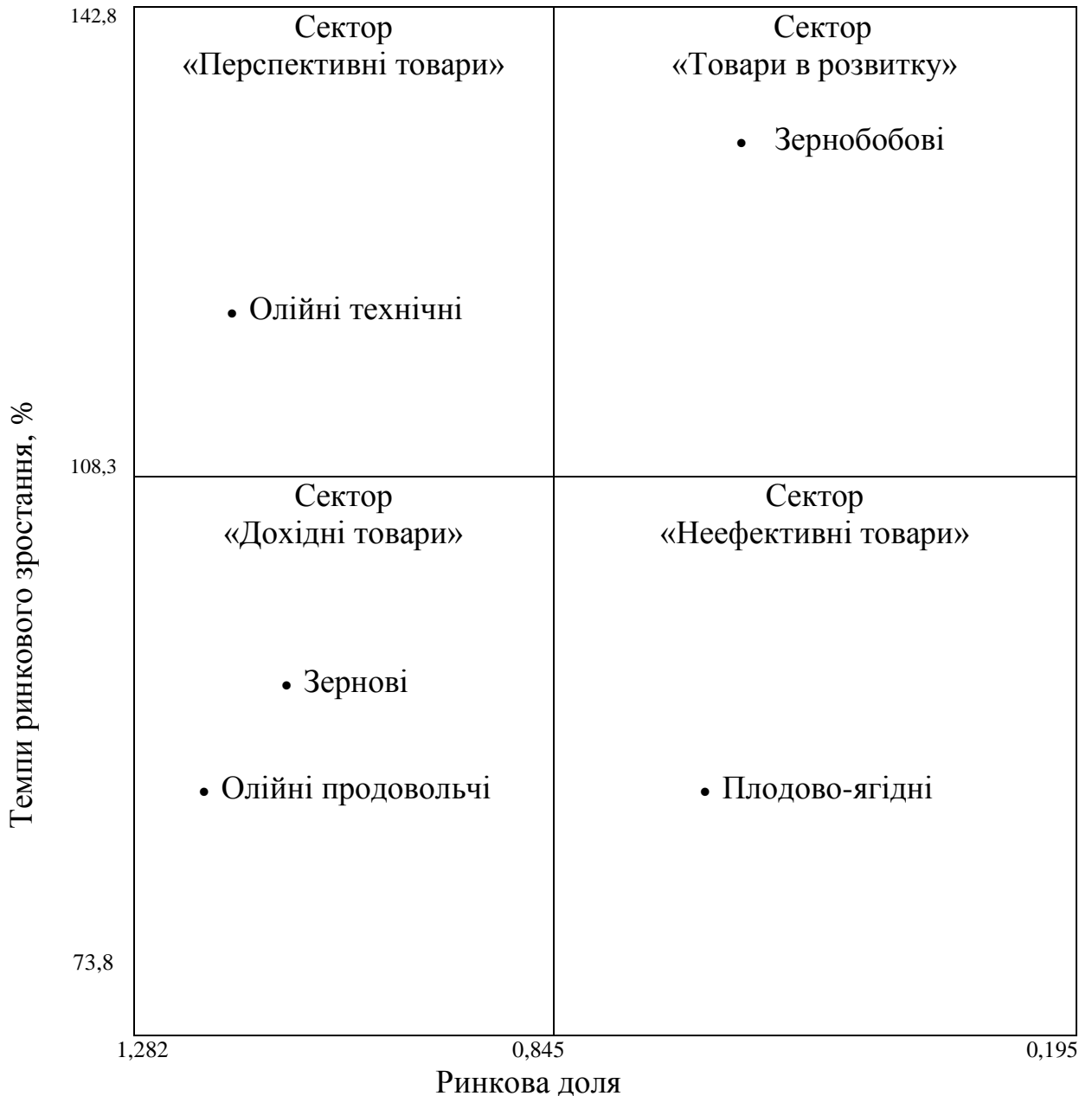


Рис. 3.1. Моделювання розвитку стратегічних зон господарювання у ТОВ «Побережне»

Сектор "Дохідні товари". Зернові та олійні продовольчі товарні групи мають велику частку ринку, але низький темп ринкового зростання. Вони є стабільними джерелами прибутків для ТОВ «Побережне». Рекомендації: максимізувати ефективність виробництва і оптимізувати витрати для забезпечення стабільного потоку прибутків з цієї аграрної продукції. Розглянути можливості диверсифікації або пошуку нових ринків збуту для збільшення доходів.

Сектор "Товари в розвитку". Зернобобові культури мають відносно високий темп ринкового зростання, але низьку частку ринку порівняно з основними конкурентами. Вони потребують додаткових інвестицій для збільшення своєї частки ринку. Рекомендації: розглянути можливості для збільшення інвестицій у маркетинг та розвиток альтернативних товарів у цьому секторі. Дослідити можливості для введення нових високоякісних товарних груп або розширення географії збуту.

Сектор "Неефективні товари". Плодово-ягідна продукція має низьку частку ринку і низький темп ринкового зростання, що робить їх менш привабливими для ТОВ «Побережне» і можливою проблемною зоною. Рекомендації: переглянути стратегію цього сектору і врахувати можливість зменшення інвестицій у цей сектор. Розглянути можливість здійснення диверсифікації або пошуку нових ринків для збуту.

Згідно з підходом SWOT, в першу чергу ТОВ "Побережне" повинно проаналізувати своє внутрішнє та зовнішнє середовище. Мета цього аналізу полягає в тому, щоб виявити можливості та загрози на зовнішньому ринку, а також сильні та слабкі сторони самого підприємства.

Після зібрання інформації про внутрішнє середовище, сильні і слабкі сторони ТОВ "Побережне" були оцінені, щоб визначити, які аспекти визначають успішне функціонування компанії.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, і підготовки переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, наступним кроком є встановлення взаємозв'язків між ними. Для цього формується матриця SWOT, яка дозволяє визначити ключові фактори та зв'язки між ними.

Для заповнення лівої частини матриці SWOT потрібно внести сильні та слабкі сторони підприємства, оцінюючи їх важливість. У верхній частині матриці вказуються можливості та загрози зовнішнього середовища, також з оцінкою їх впливу на підприємство, використовуючи дані з попередніх таблиць. Значення кожного поля визначається як вага у сумі добутоків його складових. Загальна сума добутоків складає: $34 \times 15 + 23 \times 15 + 18 \times 34 + 18 \times 23 = 1881$ бал.

При аналізі зведеної матриці SWOT видно, що поля СИМ і СЛЗ мають майже однакову кількість балів. Найбільше значення має поле СЛМ (32,5%). Це свідчить про те, що слабкі сторони підприємства можна покращити завдяки можливостям зовнішнього середовища. У той же час сильні сторони підприємства можуть стати менш ефективними через численні загрози для ТОВ "Побережне" (поле СІЗ має найменше значення – всього 18,3%) – (рис. 3.2).

Зовнішні чинники Внутрішні чинники		Мо- жливості	Оцінки у балах 34	За- грози	Оцінки у балах 23
		Сильна сторона	Оцінки у балах 15	СИМ 27,1 %	
Слабка сторона	Оцінки у балах 18	СЛМ 32,5 %		СЛЗ 22,1 %	

Рис. 3.2. Матриця стратегічного аналізування SWOT по ТОВ «Побережне»

На основі аналізу SWOT аграрного підприємства ТОВ "Побережне" можна зробити висновки та пропозиції.

Сильні сторони. Аграрне підприємство має значну частку ринку у своїй галузі (27,1%), що свідчить про його конкурентоспроможність. Доцільно продовжувати розвивати і підтримувати свої сильні сторони, інвестуючи в покращення технологій виробництва, вдосконалення процесів та підвищення якості продукції.

Слабкі сторони. Низька оцінка внутрішніх чинників (15 балів) та невелика частка ринку (32,5%) свідчать про наявність слабких сторін в діяльності підприємства. Доцільно сконцентрувати увагу на виявленні та усуненні причин слабкостей, вдосконаленні управління та оптимізації бізнес-процесів.

Можливості. Є можливості для зростання частки ринку (Загрози - 34 бали), що вказує на потенціал розвитку та експансії підприємства. Доцільно використовувати можливості ринку, активно реагуючи на зміни у споживчих потребах та вимогах ринку, розширювати асортимент продукції та шукати нові ринки збуту.

Загрози. Наявність загроз (23 бали) вказує на потенційні ризики та виклики, з якими стикається підприємство, такі як конкуренція, зміни в законодавстві, зміни ринкових умов тощо. Доцільно активно аналізувати та відповідати на загрози, розробляючи стратегії мінімізації ризиків та забезпечуючи гнучкість у вирішенні проблем.

Загальною метою використання аналізу SWOT є розробка стратегій, спрямованих на максимізацію сильних сторін, використання можливостей, мінімізацію слабких сторін та управління загрозами. Тільки за допомогою цілеспрямованих стратегій аграрне підприємство ТОВ «Побережне» може досягти стійкого розвитку та успіху на ринку.

3.2. Управління витратами на формування стратегії стимулювання продажів аграрної продукції ТОВ «Побережне»

Планування рекламної стратегії для аграрного підприємства ТОВ «Побережне» є ключовим етапом у досягненні успіху на ринку сільського господарства. Це складний процес, який вимагає уважного аналізу цільової аудиторії, конкурентного середовища та доступних ресурсів. У цьому есе розглянемо основні аспекти планування рекламної стратегії для аграрного підприємства. Важливо ретельно вивчити цільову аудиторію. Для аграрного сектора це можуть бути як фермери та сільськогосподарські виробники, так і

великі агробізнеси та постачальники сільськогосподарської продукції. Рекламна стратегія повинна бути спрямована на вирішення їхніх потреб і вирізнитися зрозумілим, цікавим та корисним контентом.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Побережне» допоможе визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також можливості та загрози на ринку. Це дозволить підприємству розробити унікальну пропозицію для своєї аудиторії та знайти нішу, в якій воно може вирізнитися. Важливо обрати оптимальні канали комунікації. Для аграрного сектора це можуть бути як традиційні канали (такі як телебачення, радіо, преса), так і сучасні цифрові платформи (соціальні медіа, веб-сайти, електронна пошта). Вибір каналів повинен враховувати особливості цільової аудиторії та їхній спосіб споживання інформації.

Рекламна стратегія ТОВ «Побережне» повинна бути інтегрованою та узгодженою з іншими маркетинговими зусиллями підприємства. Це означає, що рекламні повідомлення повинні взаємодіяти з іншими елементами маркетингового міксу, такими як ціноутворення, товари, розподіл, а також з управлінням брендом. У плануванні рекламної стратегії аграрного підприємства ключовими факторами є розуміння цільової аудиторії, аналіз конкурентного середовища, вибір оптимальних каналів комунікації та інтеграція з іншими маркетинговими зусиллями. Правильно розроблена рекламна стратегія допоможе підприємству залучити увагу своєї аудиторії, збільшити свою конкурентоспроможність та досягти своїх бізнес-цілей.

У ТОВ «Побережне», в тій чи іншій мірі, розглядаються різні засоби розміщення реклами, які варіюються від традиційних до цифрових форматів. Серед них:

- телебачення (реklamні паузи в телевізійних програмах);
- радіо (реклама на радіостанціях);
- преса (реклама у газетах, журналах і журнальних вкладишах);
- зовнішня реклама (реklamні щити, білборди, оголошення на автобусах, стоянках та інших місцях громадського користування);

- інтернет-реклама (реклама на веб-сайтах, в мережових пошукових системах, в соціальних мережах тощо);
- електронна пошта (розсилка рекламних повідомлень по електронній пошті);
- спонсорство (підтримка подій, проектів або організацій з метою просування бренду);
- промоакції (акції в магазинах, рекламні стенди, просування на ярмарках та інших подіях).

У кваліфікаційній роботі бралось до уваги, що рекламні стратегії ТОВ «Побережне» можуть комбінувати різні канали для досягнення найкращого ефекту.

Під час старту рекламної кампанії для ТОВ "Побережне" розглядається використання п'яти різних джерел. Бюджет на рекламу обмежено сумою не більше 300 000 гривень. Основним завданням цієї кампанії є зниження витрат на рекламу при збереженні високої якості рекламних заходів. Для досягнення цієї мети використовується метод лінійного програмування.

При цьому також було враховано, що рекламний контент може бути вимірюваний і оцінюваний за допомогою різних метрик і показників:

Кількість переглядів або прослуховувань. Це кількість разів, коли реклама була переглянута або прослухана. Ця метрика використовується для вимірювання здійсненої експозиції.

Клікабельність (CTR). Це відношення кількості кліків на рекламу до загальної кількості переглядів. Використовується для визначення ефективності реклами в залежності від того, наскільки привабливим вона є для аудиторії.

Конверсія. Це відсоток користувачів, які виконали бажану дію після взаємодії з рекламою, наприклад, придбали товар, зареєструвалися на сайті або підписалися на розсилку.

Витрати на рекламу (CPC, CPM, CPA): Це вартість, яку сплачує рекламодавець за кожен клік (CPC - Cost Per Click), за тисячу показів (CPM - Cost Per Mille) або за кожну здійснену конверсію (CPA - Cost Per Action).

Вплив на свідомість бренду. Дослідження, які оцінюють зміни в уявленні споживачів про бренд перед і після запуску рекламної кампанії.

Рівень взаємодії. Кількість коментарів, лайків, репостів тощо на рекламному матеріалі в соціальних мережах тощо [14, 29, 36].

Але за основу для ТОВ «Побережне» взято саме конверсію (відсоток користувачів, які виконали бажану дію після взаємодії з рекламою, наприклад, придбали товар, зареєструвалися на сайті або підписалися на розсилку).

Тому у процесі розрахунку визначені такі змінні економіко-математичної моделі задачі:

X1 – ефективність рекламного контенту через телебачення та радіо, % користувачів, які виконали бажану дію після взаємодії з рекламою (придбали продукцію, зареєструвалися на сайті або підписалися на розсилку);

X2 – ефективність рекламного контенту через зовнішню рекламу (реklamні щити, білборди, оголошення на автобусах, стоянках та інших місцях громадського користування, % користувачів, які виконали бажану дію після взаємодії з рекламою (придбали продукцію, зареєструвалися на сайті або підписалися на розсилку);

X3 – ефективність рекламного контенту через інтернет (реклама на веб-сайтах, в мережевих пошукових системах, в соціальних мережах тощо), % користувачів, які виконали бажану дію після взаємодії з рекламою (придбали продукцію, зареєструвалися на сайті або підписалися на розсилку);

X 4 – ефективність рекламного контенту через спонсорство (підтримка подій, проектів або організацій з метою просування бренду), % користувачів, які виконали бажану дію після взаємодії з рекламою (придбали продукцію, зареєструвалися на сайті або підписалися на розсилку);

X5 – ефективність рекламного контенту через промоакції (акції в магазинах, рекламні стенди, просування на ярмарках та інших подіях), % користувачів, які виконали бажану дію після взаємодії з рекламою (придбали продукцію, зареєструвалися на сайті або підписалися на розсилку).

Кожен рекламний канал призначений для досягнення певної кількості потенційних клієнтів. Очікується, що найбільший відсоток покупців

передбачається отримати за допомогою радіо та телебачення, а також через зовнішню рекламу від ТОВ "Побережне", яка може привернути оптових покупців.

Загальний охоплення цільових стейкхолдерів: Відомо, що загальний обсяг охоплення цільових стейкхолдерів аграрної продукції ТОВ "Побережне" складає 250 000 осіб.

Таблиця 3.2

Орієнтований обсяг цільового охоплення зацікавлених сторін та потенційних замовників аграрної продукції ТОВ «Побережне»

Засіб рекламування	Орієнтовний обсяг охоплення цільових стейкхолдерів, осіб
Розміщення рекламного контенту через телебачення та радіо	45 000
Розміщення рекламного контенту через зовнішню рекламу (рекламні щити, білборди, оголошення на автобусах, стоянках та інших місцях громадського користування)	50 000
Розміщення рекламного контенту через інтернет (реклама на веб-сайтах, в мережевих пошукових системах, в соціальних мережах тощо)	120 000
Розміщення рекламного контенту через спонсорство (підтримка подій, проектів або організацій з метою просування бренду)	15 000
Розміщення рекламного контенту через промоакції (акції в магазинах, рекламні стенди, просування на ярмарках та інших подіях)	20 000

Ефективність кожного засобу реклами:

1) Телебачення та радіо - орієнтовний обсяг охоплення складає 45 000 осіб.

2) Зовнішня реклама - цей метод має найбільший обсяг охоплення серед усіх засобів реклами, досягаючи 50 000 осіб.

3) Інтернет реклама - інтернет-реклама також є дуже ефективним засобом, з орієнтованим обсягом охоплення 120 000 осіб.

4) Спонсорство та промоакції - ці методи мають менший обсяг охоплення порівняно з іншими засобами реклами, досягаючи відповідно 15 000 та 20 000 осіб.

Враховуючи орієнтований обсяг охоплення та відповідність кожного засобу реклами, можна скласти стратегію рекламної кампанії, щоб максимально використати ресурси та досягти цілей компанії. Загалом, аналіз цієї таблиці дозволяє зрозуміти, які засоби реклами найбільш ефективні для досягнення

Перед ТОВ «Побережне» поставлене завдання, щоб загальна ймовірність привернення клієнтів з цільової аудиторії була не менше 70%. Обмеження матриці економіко-математичної моделі задачі можуть бути розділені на 4 групи.

Група I щодо цільового охоплення зацікавлених сторін та потенційних замовників аграрної продукції ТОВ «Побережне»:

$$45000x_1 + 50000x_2 + 120000x_3 + 15000x_4 + 20000x_4 \geq 200000.$$

За даними таблиці 3.3, реклама через телебачення та радіо має найвищий рівень ймовірності отримання споживачами сільськогосподарської продукції ТОВ "Побережне", що складає 85%. За цим методом реклами ймовірність отримання споживачами продукції становить 80%. Реклама через Інтернет має менший рівень ймовірності в порівнянні з іншими засобами, становлячи 60%. Ймовірність отримання через ці методи становить відповідно 65% та 55%.

Отже, з урахуванням цих даних можна припустити, що реклама через телебачення та радіо, а також зовнішня реклама є більш ефективними для

досягнення цілей компанії у приверненні споживачів сільськогосподарської продукції.

Група II щодо ймовірності одержання із цільової аудиторії стейкхолдерів замовників продукції ТОВ «Побережне»:

$$(0,85x_1+0,80x_2+0,60x_3+0,65x_4+0,55x_5)/(x_1+x_2+x_3+x_4+x_5) \geq 0,70;$$

Таблиця 3.3

Рівень ймовірності отримання із цільової аудиторії споживачів сільськогосподарської продукції ТОВ „Побережне”

Засіб рекламування	Рівень ймовірності, %
Розміщення рекламного контенту через телебачення та радіо	85
Розміщення рекламного контенту через зовнішню рекламу (рекламні щити, білборди, оголошення на автобусах, стоянках та інших місцях громадського користування)	80
Розміщення рекламного контенту через інтернет (реклама на веб-сайтах, в мережевих пошукових системах, в соціальних мережах тощо)	60
Розміщення рекламного контенту через спонсорство (підтримка подій, проектів або організацій з метою просування бренду)	65
Розміщення рекламного контенту через промоакції (акції в магазинах, рекламні стенди, просування на ярмарках та інших подіях)	55

Унаслідок спрощень отримаємо:

$$-0,150x_1 + 0,100x_2 - 0,100x_3 - 0,050x_4 - 0,150x_5 \geq 0.$$

Найвища собівартість відзначена у спонсорській діяльності (120 820 грн), що значно вище за інші методи реклами. Далі йдуть промоакції з усередненою собівартістю в 25 240 грн.

Таблиця 3.4

Орієнтовна собівартість умовної одиниці розміщення рекламного контенту для ТОВ „Побережне”

Засіб рекламування	Усереднена собівартість умовної одиниці розміщення рекламного контенту, грн.
Розміщення рекламного контенту через телебачення та радіо	16 555
Розміщення рекламного контенту через зовнішню рекламу (рекламні щити, білборди, оголошення на автобусах, стоянках та інших місцях громадського користування)	10 585
Розміщення рекламного контенту через інтернет (реклама на веб-сайтах, в мережових пошукових системах, в соціальних мережах тощо)	5 245
Розміщення рекламного контенту через спонсорство (підтримка подій, проектів або організацій з метою просування бренду)	120 820

Розміщення рекламного контенту через промоакції (акції в магазинах, рекламні стенди, просування на ярмарках та інших подіях)	25 240
--	--------

Зовнішня реклама має третю за величиною собівартість, що становить 10 585 грн. Реклама через телебачення та радіо має усереднену собівартість в 16 555 грн, що знаходиться між зовнішньою рекламою та промоакціями. Найменша собівартість виявляється у рекламі через Інтернет, яка становить лише 5 245 грн.

При плануванні рекламної кампанії важливо враховувати не лише ефективність кожного методу, а й їхню собівартість. Залежно від бюджету та цілей компанії можна визначити оптимальну комбінацію рекламних методів. Наприклад, якщо компанія має обмежений бюджет, вона може зосередитися на використанні більш доступних методів, таких як реклама в Інтернеті або промоакції.

Отже, аналіз собівартості рекламних методів допомагає зробити обґрунтований вибір щодо вкладення ресурсів у рекламну стратегію компанії.

Група III – мінімальне задіяння рекламного контенту:

$$X_1 + X_2 + X_3 \geq 6.$$

Група IV стосовно максимального обсягу витрат на розміщення рекламного контенту ТОВ «Побережне»:

$$16\,555x_1 + 10\,585x_2 + 5\,245x_3 + 120\,820x_4 + 25\,240x_5 \leq 300\,000.$$

Тому цільова функція – це мінімальні витрати на розміщення рекламного контенту ТОВ «Побережне»:

$$F=16\,555x_1+10\,585x_2+5\,245x_3+120\,820x_4+25\,240x_5 \geq \text{MIN.}$$

Результати розв'язку задачі наведені у додатку А.

Таблиця 3.5

Мінімальні обсяги розміщення рекламного контенту для ТОВ „Побережне”

Засіб рекламування	Обсяги
Розміщення рекламного контенту через телебачення та радіо, інтернет та зовнішню рекламу	6

У підсумку бачимо, що найефективнішим варіантом проведення рекламної кампанії ТОВ „Побережне” буде розміщення рекламного контенту через: 1) інтернет (реклама на веб-сайтах, в мережевих пошукових системах, в соціальних мережах тощо); 2) промоакції (акції в магазинах, рекламні стенди, просування на ярмарках та інших подіях); 3) зовнішню рекламу (рекламні щити, білборди, оголошення на автобусах, стоянках та інших місцях громадського користування тощо).

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління стратегічним розвитком аграрного підприємства є актуальною та надзвичайно важливою темою в сучасному світі. Шлях до стійкого та ефективного розвитку аграрного сектору лежить через впровадження сучасних стратегій, технологій та методів управління, що враховують складні виклики сьогодення та забезпечують збалансований підхід до вирішення економічних, екологічних та соціальних завдань. Стратегічний менеджмент є ключовим елементом системи управління підприємницькою діяльністю. Він дозволяє підприємству успішно адаптуватися до змін у середовищі, досягати конкурентної переваги та забезпечувати стабільний розвиток в умовах постійної нестабільності та невизначеності.

2. Стратегічне управління в системі підприємницької діяльності спрямоване на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах змінного бізнес-середовища. Об'єкти стратегічного управління в цій системі включають різноманітні аспекти діяльності підприємства, що визначають його позицію на ринку та спрямованість на майбутнє. Методи стратегічного аналізу сприяють розробці та імплементації стратегій. Крім того, стратегічний аналіз дозволяє оцінювати ефективність реалізації стратегій та вносити корективи у разі необхідності.

3. Локація землекористування ТОВ "Побережне" знаходиться у південній частині Вінницького району району Вінницької області. ТОВ "Побережне" переважно зосереджується на виробництві зернових і зернобобових культур, і ця спеціалізація постійно зміцнюється. У 2019 році ці культури склали 40,1% від загального обсягу реалізації продукції рослинництва, а вже у 2023 році цей показник збільшився до 48,4%. Встановлено, також що близько 80,6% величини норми прибутку зумовлено рівнем рентабельності. Аналіз свідчить про потребу в удосконаленні управління основними засобами виробництва для забезпечення стабільного та ефективного функціонування ТОВ "Побережне". Загалом є потенціал для покращення ефективності агробізнесу і у Вінницькому районі загалом.

4. Управлінська структура ТОВ "Побережне" є важливим фактором для досягнення цілей та результатів. Вона є гнучкою, адаптивною та спрямованою на оптимізацію внутрішніх процесів та взаємодію між підрозділами. В роботі проведено PESTLE-аналіз для сучасних умов діяльності ТОВ "Побережне". Крім того, визначено перспективний стратегічний потенціал для поліпшення процесу управління у господарстві. Стратегічні можливості ТОВ "Побережне" оцінюються як помірні. Підприємству важливо зосередитися на виконанні виявлених стратегічних завдань.

5. ТОВ "Побережне" має сильну позицію на ринку в категоріях зернових, плодово-ягідних і зернобобових, де його доля ринку перевищує долю основного конкурента. У категоріях же олійних продовольчих і олійних технічних ТОВ "Побережне" має меншу долю ринку, але все ще зберігається потенціал для росту, особливо в олійних технічних, де темп ринкового зростання вищий за середній. Рекомендовані стратегії: 1) олійні технічні культури - продовжити інвестувати в розвиток нових технологій виробництва олійних технічних культур, звертаючи особливу увагу на інновації та покращення якості; 2) зернові та олійні продовольчі товарні групи - максимізувати ефективність виробництва і оптимізувати витрати для забезпечення стабільного потоку прибутків з цієї аграрної продукції; 3) зернобобові культури - розглянути можливості для збільшення інвестицій у

маркетинг та розвиток або розширення географії збуту; 4) плодо-овочеві культури - врахувати доцільність зменшення інвестицій у цей сектор, а також розглянути можливість здійснення диверсифікації або пошуку нових ринків для збуту.

6. Аналіз зведеної матриці SWOT показав, що поля СІМ і СІЗ мають майже однакову кількість балів. Найбільше значення має поле СЛМ (32,5%). Це свідчить про те, що слабкі сторони підприємства можна покращити завдяки можливостям зовнішнього середовища. У той же час сильні сторони підприємства можуть стати менш ефективними через численні загрози для ТОВ "Побережне" (поле СІЗ має найменше значення – всього 18,3%).

7. Розв'язок економіко-математичної задачі засвідчив, що найефективнішим варіантом проведення рекламної кампанії для ТОВ „Побережне” буде розміщення рекламного контенту через: 1) інтернет (реклама на веб-сайтах, в мережевих пошукових системах, в соціальних мережах тощо); 2) промоакції (акції в магазинах, рекламні стенди, просування на ярмарках та інших подіях); 3) зовнішню рекламу (рекламні щити, білборди, оголошення на автобусах, стоянках та інших місцях громадського користування тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про інноваційну діяльність від 04.07.2002 № 40-IV// <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Закон України „Про державну підтримку малого підприємництва” від 19.10.2000 року № 2063-III // Відомості Верховної Ради. 2000. № 51-52. ст. 447
3. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК», 2022, 2 (66): 73-86.
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
5. Бурдонос Л., Виноградня В. (2022). Напрями забезпечення стратегічного менеджменту на підприємстві в сучасних умовах. Наука і техніка сьогодні, (5 (5)).
6. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів, 2007. С. 198.
7. Березівський П.С., Михайлюк Н.І. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 560 с.
8. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: підручник. К. : ЦУЛ, 2005. 496 с.

9. Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М Менеджмент в організації: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 654 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. - Київ: Лібра, 2005. 712 с.
12. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
13. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань. : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.
14. Дікань В.Л., Зубенко В.О., Макогон О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 272 с.
15. Економіка підприємства: Підручн. (в 2 т.) / За ред. С.Ф. Покропивного. К.: Хвиля-Прес, 2005. 342 с.
16. Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. КНУТД, 2019. 25-31 с.
17. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 459 с.
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
19. Кобелєва, Т., Витвицька, О., Перерва, П., Ковальчук, С. (2022). Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки), (1), 52-57.
20. Куцик П. (2022). Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі "Data Mining" і SWOT-аналізу. Економічний аналіз, 32(2), 243-251.
21. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник. Львів: «Новий Світ-2010», 2017. 480 с.

- 22.Македон В.В. (2023). Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*, 31(3), 177-187.
- 23.Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
- 24.Маркетинг / В. Руделіус та ін.: Ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
- 25.Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
- 26.Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій. навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
- 27.Сакун, Л. М., Письменна, Т. М. (2020). Удосконалення інструментів стратегічного менеджменту промислових підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (5), 194-198.
- 28.Петрович Й.М., Кривешко О.В., Й.М. Петрович, Ступак І.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Львів: Видавництво Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2012. 228 с.
- 29.Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 4. С. 230-235.
- 30.Правдюк, Н. Л., Лепетан, І. М., Бурко, К. В. (2020). Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект. монографія. Вінниця: Кушнір ЮВ, 2020. 448 с.
- 31.Селянський, Т., Лук'янчук, О. (2022). Особливості формування конкурентної стратегії. *Матеріали конференцій МЦНД*, (15.04. 2022; Львів, Україна), 40-42.
- 32.Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. 287 с.

33. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.
34. Шашина М.В. (2022). Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*, (4), 92-103.
35. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
36. The official site of OpenAI (2024), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue"
37. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases* : 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.
38. Troise, C., Tani, M., Matricano, D., & Ferrara, E. (2022). Guest editorial: Digital transformation, strategic management and entrepreneurial process: dynamics, challenges and opportunities. *Journal of strategy and management*, 15(3), 329-334.
39. Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 513-539.
40. Yin, Y. (2023). Strategic management of companies' adaptive behavior. *Managerial and Decision Economics*, 44(2), 1029-1039.
41. Alabdullah, T. T. Y., & Naseer, H. Q. (2023). Corporate Governance Strategic Performance As A Significant Strategic Management To Promoting Profitability: A Study In Uae. *Journal Of Humanities, Social Sciences And Business*, 2(4), 620-635.

ДОДАТКИ

Додаток А

Матриця оптимізації витрат на реалізацію рекламної стратегії у ТОВ
"Побережне"

Значення	0	1	3	0	3			
Цільова функція	16555	10585	5245	120820	25240	102040		
Обмеження по охопленню аудиторії потенційних покупців	45000	50000	120000	15000	20000	470000	>=	200000
Обмеження по мін.ефективності реклами	0,15	0,1	-0,1	-0,05	-0,15	0,1	>=	0
Обмеження по мін. викор. засобів реклами			1	1	1	6	>=	12
Обмеження по макс. обсягу бюджету реклами	16555	10585	5245	120820	25240	300000	<=	98000
Обмеження по невід'ємному значенню результату	1					0	>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню результату		1				1	>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню результату			1			3	>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню результату				1		0	>=	0
Обмеження по невід'ємному значенню результату					1	3	>=	0