

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Максим ПАРУСНИКОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПАРУСНИКОВУ МАКСИМУ ОЛЕГОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи стратегічного управління підприємством»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, бухгалтерська та статистична звітність ФГ «Ялинівське 2007»

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні аспекти системи стратегічного управління сільськогосподарським підприємством

2. Сучасний стан стратегічного управління ФГ «Ялинівське 2007»

3. Удосконалення системи стратегічного управління ФГ «Ялинівське 2007»

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Результативні показники діяльності ФГ «Ялинівське 2007»

2. PEST-аналіз діяльності ФГ «Ялинівське 2007»

3. Етапи формування стратегічного плану розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади

4. Етапи формування нового фермерського продукту в ФГ «Ялинівське 2007»

5. Дерево цілей ФГ «Ялинівське 2007»

6. Прогнозований рівень показників ефективності діяльності ФГ «Ялинівське 2007»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим ПАРУСНИКОВ

Науковий керівник роботи

(підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Характеристика процесу стратегічного управління підприємством	6
1.2. Особливості функціонування і управління фермерськими господарствами в сучасних умовах	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ялинівське 2007»	22
2.2. Оцінка навколишнього середовища господарства	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	37
3.1. Стратегія розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади	37
3.2. Використання стратегічних цілей для розвитку підприємства	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність дослідження: Сьогодні компанії, незалежно від її структури власності, надзвичайно складно вижити у світі нестабільних катаклізмів. Тому вони намагаються сформулювати та обґрунтувати заходи та плани досягнення запланованих або визначених цілей, враховуючи технічні, фінансові та кадрові можливості, спеціалізацію компанії та її виробничо-збутову потужність. Ці категорії розкривають сутність стратегічного управління як основи визначення масштабів діяльності підприємства та досягнення довгострокових цілей у постійно мінливих умовах зовнішнього середовища.

Стратегічне управління здійснюється на основі місії організації і його фундаментальним завданням є забезпечення взаємозв'язку між місією та основними цілями організації в мінливому економічному середовищі. Стратегічне управління має як цілі, так і засоби. Таким чином, стратегічне управління – це перспективне управління, яке передбачає розробку та концептуалізацію ідей щодо напрямку, у якому повинна рухатися організація. Стратегічне управління має поєднуватися з поточною практикою управління. Під впливом процесу економічних реформ в Україні поступово формується нова економічна система, яка включає різноманітні розробки, пов'язані зі створенням нових підприємств і організацій, нових видів і сфер діяльності, а також нові можливості та переваги для комерційних відносин.

В умовах сучасної діяльності підприємств важливим є визначення сутності стратегічного менеджменту, його основних принципів, планування та контролю як основних інструментів у руках ефективного та сучасного менеджера та обґрунтування важливості розробки рекомендацій щодо впровадження стратегічного менеджменту в діяльність компанії.

Проблематику стратегічного управління підприємствами висвітлювали у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких: Антонюк Г.О., Білоног А.І., Бірбіренко С.С., Бондарчук Н.В., Вакун О.В., Васюткіна Н.В.,

Гудзь Ю.Ф., Зубар І.В., Кашена Н.Б., Кім В.О., Лисецький А.С., Марченко С.І., Мельниченко С.Г., Нечитайло В.В., Приймак В.І., Сафонова В.Є., Сачовський І. М., Сумець О.М., Таранич А.В., Шабатура Т.С., Шашина М.В., Шпикуляк О.Г. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Досягнення визначеної мети забезпечило рішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати процес стратегічного управління підприємством;
- визначити особливості функціонування і управління фермерськими господарствами в сучасних умовах;
- проаналізувати рівень ефективності господарювання ФГ «Ялинівське 2007»;
- провести оцінку навколишнього середовища функціонування господарства;
- сформувати стратегію розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра виступає процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра використовувалися такі **методи**, як системний аналіз, методи прогнозування, динаміки, структури, а також табличні та графічні методи наочного подання інформації.

Інформаційною основою роботи стали нормативно-методичні документи, а також періодичні роботи з планування та стратегічного управління підприємством, а також документи статистичної та бухгалтерської звітності ФГ «Ялинівське 2007».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Характеристика процесу стратегічного управління підприємством

Метою стратегічного управління є встановлення ефективної стратегічної позиції, яка дає компанії конкурентну перевагу та забезпечує виживання організації в майбутньому навіть за мінливих умов. Метою стратегічного менеджменту є використання існуючої стратегічної позиції організації для досягнення конкретних тактичних цілей. У бізнесі стратегічні менеджери відповідають за забезпечення постійного потенціалу прибутку організації, а операційні менеджери відповідають за перетворення потенційних прибутків у реальні прибутки. Кінцевим результатом функціонування системи оперативного управління є надання товарів (послуг) споживачам за конкретною ціною.

Всі види управління базуються на споріднених концепціях. Концепція управління – це ідея, принцип, система ідей, що визначають мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, характер взаємозв'язків між окремими ланками внутрішньої структури організації тощо.

Вихідною ідеєю, яка відображає суть концепції стратегічного управління, є ідея про те, що «при визначенні бізнес-цілей необхідно враховувати взаємозв'язок і взаємний вплив зовнішнього і внутрішнього середовища». У цьому випадку стратегія є інструментом для досягнення цілей, а реалізація стратегії вимагає стратегічної діяльності всієї компанії. Виходячи зі сказаного, можна дати наступне визначення стратегічного управління, в якому більш чітко виражена сутність поняття стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує в собі цілеспрямований та інтегрований підхід до господарської діяльності, визначення

цілей розвитку та порівняння їх з наявними (потенційними) можливостями компанії, розвиток та можливість їх коригування шляхом реалізації стратегії.

Стратегічне управління – це коли менеджери здійснюють довгострокове управління організацією шляхом визначення конкретних цілей діяльності та досягнення цих цілей з урахуванням усіх відповідних (найважливіших) зовнішніх і внутрішніх умов. Це процес формування стратегії та забезпечення її реалізації. Безперервна еволюція та еволюція відповідних розроблених планів [5].

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей, стратегії та забезпечення впровадження системи планування як інструменту реалізації стратегічних напрямків удосконалення підприємства та його окремих підсистем. Це основи для забезпечення міцності компанії, її тривале конкурентне існування.

Стратегічне управління – це більше, ніж просто набір концепцій, підходів і технік. Це динамічний процес аналізу, вибору стратегій планування, доставки та впровадження планів, розроблених організацією, і складається з п'яти основних завдань (кроків):

1. Визначити майбутню діяльність компанії, сформувавши стратегічне бачення напрямків розвитку організації.
2. Трансформація стратегічного бачення та місії щодо цілей та завдань діяльності.
3. Розробити стратегії для досягнення бажаних результатів.
4. Грамотно та ефективно реалізовувати та виконувати обрану стратегію.
5. Оцінка рівня досягнення поставлених цілей, нових напрямків розвитку з модифікацією напрямків, завдань, довгострокових стратегій або їх реалізації з урахуванням накопиченого досвіду, зміни обставин, нових ідей, нових можливостей.

Основними характеристиками стратегічного менеджменту є:

1. Стратегічний менеджмент не може дати точного і детального опису стану компанії та її позиції в бізнес-середовищі. Це сукупність якісних характеристик компанії з точки зору її майбутнього становища, позиції в конкурентному

середовищі та потенційних потреб.

2. Система стратегічного управління – це конкретна філософія або ідеологія бізнесу та управління, і її не слід зводити до формалізованого набору правил, процедур і схем. Розробка стратегії вимагає поєднання інтуїції та таланту, високого рівня професіоналізму та креативності з боку менеджерів та залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Впровадження системи стратегічного управління потребує значних інвестицій часу та ресурсів, а також стратегічного аналізу та постійного моніторингу зовнішнього середовища, пов'язаного з розробкою та впровадженням системи стратегічного управління.

4. У ринкових умовах помилки у виборі стратегії не можуть бути виправлені за допомогою ефективних методів оперативного управління та призводять до поразки конкурентів.

Вчені виділяють такі принципи стратегічної дії компаній:

- Кожна компанія є відкритою соціально-економічною системою, яка розвивається, еволюціонує та реструктурується в динамічному та часто ворожому середовищі.

- Новостворені компанії мають високий рівень гнучкості та оперативності, що може гарантувати виживання деяких компаній. Це означає, що необхідно розробити конкретні інструменти для змін і розвитку у вигляді більш-менш обґрунтованих стратегій, які враховують як зовнішнє (ринок), так і внутрішнє (виробництво) середовище діяльності.

- Послідовний розвиток компанії чи організації залежить від техніко-економічних, кількісних і якісних показників (прибуток, продажі, якість продукції, бюджетні характеристики тощо), а також системних стратегій їх досягнення.

- Навіть якщо ви запровадите систему стратегічного управління, орієнтовану на «стратегічний рекрутинг», вона з часом стане непотрібною і стане перешкодою для розвитку вашої компанії. Щоб уникнути цього негативного стану,

потрібно постійно переглядати та оновлювати свою стратегію.

- Механізм діяльності підприємства повинен включати стратегічну підсистему, спрямовану на розробку, аналіз і коригування балансу між зовнішніми і внутрішніми факторами та формування цілей і стратегій розвитку. Це включає розробку та адаптацію заходів для формування середовища (де це можливо). Виходячи із проведених досліджень, можемо стверджувати, що більшість компаній, які зосереджені лише на внутрішніх проблемах, зазнають невдачі.

- Підтримка різноманітних змін та інновацій має здійснюватися через ефективну систему мотивації, соціально-психологічної підтримки, яка сприяє реалізації стратегічних дій.

- Створення виробничих можливостей і системи зовнішніх зв'язків, які дозволяють приймати зміни і досягати майбутніх цілей.

Реалізація цих принципів гарантує побудову легітимного підходу до реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування своєрідної системи управління (стратегічної), що супроводжується визначенням цілей як відправної точки стратегічних дій.

У сучасних організаціях менеджери намагаються створити системи таких взаємодій та ієрархій, щоб гарантувати, що вони можуть розробити довгострокові стратегії самовдосконалення для отримання конкурентної переваги. Таким чином стратегічний менеджмент став важливим елементом глобального менеджменту на сучасному світовому ринку. Глобальні компанії використовують принципи розподіленої відповідальності для стратегічного лідерства та побудови організаційних структур, таким чином зменшуючи кількість рівнів управління. Щоб стратегічне управління справді працювало, керівники повинні зосередитися на таких речах, як стиль керівництва, становище співробітників у компанії та риси особистості. Зрештою, саме міжособистісний елемент є вирішальним для ефективного управління. Тому в сучасному діловому світі важливе місце займають

організаційна та корпоративна культура, ділова етика та мораль, а також взаємодія співробітників у складних надзвичайних ситуаціях.

Сучасні визначення стратегічного менеджменту трактують такі аспекти, як стабільність конкурентної позиції, стабільність довгострокових результатів і точність реагування на зміни зовнішнього середовища. Стратегічне управління можна визначити як метод програмного мислення, що підкреслює важливість забезпечення досягнення поставлених цілей і підвищення мотивації працівників, враховуючи інтереси та інтереси працівників у реалізації стратегії компанії.

До стратегічного менеджменту як концепції можна підходити по-різному. Нижче наведено опис деяких сучасних і популярних видів стратегічного менеджменту. SWOT аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Цей аналіз дозволяє вивчити внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори включають позитивні (сильні сторони) або негативні (слабкі сторони) чинники, які існують в організації та можуть бути змінені або знищені певним чином. З іншого боку, зовнішні фактори включають позитивні фактори (можливості) або негативні фактори (загрози), які існують поза межами організації.

Збалансована система показників допомагає відповісти на питання, які сфери вашого бізнесу потребують покращення, розділяючи процес оцінки ефективності на чотири сфери, які називаються фазами. Ці компоненти включають навчання та зростання, бізнес-процеси, аналіз клієнтів і фінансові дані. Метод Balanced Scorecard дозволяє створити механізм своєчасної звітності, який відображає всю статистику зростання бізнесу.

Хоча існують різні підходи та основи стратегічного управління, можна виділити п'ять основних кроків:

Визначення. Першим кроком у стратегічному управлінні є оцінка поточного напрямку діяльності компанії. Це часто включає розуміння мети компанії, місії та загального стратегічного напрямку. На даному етапі визначають, як поточні процеси вашої компанії сприяють досягненню ваших цілей.

Аналіз. Після того, як менеджери зрозуміють поточний процес, їм потрібно проаналізувати деталі. Що працює? Що не працює? Яку інформацію ви можете отримати від зацікавлених сторін вашої організації? SWOT-аналіз, або визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, є корисним інструментом на цьому етапі.

Формування. Коли менеджери отримують необхідну інформацію, вони створюють план дій для досягнення своїх цілей. Для цього вам потрібно переконатися, що ваші інструкції чіткі, цілеспрямовані та безпосередньо пов'язані з вашими цілями. Якщо ваші процеси чи процедури впливають на багатьох людей у вашій компанії, вам слід створити прості для розуміння інструкції щодо впровадження.

Реалізація. Потім вам слід продовжити реалізацію кроків, викладених у вашому стратегічному плані. Для цього необхідно переконатися, що всі сторони реалізують план, розроблений для максимальної ефективності.

Оцінка. Кінцевий продукт повинен бути оцінений. Чи були досягнуті цілі? Чи правильно реалізовано цей процес у всій компанії? На основі відповідей на ці запитання цілі та завдання слід переглянути та за потреби оновити.

1.2. Особливості функціонування і управління фермерськими господарствами в сучасних умовах

Розвиток аграрного сектору та сільської економіки України в роки війни набув принципово інших характеристик. Він також має визначити пріоритети післявоєнного економічного відновлення та потенційну роль сільськогосподарських підприємств у цьому процесі. Ця ситуація вплинула на його функціонування, його організаційне положення та його роль у забезпеченні населення продуктами харчування та переробної галузі сировиною. На українських полях і фермах часто відбуваються бойові дії, а українське сільське господарство стало прямою жертвою

російської агресії. У Мінагрополітики підраховували, що видобуток корисних копалин і військові дії скоротять орні землі на 20-30%. Експерти галузі кажуть, що військове вторгнення може скоротити посівні площі ярих культур на 40% під урожай 2024 року.

Крім того, для відновлення країни знадобляться великі обсяги природних ресурсів. Існує також ризик того, що Україна не зможе досягти кліматичних цілей, визначених у Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року. Це тому, що війни сприяють зміні клімату, і відновлення країни неминуче буде важким. Це створює велику кількість парникових газів.

Внаслідок бойових дій українське сільське господарство стало прямою жертвою російської агресії. Забруднення ґрунту боєприпасами, що не розірвалися, саморобними вибуховими пристроями та розливами пального, є широко поширеною проблемою. Але найбільша проблема – це заміновані поля. За останніми оцінками, близько 13% території України заміновано росіянами.

Серед основних проблем можна виділити наступні:

Тотальна блокада українських портів Росією. За даними Мінагрополітики, через порти Одеси та Миколаєва проходило 90% українського аграрного експорту. У березні 2023 року залізницею було вивезено 300 тис. тонн зерна, і передбачалося, що цей обсяг зросте до 1,5 млн. тонн на місяць, тоді як до війни через порт вивозилося до 7 млн. тонн зерна.

Збитки в м'ясному та молочному секторах. У тваринництві цей показник оцінюється в 15%, але може бути навіть вищим, оскільки багато великих ферм і м'ясопереробних підприємств розташовані поблизу зон бойових дій. За даними професійних асоціацій, також спостерігається падіння виробництва молока на 16%.

Важливе місце в багатofакторній економіці України займають фермерські господарства. Незважаючи на те, що війна завдала великих втрат селянам, вони відіграли важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Їх діяльність характеризується стійкістю до негативних змін зовнішнього середовища, гнучкістю

та адаптивністю, спрямованістю на задоволення власних потреб. Оцінивши стан довоєнного і сучасного сільського господарства, можна буде визначити основні напрями і чинники розвитку, які дають змогу вдосконалити сільськогосподарську діяльність.

Для більшості фермерських господарств метою діяльності під час війни є збереження економічного потенціалу та діяльності. Лише після досягнення безпечних умов функціонування можна вирішувати завдання відновлення потенціалу фермерських господарств та їх господарської діяльності.

У майбутньому настане черга господарства підтримувати як своїх членів родини, так і інших працівників сільського господарства. Найбільшою потребою є соціальна поведінка фермера, спрямована на благоустрій території, де розташоване господарство, допомога дитячим садкам і школам, будівництво доріг з твердим покриттям, газопостачання, утилізація відходів, водопостачання тощо.

До війни аграрний ринок України включав як новостворені господарства з найменшою площею, в середньому 4,9 га, так і великі формування з площею понад 4 тис. га. Високі ризики в умовах мінливого зовнішнього середовища негативно впливають на ефективність операційної діяльності фермерських господарств. Так, обсяг виробництва продукції з одного гектара ріллі зменшився майже на 8% порівняно з середнім значенням за передвоєнні роки. Проблеми сталого розвитку фермерських господарств зумовлені як зовнішніми екологічними умовами, так і недостатніми інвестиційними ресурсами.

Фермер і його сім'я не отримують зарплату за свою роботу на фермі, а скоріше частину чистого прибутку, яку ферма отримує і яка розподіляється між членами сім'ї пропорційно їх внеску в роботу і повинна бути використана для визначати доходи, а також відрахування та відрахування на заходи соціального захисту відповідно до чинного законодавства.

Працівники, які працюють за трудовим договором, отримують заробітну плату. Її розмір не повинен бути нижчим за встановлений державою мінімальний

розмір оплати праці.

Реалізація потенціалу сімейних фермерських господарств України в сучасних умовах потребує вдосконалення організаційно-економічного забезпечення їх функціонування з урахуванням реалій їх участі у формуванні продовольчої безпеки та реалізації заходів сталого розвитку сільської місцевості. Ці категорії суб'єктів є основними гарантами продовольчої безпеки населення, яка формується через традиційний в Україні механізм самозабезпечення продуктами харчування та сільськогосподарською сировиною. Вони виробляють обсяги продукції, які можуть поставити на ринок. Крім того, в умовах військової агресії Російської Федерації проти України, з метою недопущення загострення кризових явищ, суспільство та сільгоспвиробники, а також державні інституції проводять активну діяльність щодо оптимізації відносин в аграрній сфері. Було вжито низку регуляторних заходів для сприяння доступу на ринок для мікро- та малого бізнесу, сімей та сімейних ферм.

На глобальному рівні питання сімейного фермерства стало одним із визначальних у контексті його важливості для сталого розвитку. У світі налічується понад 500 мільйонів сімейних ферм, які використовують понад 90% сільськогосподарських угідь світу; виробляють понад 80% продуктів харчування в еквівалентній вартості. Сімейне фермерство є ключовим чинником стійкості сільських територій, оскільки воно гарантує: збереження біорізноманіття; підтримку навколишнього середовища та культури; формування стійких харчових систем; збереження села як особливого середовища національної самобутності господарства.

В Україні інституційна, організаційна та економічна структура сімейних ферм, або селянських господарств, є дуже різноманітною.

До їх складу входять суб'єкти господарювання з площею експлуатації до 20 га - вони складають близько 30% від кількості всіх сільськогосподарських об'єктів. Домогосподарства, які належать до категорії сімейних фермерських господарств, забезпечують приблизно 75% вартості валової продукції сільських домогосподарств.

Сімейні ферми вважаються найбільш мобільними суб'єктами

агропродовольчого ринку та розвитку сільської місцевості, оскільки вони демонструють інституційну спроможність швидко адаптуватися до економічних змін. Мобільність полягає в можливості змінити спеціалізацію та сферу діяльності, адже господарства невеликі, а управлінські рішення приймаються та реалізуються швидко. Посилення ролі фермерських господарств на ринках сільськогосподарської та харчової продукції, а також розвиток сільських територій можливе через інтеграцію, на організаційному рівні, через кооперацію.

Сільські агровиробники забезпечують аграрний фронт, підтримують економіку та гарантують соціальний успіх територій. Активізувалися приватновласницькі ініціативи в агропромисловості – збільшується кількість сімейних фермерських господарств, реалізуються інвестиційні проекти, в тому числі в рамках міжнародної технічної допомоги. Сімейний бізнес заснований на злагодженій родинній праці та має довгу та успішну історію. Крім того, щоб перетворити своє господарство на прибутковий бізнес, потрібно працювати над впровадженням інновацій та врахуванням попиту на продукцію.

У контексті різноманітних невизначеностей, спричинених повномасштабним вторгненням з 2022 року, ми спостерігали посилення практики створення суб'єктів господарювання на основі особистої зайнятості засновників, особливо сімейних фермерських господарств, мікро- та малих аграрних підприємств тощо. У цьому контексті є підстави говорити також про регіональні особливості цієї течії, які є проявами різних видів спеціалізації. Особливо це стосується кустарного сільського господарства, яке залежить виключно від традицій виробництва та споживання сільськогосподарської та харчової продукції на даній території. Основним антецедентним чинником цієї динаміки агропромислового комплексу є оновлення інституту самоокупності, мотивації до зайнятості тощо.

Водночас сільське господарство є інститутом господарювання та формою організації підприємницької діяльності в аграрному секторі, на селі, яка ґрунтується на певних традиціях, нормах і правилах, що походять із сім'ї.

Сімейні фермерські господарства мають створити сприятливі умови для своєї діяльності, а саме: посилення інституційної спроможності сприяти сталому розвитку сільських територій; набуття конкурентоспроможності та додаткових можливостей прибутку. Інтеграція є ефективним чинником досягнення результатів щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку сільського господарства України. Це може передбачати створення кооперативів, простих асоціацій дрібних виробників, а також галузевих асоціацій, які представляють інтереси фермерів. Інтеграція агрохолдингів дозволить консолідувати їхні ресурсні можливості в структури взаємодопомоги та взаємопідтримки в умовах трудових ресурсів, спричинених військовими діями. Це особливо необхідно в нинішній і післявоєнний період для відновлення спроможності економічного зростання, а також для просування по шляху відновлення ресурсного потенціалу аграрного сектору в післявоєнний період. Функціонально інтеграція спрямована на консолідацію активів і можливостей фермерів з метою посилення синергічного ефекту спільної діяльності.

У регіональному вимірі виділяється активний розвиток сільськогосподарської діяльності, виробництва дикорослих плодів і виноградарства. Цей процес вдалося прискорити, зокрема, завдяки фінансовій підтримці. Селяни, які володіють невеликими наділами землі, садять городи, плантації фундука, горіхів, ягід, тобто готові працювати на майбутнє – на майбутні покоління.

Динаміка таких інституційних змін у сфері аграрного підприємництва зумовлена сучасними соціально-економічними зовнішніми факторами, які сприяють перебудові економічних відносин. Крім того, орієнтація на самодостатність обумовлена цією тенденцією та посилена як система, що гарантує перемогу над форс-мажорними обставинами. Фермери можуть активно реагувати на зміни економічних та економічних умов і впроваджувати нові практики: на основі органічного та кустарного виробництва, унікальних видів діяльності, широкого впровадження «зелених» методів *Lean technology*.

Сімейний бізнес, особливо сільське господарство, настільки багатогранний,

що підтримка виробництва готових до вживання продуктів, які можуть додати вартість, цінується. Тому сімейний бізнес має ефективний потенціал для розвитку інновацій. Також відзначаємо активізацію зовнішньої підтримки розвитку сільського господарства України в умовах військової агресії, що породжує нагальну потребу у сімейному фермерстві, особливо у зв'язку з реалізацією принципу сталого розвитку сільських територій.

Від організаційних факторів, а також організаційно-правових форм господарювання залежить організаційна здатність суб'єктів підприємницької діяльності на селі досягати поставлених цілей. Ми вважаємо, що сімейне фермерство відіграє найважливішу роль у реалізації можливостей, необхідних для розвитку сільських територій. Проте виявилось, що організаційне та фінансове забезпечення формування інтегрованих кооперативних структур мало інституційно скоординоване.

У цих інституційних умовах доцільним є створення певних інтеграційних структур, а саме простих форм співробітництва. Тому прості кооперативи як інтегровані структури зміцнюють спроможність сімейних фермерів у сталому розвитку сільських територій через інтеграцію ресурсів для виконання економічних і соціальних завдань і розширення масштабів бізнесу. Така інтеграція підвищує конкурентоспроможність сільськогосподарської діяльності та гарантує рентабельність праці власника. Доступ до нових і більш прибуткових ринків покращує доступ до каналів збуту продукції.

Сімейні сільськогосподарські кооперативи важливі для полегшення доступу до організованих ринків сільськогосподарської та харчової продукції, особливо експортних ринків. Останнє завдання отримає додаткову підтримку у своїй реалізації в міру отримання Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу, з огляду на появу додаткових можливостей для організації товарної логістики, які вкрай необхідні в сучасних умовах. Тут важливо створити конкурентоспроможні партії стандартизованої продукції відповідно до європейських

вимог. Фермери та інші малі ферми не можуть виконати цю вимогу без співпраці.

Розширення аграрного руху шляхом формування вищезазначених інтегрованих структур є дієвим чинником поступу до сталого розвитку сільських територій. Така інтеграція сприятиме створенню можливостей для представлення сільськогосподарської продукції на організованих ринках, збільшенню продукції з доданою вартістю, розширенню зайнятості населення та отриманню додаткових джерел доходу.

Серед актуальних проблем, пов'язаних із становленням сімейного фермерства в Україні, варто виділити інституційні, організаційні, економічні та соціальні проблеми. Це потребує розробки науково-методологічних підходів для розуміння та диференціації концептуальних основ рішень з точки зору воєнного та післявоєнного економічного відновлення. Інституційне визнання статусу сімейного фермерського господарства на основі критеріїв розміру є неповним. Організаційно-економічна проблема полягає в незавершеності механізмів стимулювання розвитку сімейних фермерських господарств, а саме в тому, що: не були розроблені інституційні системи фінансової підтримки та фінансування новостворених сімейних фермерських господарств; кооперативні банки не створювалися; не налагоджено систему земельного іпотечного кредитування та систему кредитування дрібних сільськогосподарських товаровиробників, особливо індивідуальних орендарів; ще недостатньо розвинутий ринок страхування сільськогосподарських ризиків тощо; не створені сприятливі умови для розвитку системи сільськогосподарської кооперації; немає передумов для розвитку малого та середнього бізнесу, є багато посередників.

Концептуальне бачення вирішення проблеми розвитку фермерського господарства включає наступні заходи: запровадження збалансованих правил комерційного руху землі в інтересах власників, тобто запровадження механізмів для виявлення підземного захоплення власності; полегшення процесу реєстрації для підприємств, які перебувають у сірій зоні та мають високий ринковий потенціал. Заслуговує на увагу участь держави у створенні систем пільгового фінансування та

страхування сільськогосподарських ризиків. Запровадження державного регулювання цін на важливі види продукції через ринкові механізми. Успішний розвиток малих сільськогосподарських підприємств потребує розробки та впровадження програм сприяння розвитку сільськогосподарської кооперації; створення механізму компенсації витрат на будівництво сімейних ферм; цілеспрямоване запровадження лізингу для придбання племінного обладнання та тварин; підтримка у створенні соціальних об'єктів на селі; запровадження програм підтримки розвитку інфраструктури в сільській місцевості; більшість господарств потребує фінансових ресурсів, тому заходи фінансової підтримки є найбільш ефективними.

Підтримка сімейних фермерських господарств є комплексною державною політикою сприяння їх розвитку. На додаток до спеціальних інституційних можливостей для цієї форми управління можливе наступне: творчо сприяти досягненню стандартів сталого розвитку; в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки впроваджувати та зміцнювати принципи сталості на селі; сформувати стабільний сільськогосподарський продовольчий ланцюг і забезпечити продовольче самозабезпечення; формування підприємницької мотивації для активного розвитку локальної ніші та ексклюзивного виробництва продуктів харчування; здійснення сільськогосподарських дорадчих заходів для ветеранів тощо.

Підтверджено, що на розвиток сімейного фермерства негативно впливає кризове явище, спричинене військовою агресією Російської Федерації проти України. Це, зокрема, зменшення чисельності сільського населення після воєнних дій, розрив між народжуваністю та посиленням міграційних процесів, а також постійне зниження зайнятості сільського населення. Кризові явища, особливо їх соціально-економічний характер, є вирішальними в обґрунтуванні проведення наукових досліджень та у формулюванні основних пріоритетів для визнання необхідності розвитку сімейних фермерських господарств.

Для того, щоб забезпечити розвиток сімейних фермерських господарств,

реалізувати їх потенціал під час війни та відбудувати післявоєнну економіку України, необхідно:

- прийняти концепції розвитку українського сімейного бізнесу на період до 2030 р.;

- визначити пріоритетний напрямок розвитку сімейних фермерських господарств залежно від спеціалізації виробництва в обсягах, необхідних для забезпечення продовольчої безпеки в період відбудови післявоєнної економіки;

- розробити державну та регіональні програми підтримки розвитку сімейних фермерських господарств до 2030 року;

- створити інституції підтримки розвитку сімейного бізнесу з консультативною та консультативною роллю на основі державно-приватного партнерства;

- створення грантового фонду підтримки сімейних фермерських господарств.

Реалізуються наступні інвестиційні проекти: організація виробництва рідкісних видів продукції з урахуванням відновлення виробництва селян, постраждалих від військових вторгнень; розбудова інфраструктури для зберігання та збуту сільськогосподарської продукції; активізація участі місцевих автономних органів влади (унітарних органів місцевого самоврядування) у процесі підтримки створення та функціонування сімейного бізнесу; надайте фінансову підтримку та ресурси особам, які хочуть перейти від індивідуального підприємництва до сімейного фермерства; запровадження та реалізація програм підтримки сімейних фермерських господарств та кооперативів, заснованих їх об'єднаннями; надання державних гарантій інвестиційним проектам СФГ у сфері переробки продукції та організації виробництва харчових продуктів.

Під час відбудови аграрної економіки України після війни сімейні ферми стали (гнучкими) стійкими об'єктами сільськогосподарської та продовольчої системи, скорочуючи відстань між полями та столом споживача та створюючи

основу для національного самозабезпечення. Сільські громади, є джерелом додаткової зайнятості в сільській місцевості та основою місцевої економіки. Сімейні ферми є основою для розвитку органічного землеробства та мають потенціал для розвитку у ферми повного циклу з відновлюваним та ощадливим виробництвом.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ялинівське 2007»

Дослідження за темою кваліфікаційної роботи проводились на основі звітності фермерського господарства ФГ «Ялинівське 2007» Житомирської обл., Пулинського району. Землі даного фермерського господарства розташовані на території Пулинської селищної територіальної громади з адміністративним центром - селище міського типу Пулини. Вирощуванням сільськогосподарської продукції в Пулинській сільській громаді займається 30 аграрних підприємств.

Торгово-економічне та географічне положення Житомирської області є вигідним та сприятливим для ведення сільського господарства. Це положення створює передумови для розвитку сільськогосподарського і промислового виробництва з урахуванням особливостей клімату, ґрунтів, мінеральних, лісових і водних ресурсів регіону.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» має печатку та рахунок у банку. Директором та одноосібним власником господарства є засновник Нестеров Сергій Михайлович, управління господарством здійснюється відповідно до статуту господарства. Підприємство зареєстроване 28 листопада 2007 року, код ЄДРПОУ 35432520, статутний капітал 1000 грн.

Основним видом діяльності господарства є вирощування та зберігання зернових, зернобобових та олійних культур. Крім того, установчі документи передбачають вирощування овочів, баштанних культур, бульбоплодів, розведення молочної худоби та виробництво характерних для регіону лісопилок і стругальних верстатів.

Успіх, виробництво та результати господарської діяльності залежать від

ефективного використання та наявності в економіці необхідних ресурсів. Ресурси включають не лише фізичні активи, а й людський капітал, знання, технології та інші фактори, які впливають на продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Доцільне використання ресурсів, їх раціональний розподіл та оптимальне використання є важливими факторами досягнення ефективності та стабільності господарської діяльності.

Фермерське господарство орендує землю на території територіальної громади селища Пулини, загальною площею близько 248,9 га. Посівна площа 293,5 га.

Правильне використання землі та підвищення її родючості були і залишаються основними проблемами сільськогосподарського виробництва. Тому раціональне використання земельних ресурсів має велике значення як для окремих господарств, так і для розвитку економіки в цілому. Характеристика землекористування ФГ «Ялинівське 2007» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельних ресурсів, землезабезпеченість

Показник	2021		2022		2023		2023 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	368,3	100,00	357,8	100,00	348,9	100,00	94,7
із них: рілля, га	338,3	91,85	327,8	91,62	321,4	92,12	95,0
Посівна площа, га	302,8	82,22	297,1	83,04	293,5	84,12	96,9
Коефіцієнт розораності землі	x	91,85	x	91,62	x	92,12	100,3
Коефіцієнт використання ріллі	x	89,51	x	90,63	x	91,32	102,0
Чисельність працівників, осіб.	9	x	9	x	7	x	77,8
Припадає на 1 працівника:							
сільськогосподарських угідь	40,92	x	39,76	x	49,84	x	121,8
ріллі	37,59	x	36,42	x	45,91	x	122,1
посівів	33,64	x	33,01	x	41,93	x	124,6

Загальна площа сільськогосподарських угідь фермерського господарства «Ялинівське 2007» зменшилася на 5,3 % за рахунок вилучення земельного паю із

землекористування. Відповідно, площа ріллі також зменшилася на 5,0 %. Зменшення розмірів земельних угідь спричинило незначне зростання коефіцієнту використання орних земель та ріллі. Чисельність працівників фермерського господарства «Ялинівське 2007» скоротилося на дві особи, що спричинило збільшення рівня навантаження земель на одного працівника. Навантаження сільськогосподарських угідь збільшилося на 21,8 % і склало в 2023 році 49,84 га/особу.

Спеціалізація господарських підприємств демонструє які саме види продукції мають перевагу у вирощуванні в даному сільськогосподарському підприємстві. Напрямок спеціалізації визначається шляхом розрахунку структури товарної продукції або структури витрат. Частку окремих видів продукції в структурі товарного пропонування фермерського господарства «Ялинівське 2007» розглянемо на рис. 2.1.

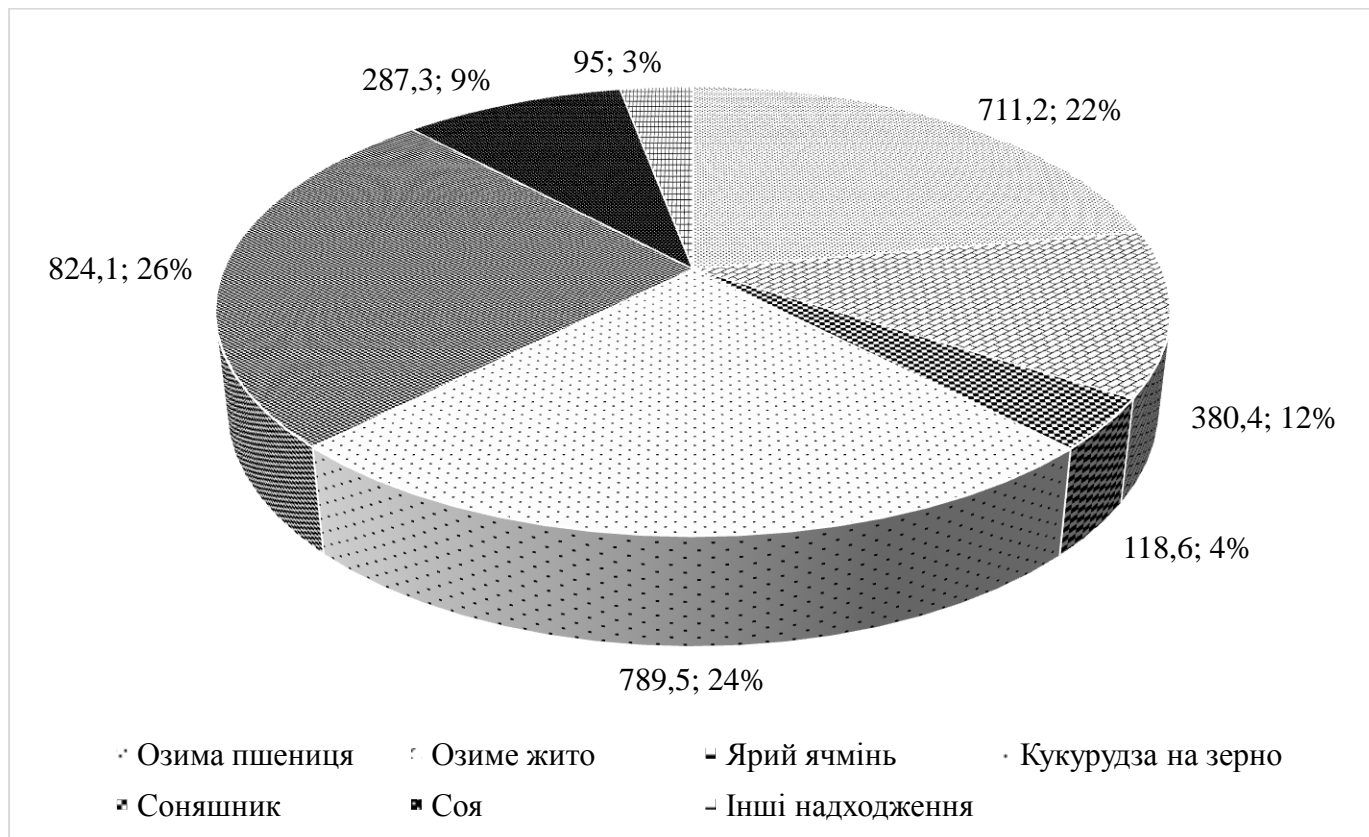


Рис. 2.1. Структура товарної продукції фермерського господарства «Ялинівське 2007» в 2023 році

В досліджуваному господарстві виділяються три профілюючі сільськогосподарські культури. Найбільшу частку займають грошові надходження від реалізації насіння соняшнику – 25,71 %, наступним за рангом є доходи від зерна кукурудзи – 24,63 % та озимої пшениці – 22,18 %. Можна стверджувати, що підприємство має зерновий напрямок спеціалізації з розширеним виробництвом насіння соняшнику.

Важливу роль у виконанні виробничої програми підприємства відіграють трудові ресурси. Розуміння та ефективне використання робочих ресурсів є ключовим фактором підвищення успіху та продуктивності. До трудових ресурсів належать усі працівники, які працюють у господарстві, включаючи службовців, фрілансерів, керівників та адміністративний персонал.

Для аналізу наявності трудових ресурсів та ефективності їх використання в ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» розглянемо матеріали табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості працівниками ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Чисельність працівників, осіб.	9	9	7	77,78
Фактичний фонд робочого часу 1 працівника, днів.	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Фактична тривалість робочого дня, год.	7,2	7,5	7,0	97,22
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	162,5	125,5	214,5	132,02
на 1 люд.-день, грн.	1170,0	941,2	1501,7	128,36
на 1 працівника, тис. грн.	327,6	261,6	385,9	117,81

Чисельність працівників ФГ «Ялинівське 2007» за період дослідження зменшилася на 2 особи, через значну міграцію населення, спричинену війною в

Україні. Також зменшився фактично відпрацьований час в розрахунку на одного працівника. Зменшення даного показника склало 8,21 % проти рівня 2021 року. Позитивним фактором є підвищення рівня продуктивності праці, яке відбулося за рахунок зменшення чисельності працівників та тривалості робочого часу.

У ФГ «Ялинівське 2007» є тракторна бригада для обробітку земельних угідь, також є машинний парк, майданчик для складування матеріалів. Ремонт і технічний огляд машин і тракторів проводять у спеціалізованих майстернях. Через відсутність будівель і практичного технічного оснащення ремонтні майстерні обмежені в можливості проводити широкий спектр ремонтних робіт двигунів, коробок передач, редукторів, електрокомпонентів, паливної апаратури тощо.

Важливу роль у матеріально-технологічній базі виробництва та його розвитку відіграють основні фонди. Рівень володіння основними виробничими фондами компанії визначається кількома факторами, такими як сфера діяльності, технологія виробництва, інтенсивність сільського господарства та природно-кліматичні умови.

Розглянемо наявність і забезпеченість ФГ «Ялинівське 2007» основними засобами у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Наявність та забезпеченість господарства основними і оборотними засобами

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2772,0	2866,0	2892,0	104,33
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1524,0	1957,0	1892,0	124,15
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	752,65	801,01	828,89	110,13
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	308,00	318,44	413,14	134,14
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	1,06	0,82	0,93	87,83
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,27	1,51	1,69	74,64
Тривалість 1 обороту, днів	161	242	215	133,97
Норма прибутку, %	14,30	15,54	14,39	0,09

Середньорічна вартість основних засобів ФГ «Ялинівське 2007» збільшилася за період дослідження на 4,33 %. Аналогічна ситуація спостерігається стосовно динаміки вартості оборотних засобів. Показник вартості оборотних активів збільшився на 24,15 % проти рівня 2023 року. Збільшення вартості основних засобів зумовило зростання показників фондозабезпеченості. Рівень навантаження основних засобів на одного працівника збільшився 34,14 %, а показник забезпеченості сільськогосподарських угідь збільшився на 10,13 %. Ефективність використання поточних активів на підприємстві зменшилася, про що свідчить зростання тривалості одного обороту на 33,97 % або 54 дні. Загалом ефективність використання основних і оборотних засобів суттєво не змінилася і в 2023 році норма прибутку становила 14,39 %.

Узагальнимо результативні показники діяльності ФГ «Ялинівське 2007» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результативні показники діяльності ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Припадає на 100га с/г угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	753	801	829	110,1
- грошових витрат	772	616	721	93,4
Отримано на 100га с/г угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	801	658	774	96,7
- прибутку від діяльності	167	210	197	118,3
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	1,06	0,82	0,93	87,8
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	1,04	1,07	1,07	103,6
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	327,6	261,6	385,9	117,8
Рівень рентабельності діяльності, %	21,60	34,02	27,35	5,75 в.п.

Забезпеченість земельних угідь основними засобами збільшилася на 10,1 %

через збільшення вартості основних засобів, при одночасному зменшенні земельних угідь. Позитивним фактором є зменшення суми грошових витрат в розрахунку на одиницю площі. Зменшення суми витрат забезпечило приріст прибутку на підприємстві. Величина прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 18,3 %, що забезпечило приріст рівня рентабельності діяльності ФГ «Ялинівське 2007» на 5,75 відсоткові пункти.

2.2. Оцінка навколишнього середовища господарства

Керівництво ФГ «Ялинівське 2007» приділяє особливу увагу системі управління, яка відповідає реальному потенціалу компанії та підтверджується чітким визначенням довгострокових цілей, які становлять місію компанії.

Місія ФГ «Ялинівське 2007» – створення ефективних стратегій, які відповідають пріоритетам регіонального розвитку та забезпечують ефективність виробництва, відповідальне використання ресурсів та зростання капіталу. Корпоративні цінності, компетентність і професіоналізм співробітників, командна робота, чесність і відкритість, відповідальність, якість і оперативність є відмінними рисами компанії.

Основними завданнями розвитку бізнесу є:

1. Забезпечення щорічного зростання продажів продукції на 5,0%-8,0% протягом наступних трьох років.
2. Досягнення 1-2% щорічного зростання прибутку протягом наступних трьох років.

Одним із найважливіших завдань розвитку бізнесу є підвищення ефективності виробництва. Це включає забезпечення виробництва необхідної кількості продукції, затребуваної ринком, і підвищення якості продукції для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

PEST-аналіз і SWOT-аналіз є найпоширенішими методами, які сьогодні

використовуються для вивчення зовнішнього середовища компанії.

Аналіз PEST розглядає найширший спектр факторів, які можуть вплинути на продажі продукції ФГ «Ялинівське 2007» і прибуток. Вплив факторів оцінювався за шкалою від 1 до 3:

1 – означає, що вплив фактору низький (зміна суттєво не впливає на рівень діяльності підприємства).

2 – середній вплив факторів.

3 – означає сильний вплив фактору (зміна спричиняє значну зміну продажів і прибутків компанії).

Основні політичні фактори, що впливають на ФГ «Ялинівське 2007», традиційно можна розділити на наступні категорії:

Рівень бюрократизації та корупції: описує рівень складності та бюрократії у взаємодії з владою; корупційні дії негативно впливають на бізнес-середовище та економічний розвиток компаній.

Кількісні та якісні обмеження імпортової та торговельної політики: регулюють обсяг і умови зовнішніх економічних відносин, таких як імпорт, експорт і торговельні угоди. Ці обмеження впливають на конкурентоспроможність компаній і доступність товарів на внутрішньому ринку.

Фіскальна політика: включає податкові ставки та пільги, які визначають рівень оподаткування різних суб'єктів господарювання. Податкові зміни впливають на фінансові показники для підприємств і споживачів.

Військовий стан всередині країни: Військові конфлікти та нестабільність впливають на бізнес, особливо на інвестиції, зовнішню торгівлю та соціальні показники.

Політична влада та стабільність існуючого порядку: політична стабільність та ефективність влади впливають на довіру інвесторів, бізнес-середовище та загальний розвиток бізнесу.

Ці фактори взаємодіють один з одним і комплексно впливають на

економічний розвиток ФГ «Ялинівське 2007».

Основні економічні чинники, що впливають на фінансову сферу та економічний розвиток ФГ «Ялинівське 2007» можна умовно розділити на наступні категорії:

Кредитна, монетарна та фіскальна політика країни: включає регулювання грошової маси, умов кредитування, податкових ставок і бюджетних витрат. Ці чинники впливають на доступність фінансування, рівень оподаткування та фінансову стабільність компанії.

Курси обміну для основних валют: визначає вартість національної валюти порівняно з іншими міжнародними валютами. Коливання обмінних курсів може вплинути на зовнішні економічні відносини та конкурентоспроможність імпортерів та експортерів.

Інфляція та відсоткові ставки: відображають загальні тенденції цін і вартість грошей в економіці. Висока інфляція може позитивно чи негативно впливати на економічну активність і поведінку споживачів. Процентні ставки впливають на вартість кредиту, інвестиційну активність і розмір споживчого кредиту.

Стан розвитку банківського сектору: відображає стан та ефективність банківської системи країни, включаючи доступність фінансових послуг, стабільність банків та рівень позик і платежів.

Темп економічного зростання: свідчить про динаміку розвитку валового внутрішнього продукту. Високі темпи зростання відображають позитивний розвиток економіки та створення нових робочих місць.

Ці фактори взаємодіють один з одним і мають значний вплив на корпоративні фінанси та економічний розвиток. Вони визначають умови та перспективи для бізнесу, інвестицій і споживачів і формують загальний економічний клімат і стабільність.

Основні фактори, що впливають на соціально-економічну сферу та демографічні процеси ФГ «Ялинівське 2007» можна умовно розділити на такі

категорії:

Динаміка міграції та настрої населення щодо міграції: визначення кількісного та якісного складу міграційних потоків. Міграція може мати вплив на ринки праці, розподіл населення, соціально-культурні умови та демографічну структуру.

Відношення споживачів до імпортованих товарів і послуг: відображає ставлення споживачів і національні переваги щодо іноземної продукції. Позитивне чи негативне ставлення до імпорту може вплинути на зовнішню торгівлю, внутрішні ринки та поведінку споживачів.

Швидкість зростання населення: показує, як населення змінювалося з часом. Високі темпи зростання населення можуть вплинути на економічний розвиток, ринки праці, інфраструктуру та соціальні послуги.

Ці фактори взаємодіють і можуть мати значний вплив на економічне та соціальне становище компаній, формування ринків і розвиток населення.

Основні чинники, що впливають на технологічний розвиток та інноваційність ФГ «Ялинівське 2007», можна умовно розділити на такі категорії:

Доступ до сучасних технологій: відображає здатність господарства отримувати та використовувати передові технології. До них належать наявність інноваційних продуктів, технологічних ноу-хау, патентний захист і технологічна інфраструктура.

Закони у сфері технічного обладнання в промисловості: відображає існування правових законів, які регулюють впровадження технічного обладнання та інфраструктури в промисловості. Це може включати закони, нормативні акти, стандарти та вимоги до сертифікації, розроблені для забезпечення якості та безпеки та сприяння інноваціям.

Рівень інноваційного та технологічного розвитку галузі: показує активність та успішність галузі у впровадженні нових ідей, технологій та інноваційних рішень. Це може включати наявність дослідницьких та інформаційних центрів, інноваційних стартапів, розвиток інноваційних проектів і сприятливе середовище для науково-

технічної співпраці.

Ці фактори взаємодіють та суттєво впливають на технологічний розвиток галузей, сприяючи інноваційним змінам компаній та формуванню конкурентоспроможної технологічної бази.

У таблиці 2.5 наведено результати розрахунків проведеного аналізу.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності ФГ «Ялинівське 2007»

Політичні		Економічні	
Чинник	Вага	Чинник	Вага
1. Рівень бюрократизації та корупції.	0,257	1. Кредитна, монетарна та фіскальна політика країни.	0,231
2. Кількісні та якісні обмеження імпортової та торговельної політики	0,152	2. Курси обміну для основних валют.	0,210
3. Фіскальна політика	0,333	3. Інфляція та відсоткові ставки.	0,347
4. Військовий стан всередині країни.	0,452	4. Стан розвитку банківського сектору.	0,126
5. Політична влада та стабільність існуючого порядку.	0,245	5. Темп економічного зростання.	0,210
Всього	1,438	Всього	1,124
Соціально-культурні		Технологічні	
1. Динаміка міграції та настрої населення щодо міграції.	0,276	1. Доступ до сучасних технологій.	0,116
2. Відношення споживачів до імпортованих товарів і послуг.	0,055	2. Закони у сфері технічного обладнання.	0,105
3. Швидкість зростання населення.	0,114	3. Стан інноваційного та технологічного розвитку галузі	0,105
Всього	0,445	Всього	0,326

Як показано в таблиці 2.5, військовий стан всередині країни, податкове законодавство, рівень інфляції та високі процентні ставки заважають ФГ «Ялинівське 2007» розвивати чи розширювати свою діяльність у певних сегментах ринку.

Наступним кроком цього процесу є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.6). Це дозволить оцінити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони ФГ «Ялинівське 2007».

У функціональних напрямках ФГ «Ялинівське 2007» проведено бізнес-аналіз під назвою аналіз внутрішнього середовища з метою виявлення сильних і слабких сторін компанії. Завдяки цьому аналізу ФГ «Ялинівське 2007» отримали загальне уявлення про зовнішнє середовище, включаючи не лише фактори, які мають позитивний вплив на компанію (можливості), але й фактори, які мають негативний вплив (загрози).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ФГ «Ялинівське 2007»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (W)
1. Підвищені вимоги до якості продукції.	1. Незадовільна податкова політика.
2. Кадрова стабільність.	2. Відсутність пільг з оподаткування.
3. Готовність керівництва до змін.	3. Не розвинена логістична діяльність.
4. Достатній рівень оборотних активів.	4. Високі витрати на доставку продукції
5. Конкуrentоспроможна ціна на продукцію.	5. Диспаритет цін на промислові товари.
6. Високий рівень кваліфікації персоналу.	6. Не надійні постачальники
7. Розвинена мережа збуту.	7. Не укомплектований офіс
8. Позитивний імідж на ринку.	8. Обмеження в регіональній логістиці
9. Висока якість земельних ресурсів.	
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
1. Продукція користується високим попитом	1. Зростання конкуренції в галузі
2. Вільний вихід на ринок.	2. Нестабільний валютний курс.
3. Зниження податкового тиску.	3. Низька рентабельність галузі.
4. Зниження цін насіння та засоби захисту.	4. Незадовільний стан економіки
5. Надійні нові постачальники	5. Посилення конкуренції.
6. Висока конкурентоспроможність продукції.	6. Політичний вплив на діяльність господарства
7. Стійкий попит на товари господарства.	

Як видно в табл. 2.6 ФГ «Ялинівське 2007» має цінні природні ресурси, які приносять користь підприємству. Крім того, компанія здійснює суворий контроль якості своєї продукції, що сприяє зміцненню довіри клієнтів. Останнім часом збільшився оборотний капітал, що може свідчити про активний розвиток компанії. Крім того, ФГ «Ялинівське 2007» дотримується конкурентоспроможної цінової

політики, що дозволяє їй утримувати стабільні позиції на ринку.

ФГ «Ялинівське 2007» має налагоджену мережу збуту, що сприяє ефективному розподілу продукції. Компанія має відносно великий штат працівників, що підвищує гнучкість і ефективність управління. Колектив компанії молодий та перспективний, що пропонує можливості для розвитку та інновацій. Менеджмент компанії характеризується гнучкими принципами, які дозволяють легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, ФГ «Ялинівське 2007» користується хорошою репутацією серед клієнтів, що дає їй перевагу на ринку.

На ФГ «Ялинівське 2007» діють обмеження щодо поставок продукції в інші регіони України, що може ускладнити експансію Компанії на регіональні ринки. Крім того, через нашу залежність від наших постачальників існує ризик виникнення вузьких місць у постачанні насіння та засобів захисту рослин.

Високі податки та відсутність податкових пільг можуть зашкодити фінансовим результатам ФГ «Ялинівське 2007» та вплинути на її конкурентоспроможність. Зриви доставки можуть призвести до дефіциту запасів і затримок у виробництві.

Невеликий офіс може обмежити масштаби вашого бізнесу та вимагати додаткових зусиль для розширення. Відсутність внутрішніх логістичних служб може ускладнити організацію доставки продукції та збільшити транспортні витрати.

Як наслідок, ФГ «Ялинівське 2007» може нести додаткові витрати на транспортування та зіткнутися з перешкодами в ефективному розповсюдженні своєї продукції на нові регіональні ринки.

Потенційно прибуткові зовнішні можливості для ФГ «Ялинівське 2007» включають:

- необхідно збільшити продуктивність і ефективність системи, щоб забезпечити високу надійність і конкурентоспроможність;
- поліпшити співпрацю з постачальниками в різних регіонах для забезпечення оптимального постачання сировини і матеріалів;

- досягти стабільного та постійного попиту на продукцію можна шляхом розробки маркетингових і рекламних стратегій;
- створити сприятливі умови для виходу на ринок, у тому числі спростити регуляторні вимоги та зменшити бюрократичні перешкоди;
- зниження податкового тиску та тарифів підвищує прибутковість вашої компанії;
- оптимізація ланцюжка постачання та зниження цін на сировину та ресурси позитивно впливають на витрати виробництва та ціну кінцевого продукту.

Потенційні зовнішні загрози для ФГ «Ялинівське 2007» включають:

Наявність неправомірного політичного впливу та контролю. Цей фактор описує ситуації, коли політичні сили втручаються у функціонування бізнесу та економічну діяльність без відповідного виправдання чи раціонального підґрунтя. Такі втручання можуть призвести до небажаних наслідків, таких як перешкоди діловим операціям, обмеження свободи бізнесу та відсутність прозорості в прийнятті рішень.

Рентабельність низька. Цей фактор вказує на ситуацію, коли компанія відчуває труднощі з отриманням прибутку або продажами. Низька прибутковість може бути викликана різними факторами, включаючи високі витрати, низьку ефективність, зростання цін на ресурси та коливання ринку.

Посилення конкурентного тиску. Цей фактор свідчить про те, що підприємство піддається зростаючому конкурентному тиску з боку інших учасників ринку. Це може призвести до зниження продажів, зменшення частки ринку або зниження цін, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Колівання валютного курсу можуть мати негативний вплив на підприємства, які покладаються на імпорт та експорт товарів і послуг. Зростання вартості іноземної валюти може збільшити вартість імпортних матеріалів та обладнання, що може знизити прибутковість. І навпаки, зниження вартості національної валюти може збільшити вартість імпортних товарів для внутрішнього ринку, що призведе до

підвищення цін для споживачів.

Несприятливі економічні умови в державі. Цей фактор відноситься до загальних негативних економічних умов країни, таких як: зниження валового внутрішнього продукту, зростання безробіття та зниження споживчого попиту. Погіршення економічних умов може призвести до скорочення споживчих витрат, зниження попиту на товари та послуги та зниження ділової активності в цілому.

Посилення конкуренції. Цей фактор означає збільшення конкурентів на ринку, що може призвести до зменшення частки ринку та зниження прибутковості компанії. Посилення конкуренції може призвести до зниження цін і покращення якості товарів і послуг, але водночас це може чинити тиск на господарство, щоб вони підвищили ефективність і залучили клієнтів.

ФГ «Ялинівське 2007» повинні враховувати вплив цих факторів на свої бізнес-стратегії та плани та здійснювати пошук шляхів зниження ризиків і забезпечення стабільності функціонування господарства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

3.1. Стратегія розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади

Як показали зміни останніх десятиліть, сільське господарство є однією з рушійних сил розвитку місцевих громад. Зростаючий інтерес до місцевих продуктів, готових страв і напоїв розвиває зв'язок між сільським господарством і зеленим туризмом у напрямку нових моделей, розширення існуючих секторів або створення нових секторів сільського господарства. Гастрономія надзвичайно важлива для туристів, що створює можливості для просування місцевого виробництва та переробки.

Розвиток ферм, спрямований на створення місцевих громад, поширює знання про місцеву сільськогосподарську та гастрономічну культуру, ототожнену з регіоном і забезпечену однаковою кулінарною якістю, заснованою на кліматі, ландшафті та навколишньому середовищі. Стратегії підвищення регіональної довіри гарантуватимуть, що ми будемо просувати тезу про те, що характеристики харчових продуктів, місцеві особливості вирощування та технології обробки можуть мати значний вплив на зростання попиту на місцеві продукти та послуги. Тому актуальним є вивчення проблем планування діяльності фермерського господарства у контексті розвитку сільських територій.

Для вивчення нових можливостей підвищення ефективності аграрного сектору необхідний регіональний та державний розвиток у світлі Цілей сталого розвитку, підвищення потенціалу сільського господарства з метою підвищення попиту на місцеві продукти та послуги; Це гарантує економічний розвиток сільської місцевості, створення робочих місць, підвищення рівня добробуту та в цілому

покращення якості життя населення, а також відродження та збереження місцевих традицій, культурної спадщини. Однак слід зазначити, що це середовище дуже мінливе, і необхідно планувати та визначати стратегії для розвитку різних сфер виробництва та впровадження локалізованих продуктів і послуг.

Економічне стимулювання розвитку сільського господарства з боку органів місцевого самоврядування також стосується соціальних і культурних процесів, інфраструктури, туристичних проєктів тощо. Вплив сільського господарства на місцеві громади слід розглядати з точки зору використання можливостей сучасних методів вирощування високоякісної місцевої сільськогосподарської сировини, переробки (або переробки в системах громадського харчування), організації систем розподілу та споживання. Їжа та напої мають прямий позитивний вплив на фізичне, психічне та соціальне благополуччя споживачів і місцевих жителів. Водночас популяризація автентичних кулінарних вражень включає відвідування місцевих виробників, кулінарні заняття, участь у гастрономічних фестивалях, винний туризм, центри культурної спадщини та місцевих ремесел тощо.

Гарантія конкурентоспроможності різних виробничих ліній, стратегічне планування та управління їх порівняльними перевагами, створення високоякісних продуктів, які поєднують у собі цінності місця розташування або стають пам'ятками гастрономічної культури, а також мінімізацію негативних наслідків коливань, задоволення потреб, підвищення гнучкості поставок, покращення підтримки клієнтів, реагування на сезонність тощо. Стратегічний план визначає шлях розвитку місцевого ринку та ґрунтується на консенсусі місцевих економічних, соціальних, культурних та екологічних учасників, забезпечує адаптивність та адекватність планам розвитку місцевої громади. Гарантування працездатності та встановлення вимог до робочих процесів відрізняється участю широкого кола агентів. Тому при розробці стратегічного плану необхідно дотримуватись певного порядку відповідно до методології (рис. 3.1) та розглядати механізми участі окремих фермерських господарств на основі відкритого процесу.

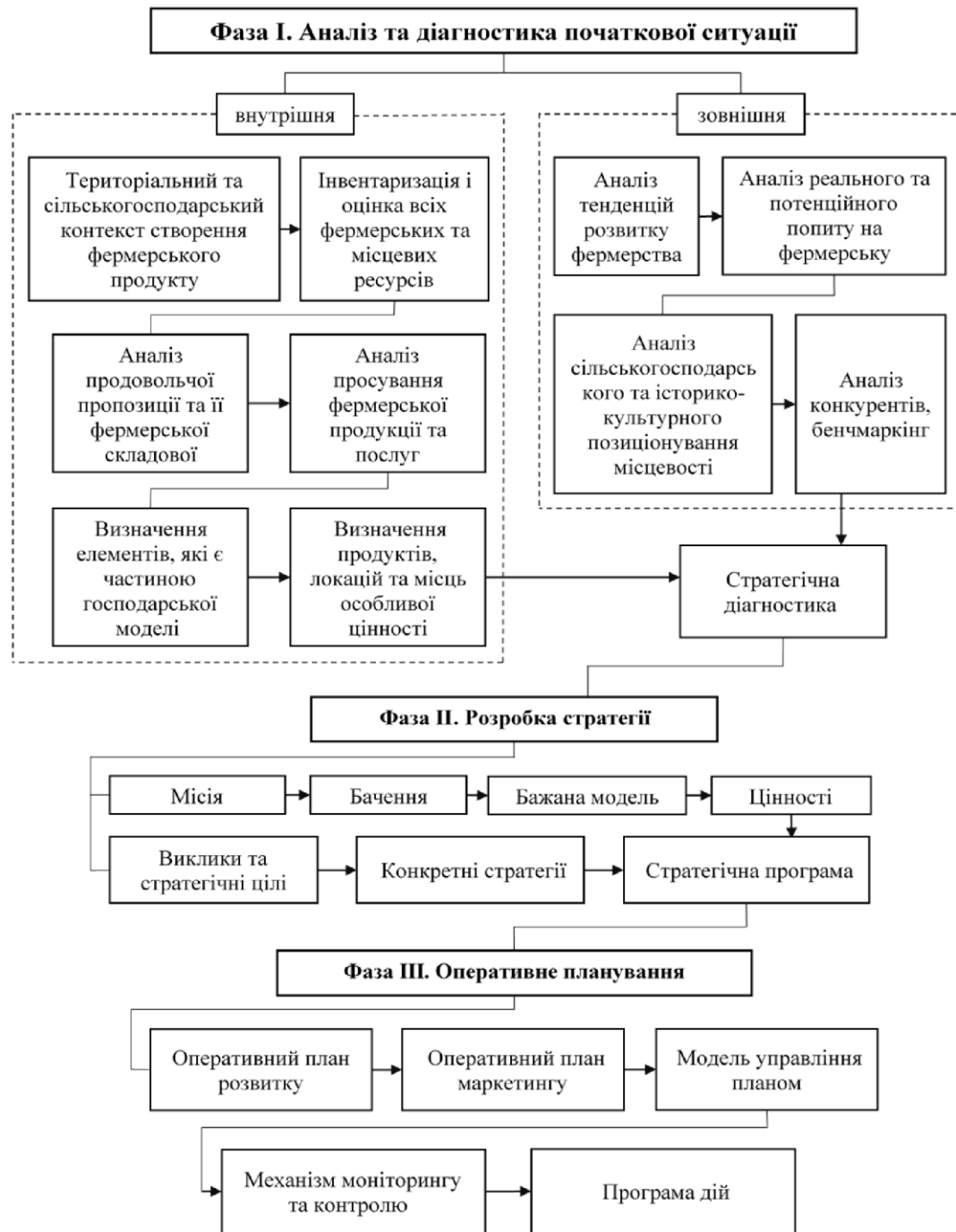


Рис. 3.1. Етапи формування стратегічного плану розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади

На підготовчому етапі визначається робоча група, методологія, основні цілі та терміни. Діагностика зосереджується на визначенні економічної ситуації в регіоні, поточного стану та потенціалу, а також ключових прогалин і можливостей.

Стратегічне планування має важливе значення для досягнення цілей сталого розвитку без шкоди для економічних і соціально-культурних факторів, збереження культурної спадщини та озеленення сільськогосподарського сектора. Оперативний план розвитку та маркетингу включає пріоритети ефективного використання потенціалу регіону, виражені у формі річних планів та операційних програм, а забезпечення комунікації та розповсюдження інформації має включати всі відомства та використовувати канали зв'язку для пошуку потенційних споживачів.

При розробці проектів розвитку ФГ «Ялинівське 2007» необхідно враховувати різні сфери діяльності. Виробництво продуктів харчування (сільське господарство, рибальство, мисливство, харчова промисловість). Розповсюдження через усі типи каналів (традиційні ринки, супермаркети, продуктові магазини, пекарні та кондитерські, інтернет-торгівля). Послуги з переробки, підготовки та дегустації в закладах громадського харчування (включаючи заклади доставки) та у сфері вишуканого туризму.

Він стосується таких цінностей, як ландшафт, культурна та кулінарна ідентичність, матеріальна та нематеріальна спадщина (ремесла, традиційні рецепти, інструменти) і включає багато аспектів, таких як державна політика, адміністрування, інфраструктура, освіта, наука тощо. або менш впливові фактори.

При цьому ланцюжок створення вартості включає різноманітні основні та допоміжні види діяльності, важливі для забезпечення продуктивності сільськогосподарського виробництва. Ці види діяльності необхідно враховувати в інтегрованому плануванні розробки продукту та упаковки, реклами та маркетингу, розподілу та продажів. Ми також пропонуємо персоналізовані послуги в рамках основної діяльності ФГ «Ялинівське 2007». До другорядних напрямів належать транспорт та інфраструктура, розвиток персоналу, технологія виробництва, продаж додаткових товарів і послуг, які не мають відношення до основного напрямку, але суттєво на нього впливають (рис. 3.2).

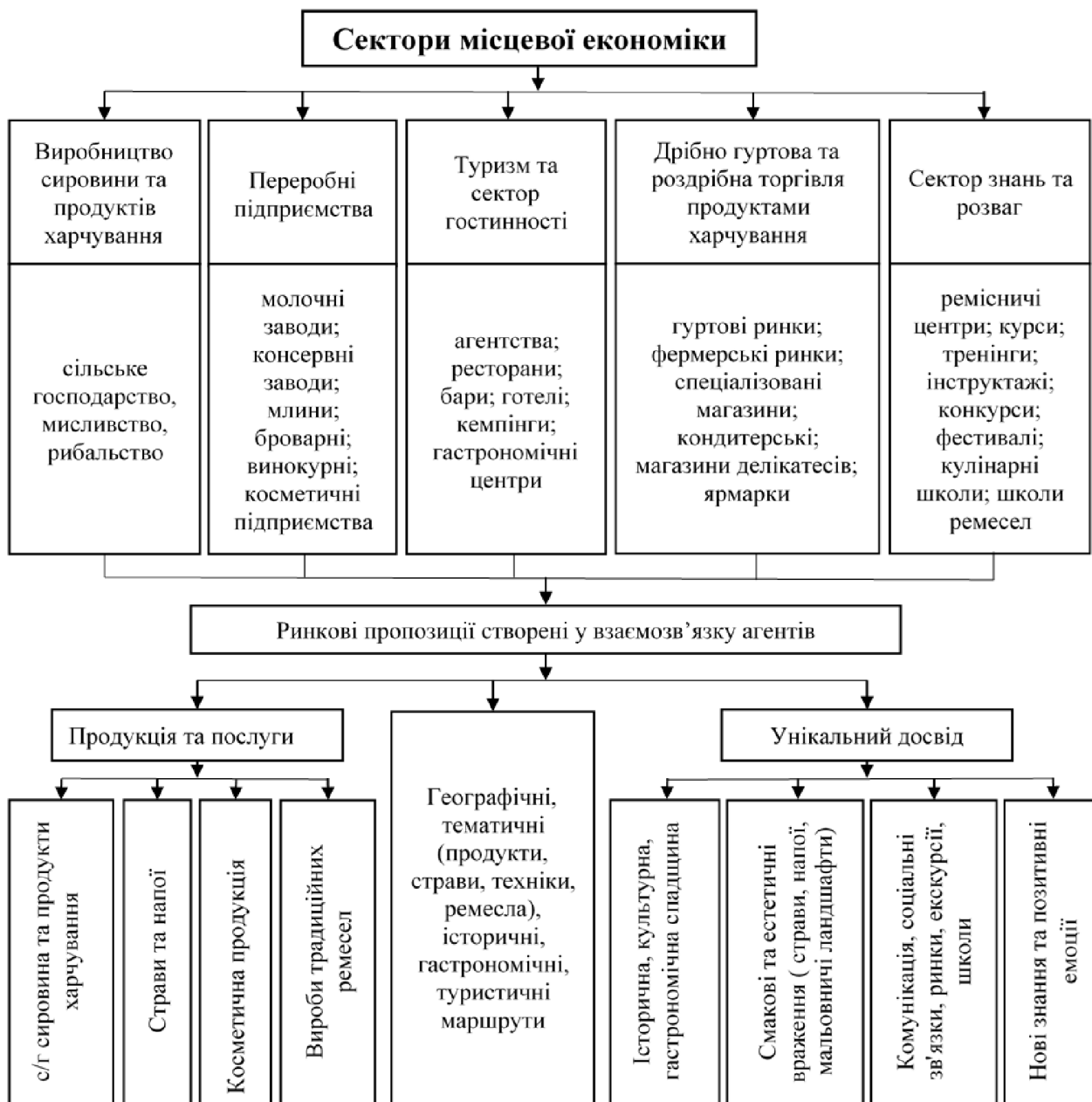


Рис. 3.2. Можливі напрямки стратегічного розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади

Щоб планувати та керувати сільськогосподарською діяльністю в інтегрований та інноваційний спосіб, необхідно визначити та проаналізувати потенціал та рівень розвитку різних елементів ланцюжка створення вартості.

Природні, культурні та гастрономічні ресурси, ландшафти, рецепти, типові страви та ремесла. Продукти високої якості підпадають під захищене найменування

походження PDO та захищене географічне зазначення PGI, а також пов'язані з ними сфери виробництва, туризму та відпочинку.

Об'єкти готельної сфери, сфери послуг і розміщення, їх види та географічне розміщення, знаки якості.

Спеціалізована торгівля (традиційні ринки, гастрономічні заходи, виставки місцевих продуктів, делікатеси, винні льохи тощо).

Заходи щодо популяризації здорового харчування та споживання органічних продуктів, поширення культури харчування, розвиток знань про історичну самосвідомість та територіальну автентичність.

Навчальні заклади, науково-дослідні та навчальні центри: музеї та ремісничі центри, центри виробництва та дегустації вина та сільськогосподарської продукції, готельні школи.

Це дозволяє місцевій владі та експертам у галузі місцевої історії, культури, сільського господарства та кулінарної спадщини сприяти зміцненню ідентичності та відчувати причетність до збереження автентичності регіону. Підтримка держав або міжурядових організацій у підвищенні обізнаності, професійної підготовки та навичок фермерів, продавців, працівників туристичного сектору та місцевої інфраструктури, а також представників громад та організацій повинна сприяти встановленню зв'язків між сегментами. Це стосується розвитку виробництва продуктів харчування та гастрономії, збереження пам'яток історії та культури, внеску в біорізноманіття та захист природних ландшафтів, покращення національного добробуту та здоров'я, а також розвитку науки, техніки та освіти.

Аналіз тенденцій у реалізації проектів, пов'язаних із сільським господарством та сільською територією, має відображати конкретну динаміку відповідних секторів та їхній можливий вплив на пропозицію місцевих ринків, але інструменти слід розглядати в контексті розвитку суспільства. Підвищення інноваційності та конкурентоспроможності на регіональному рівні є ключовим елементом збереження культурної спадщини та локомотивами забезпечення пріоритетів сталого розвитку.

У той же час вам потрібно побудувати систему ринкової інформації, яка дозволить вам інтерпретувати ключові тенденції та покращити планування та управління. Для досягнення цієї мети визначено систему показників, яка фіксує інтегровану інформацію про міжнародні, національні, регіональні та місцеві організації, зміни в попиті, основні напрями чи конкуруючі стратегії спрямованості, можливості цифрової економіки. Необхідно використовувати чинник технологій і соціальних мереж, таких як електронна комерція, технології доповненої реальності та використання мобільних додатків для пошуку місцевих фермерських ринків і ресторанів.

У рамках стратегічного планування також можуть бути використані першоджерела інформації (дослідження, співпраця з експертними групами, аналіз коментарів на аграрних цифрових платформах, публікації ЗМІ про ринки, що створюють додатковий попит, блоги про сільське господарство, гастрономію та туризм). Для обробки, використання та розповсюдження знань необхідні затверджені процедури. Важливо регулярно переглядати вашу картку показників, а також обробляти та переглядати дані. Бенчмаркінг – це перший крок до позиціонування вашої компанії на конкретному ринку. Одночасно слід досліджувати подібні пропозиції від конкурентів (за географічним розташуванням і типом товару) і аналогічні альтернативні пропозиції.

Критерії відбору: тип товару або послуги; природне та культурне середовище; агропродовольча технологія, смакові властивості; якість обслуговування та доступність інформації; унікальні особливості пропозиції туристичного досвіду, пов'язані з сільським господарством і гастрономією; регіональна доступність: інтенсивність руху та кількість напрямків, наявність національних або міжнародних туристичних маршрутів; якість зв'язку; різні категорії продуктів зі схожим призначенням; рівень професійної підготовки; рентабельність; ступінь інноваційності пропозиції та процесу взаємодії зі споживачами.

Створюючи нові напрями виробництва (рис. 3.3) у співпраці з місцевими

громадами, потрібно врахувати що попит базується на інтегрованому підході до фізіологічних потреб (харчування, здоров'я, відпочинок) через надання їжі та житла; безпека через контроль якості продукції та правоохоронні органи; емоційні переживання та формування соціальних зв'язків через екскурсії, дегустації, відвідування ринків, ферм і місцевих ресторанів; самореалізація через нові знання та досвід.



Рис. 3.3. Етапи формування нового фермерського продукту в ФГ «Ялинівське 2007»

Для кількісного та якісного аналізу привабливості аграрного сектору для споживачів необхідно враховувати соціально-демографічні характеристики (вік, стать, дохід, професія, освіта) та психологію (спосіб життя, цінності, інтереси, уподобання) споживачів, показники споживання та популярних продажів, схема,

частота поїздок на ринки та в сільську місцевість, вибір житла, вид транспорту, тривалість перебування, використовувані канали розподілу, витрати на їжу та розваги, чутливість до ціни, споживчі звички.

Для оцінки сегмента ринку та визначення цільової групи слід враховувати наступні аспекти: потенціал зростання, визначення характеристик вибору (ціна, якість та екологічність продукції, рівень обслуговування, кількість, надійність, та унікальність пропозиції), конкурентоспроможність аналогічних зон або товарів-замінників

Цифровізація важлива, оскільки соціальні мережі служать платформою для спілкування зі споживачами та надання інформації для вимірювання споживчого досвіду та визначення онлайн-репутації учасника ринку. Використання великих баз даних, поведінкової економіки та маркетингу на основі електронної комерції дає змогу розробляти пропозиції, адаптовані до кожного сегменту, і пропонувати послуги та інші глобальні рішення, які полегшують покупки. Розробка інструментів для покращення вашого позиціонування в Інтернеті (веб-сайти, блоги, профілі в соціальних мережах, пошукові кампанії, реклама) та релевантного, привабливого та інтерактивного аудіовізуального контенту для персоналізації. Важливо створювати контент і створювати пропозиції для різних B2B і послуг, канали, використання інтерактивних інструментів тощо.

Сільськогосподарські ринки, цінний актив місцевих органів влади, відіграють особливу роль, оскільки вони стимулюють місцеву економічну діяльність і заохочують участь жителів у процесі трансформації. Це також сприяє виходу на ринок і нових клієнтів, забезпечує більший доступ до здорової їжі та заохочує підприємництво, яке стимулює створення молодих сімей і сприяє розвитку економіки регіонів, що занепадають. У той же час пандемія та війна показала, наскільки важливо отримувати продовольство місцевого виробництва. Спостерігається тенденція до експансії глобальних аграрних ринків із великих міст у села, зумовлена розвитком транспортної інфраструктури та інформаційного

забезпечення, що сприяє розширенню спектру екологічно чистих послуг, у тому числі гастрономічного туризму.

Сталий розвиток як загальна тенденція розвитку сучасного суспільства підкреслює важливість виробництва продуктів на основі природних технологій, які забезпечують насичений смак, регіональну ідентичність, здорове харчування, кулінарні насолоди та мальовничі елементи різноманітного використання. Це призведе до розширення різних ринкових структур, підходів та організаційних методів у сферах продажів, платіжних операцій та підвищення обізнаності споживачів. У цьому контексті необхідна підтримка ринкової діяльності фермерів для використання найкращих практик для стимулювання прямих продажів. Щоб покращити доступ до сільських ринків, необхідно докладати зусиль, спрямованих на конкретні групи споживачів. Поінформованість та інтерес забезпечуються скоординованою маркетинговою та рекламною кампанією в друкованих та цифрових ЗМІ, музичними та дитячими заходами, створенням друкованої продукції, інтерактивних карт та залученням експертів туристичної галузі.

Проблема розробки продукту полягає у визначенні місцевих і традиційних продуктів, які мають найбільший потенціал для виходу на ринок, а також елементів природних ресурсів і культурної спадщини, які повинні стати основою для виробництва продуктів і послуг, які є репрезентативними для регіону. Альтернативи конкурентній стратегії включають: лідерство за витратами (базується на ефективності мінімізації витрат і здатності конкурувати на ринку за нижчими цінами, ніж в інших аналогічних секторах). Спеціалізація через місцеве розташування, супутні товари чи послуги без конкурентної орієнтації. диференціація, тобто виділення та зосередження на якостях місцевої пропозиції, які характеризують її цінність і відрізняють її від конкурентів. Проте вкрай необхідно використовувати інноваційні методи управління, які значно підвищують ефективність виробництва та збуту.

Опис товарів і послуг повинен містити техніко-економічні характеристики,

дані про цільову групу, список залучених агентів і виконавців, потребу в інвестиціях, обладнанні, матеріалах і поточні витрати; опис унікальних компонентів продукту, включаючи нематеріальні та місцеві ресурси. Необхідно враховувати необхідність розвитку зеленого туризму, вдосконалення ландшафтного менеджменту та підтримки виробництва культурних і гастрономічних традицій, місцевих промислів та сувенірної продукції.

Ключовим елементом пропозиції є автентичність, яка пов'язує виробництво з природними та культурними пам'ятками, ландшафтами та місцевою історією, розкриває місцеві харчові звички та традиційні рецепти, а також забезпечує огляд місцевої кухні. Якість нашої продукції, процесів і систем управління забезпечується за допомогою управління ризиками, перевірки критичних точок і запобіжних заходів для забезпечення безпеки споживачів. Якість декларується або гарантується за допомогою знаків якості або добровільної сертифікації. Необхідність його реалізації визначається вимогами споживачів або посередників до індивідуальних особливостей продукту або процесу виробництва. Це створює додаткове навантаження на фермерів, особливо коли вони беруть участь у кількох програмах для різних покупців. Однак слід враховувати наступні переваги: виробники можуть збільшити свою частку на ринку та отримати премію за сертифіковану продукцію, як і проміжні учасники ланцюжка поставок; захист репутації гарантується відповідно до заявлених показників якості.

Оскільки людський капітал є вирішальним фактором розвитку сільського господарства, розвиток людських ресурсів має бути гнучким і тривалим. Кооперація дрібних виробників важлива, оскільки розвиток територій на шкоду сільському господарству поширюється на різні галузі, які традиційно не залучені до цієї діяльності. Надійні зв'язки встановлюються через канали зв'язку, які забезпечують брендинг, інформаційні технології та спільне використання ресурсів. Однією з цілей розширення виробництва є залучення місцевих жителів та експертів для створення відчуття причетності та захисту автентичності. Місцевий колорит, як невід'ємна

частина способу життя громади, існує в досвіді поколінь, на основі якого розвиваються виробничі практики та розширюють своє застосування через інновації. У просуванні моделей співпраці (агротуристичних продуктів, ринків, гастрономічних мереж), місцевих традицій, типів місцевих продуктів, профілю агентів та їх комбінацій, рівня взаємодії та соціальних зв'язків (від неформальних до тих, що організовані як юридичні особи) потрібно врахувати наступне: (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Можливі напрями організаційної трансформації ФГ «Ялинівське 2007»

Виділимо основні елементи ефективної реалізації політики розвитку сільського господарства, яка враховує місцеві особливості: стратегічне планування з урахуванням цілей сталого розвитку; розробка технологій для зниження витрат і впливу на навколишнє середовище; ефективне донесення угод до учасників ланцюга створення вартості, відповідних галузей, представників уряду, влади, регіональної

інфраструктури, освіти, історії та культури, політики регіонального розвитку; достатні фінансові та людські ресурси для виконання плану заходів; конкретне місце розташування продукту чи послуги, кулінарна ідентичність, унікальна риса культурної спадщини; відновлення, популяризація та поліпшення місцевих сортів і порід, охорона ландшафту; поширення знань, які підтримують автентичність сільського господарства та гастрономії, сприяння здоровому харчуванню та цінності історичної та культурної спадщини; знаки якості та брендування перешкоджають стандартизації; збереження естетичного та тематичного аспектів спадщини (музеї, відкриті для відвідувачів виробленої продукції, традиційні місця продажу та дегустації та заходи, які підтверджують ідентичність місцевих громад); інформаційна підтримка (регіональні аграрно-туристичні каталоги, інформаційні бюлетені, брошури, профільні портали, e-commerce). Це позиціонує регіон як сільськогосподарський центр, що характеризується інноваційністю, оригінальністю та різноманітністю.

Ринок продовольчих товарів характеризується своєю складністю, динамічністю, мінливістю та високою конкуренцією. Технологічні, соціальні, економічні та політичні фактори змінюють споживання, споживчі переваги та звички, а також конкурентоспроможність напрямків, змушуючи учасників ринку змінювати та адаптувати свої стратегії. Тому планування сільськогосподарського виробництва має бути динамічним і універсальним, забезпечуючи його адаптивність до реалізації різних сценаріїв розвитку та постійних і численних змін. Управління економікою має передбачати створення механізмів контролю та моніторингу впливу результатів виконання планів, зміни тенденцій і дій конкурентів. Незалежно від того, чи це розробка маркетингових планів, визначення обсягів інвестицій, розробка ринкових стратегій, створення нових ринкових продуктів або розвиток людського капіталу, вам потрібна надійна інформація, щоб інформувати свої рішення.

Конкурентні стратегії мають ґрунтуватися на моделях розвитку сільського господарства та громад. Стратегічні цілі формулюються на основі загальних понять.

Сільське господарство, зелений туризм і гастрономія є цілісними видами діяльності з тривалим часом впровадження та стійким впливом і є важливими для регіону, тому всі важливі рішення повинні прийматися з довгостроковою перспективою впровадження. Вони вимагають довгострокових інвестицій, створюють взаємозалежність між різними економічними та соціальними секторами, а розвиток ключових продуктів, місцевої сільськогосподарської практики, гастрономічної культури та місцевих традицій виходить за межі будь-якої стратегії. Тому плани мають базуватися на консенсусі та підтверджуватися широким колом місцевих зацікавлених сторін, щоб забезпечити довгострокове прийняття, впровадження та безперервність. Регіональний розвиток, орієнтований на сільське господарство, є оптимальним з точки зору стійкості, а також культурної, соціальної та екологічної конкурентоспроможності та покращує якість життя місцевого населення.

3.2. Використання стратегічних цілей для розвитку підприємства

ФГ «Ялинівське 2007» повинні розробити власний план оптимізації виробництва з урахуванням власних можливостей, загроз, слабких і сильних сторін, які найкраще відображаються в SWOT-аналізі.

Місія ФГ «Ялинівське 2007» – виробництво високоякісних технічних культур і зерна за конкурентоспроможними ринковими цінами та забезпечення продовольчих потреб споживачів шляхом постійного розвитку та вдосконалення виробничо-господарської діяльності.

Для того, щоб оптимізувати напрямки виробничої діяльності фермерського господарства, необхідно визначити основні стратегічні цілі. Більш детально це можна представити у вигляді «дерева цілей» (рис. 3.5).

Для ФГ «Ялинівське 2007» такими цілями є:

1. Застосування новітніх технологій та ліцензійне впровадження лише місцевих сортів для збільшення виробництва та ефективності їх реалізації та

зменшення насиченості органічними добривами та мінеральними речовинами одного гектара оброблюваних земель до 2024 року.

2. Прибуток збільшити до 20 %, а норму прибутку збільшити на 5%, і за рахунок отриманих прибутків вкладати гроші в будівництво зерносховищ.

3. Збільшити продажі на 50% у 2024 році, використовуючи ефективні канали розподілу продукції, щоб зберігати продукти на складі та продавати їх за вищими цінами у 2025 році.

4. Використовувати систему стратегічного управління розвитком бізнесу.



Рис. 3.5. Дерево цілей ФГ «Ялинівське 2007»

Наступний рівень конкретизації стосується завдань, які необхідно вирішити для досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Місія ФГ «Ялинівське 2007» - збільшити валовий прибуток господарства.

Тепер потрібно визначити конкретне завдання. Розглянемо наведену вище

задачу ФГ «Ялинівське 2007» - валовий прибуток підприємства збільшиться в 2 рази. По-перше, потрібно додати крайній термін: термін виконання визначено до кінця 2024 року.

Вказівка крайнього терміну визначає завдання, які потребують додаткового аналізу. Спочатку визначте причину, чому ви не отримуєте прибутку. Основні причини – підвищення витрат через ціни на насіння, пестициди, електроенергію, паливно-мастильні матеріали. Можна розробити ефективні алгоритми управління витратами, засновані на зниженні витрат одних факторів (добрива, електроенергія, паливо) і збільшенні витрат на інші (насіння, зарплата співробітників).

Після побудови «Дерева цілей» рекомендується поглибити дослідження та сформувати збалансовану систему показників, яка слугуватиме джерелом інформації не лише про результати внутрішньоекономічних процесів, а й про їх зовнішній вплив.

Цей план включає деякі незалежні заходи для збільшення вартості. Цей відсоток визначається виходячи з розвитку сільського господарства у 2024 році та прогнозних перспектив проекту. Основною метою ФГ «Ялинівське 2007» у 2024 році є збільшення доходу на 50% і, в свою чергу, збільшення чистого прибутку господарства. Це забезпечує наш план збільшення частки ринку на 10% за рахунок підвищення маркетингового рівня нашої продукції, підвищення ефективності реалізації за рахунок використання зерносховищ, забезпечення оптимальних цін реалізації тощо. Мета – збільшення продажів зернових і технічних культур на заохочення і пропагування, при цьому планується отримати приріст 3-5% від чистого прибутку.

З урахуванням побудованого «Дерева цілей» ФГ «Ялинівське 2007» визначимо прогнозовану ефективність функціонування господарства. В табл. 3.1 наведені прогнозований рівень показників ефективності діяльності ФГ «Ялинівське 2007». Згідно матеріалів наданої таблиці стратегія розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади та використання стратегічних цілей для

розвитку підприємства забезпечать збільшення вартості валової продукції на 8,88 %.

Таблиця 3.1

**Прогнозований рівень показників ефективності діяльності ФГ
«Ялинівське 2007»**

Показник	2023 р.	Проект 2025 р.	2025 р. до 2023 р.	
			тис. грн.	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	348,9	348,9	0	100,00
в т.ч. площа посіву, га	293,5	305,7	12,2	104,16
Валова продукція, тис. грн.	2701,6	2941,6	240,0	108,88
Валовий дохід, тис. грн.	3205,8	3804,5	598,7	118,68
Витрати, всього, тис. грн.	2517,3	2614,2	96,9	103,85
Прибуток від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	688,5	862,9	174,4	125,33
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь: валової продукції	774,3	843,1	68,8	108,88
валового доходу	918,8	1090,4	171,6	118,68
прибутку	197,3	247,3	50,0	125,33
Отримано на одного середньорічного працівника: тис. грн. валової продукції	75,0	81,7	6,67	108,88
валового доходу	89,1	105,7	16,63	118,68
прибутку	19,1	24,0	4,84	125,33
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	27,35	33,01	5,66 в.п.	
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	85,91	90,72	4,82 в.п.	

Зростання обсягів виробництва зумовить збільшення валового доходу від збуту продукції на 18,68 %. Розширення діяльності та виробництво нових фермерських продуктів зумовить додаткові витрати на діяльність. Збільшення суми витрат складе 3,85 %. Перевищення приросту доходу над приростом витрат забезпечило збільшення суми прибутку на 25,33 %. Загальна ефективність діяльності ФГ «Ялинівське 2007» зросте, про що свідчить збільшення рівня рентабельності виробництва на 5,66 відсоткові пункти і рентабельності продажу на 4,82 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Дослідження виявило, що стратегічне управління визначається насамперед як діяльність, яка веде до довгострокового успіху та визначає засоби досягнення стратегічних цілей і завдань компанії. Стратегічне управління спрямоване на підвищення ефективності організаційної діяльності в сучасному суспільстві, наприклад, шляхом вдосконалення систем планування, конкурентоспроможності та міжособистісних відносин. Стратегічне управління найкраще охарактеризувати як симбіоз управлінських навичок та інтуїції, гнучкості в плануванні та структурі та загальної відсутності здатності приймати рішення.

2. Значний вплив на ведення сільського господарства мають внутрішні та зовнішні умови. Тепер фермери мають можливість зосередитися на виробництві нових видів сільськогосподарської продукції, одночасно розширюючи ринки, де вони можуть отримати максимальну вигоду. В умовах воєнного стану перехід на нішеву продукцію також є запорукою економічного виживання. Фермери повинні продовжувати зосереджуватися на внутрішніх і місцевих ринках і переглядати сівозміну, вводячи нішеві культури з іншими термінами експорту та логістикою. Це розвантажить нині обмежену логістику. Вирощування овочів, фруктів, садівництво, рибництво та виробництво іншої продукції з високою доданою вартістю можуть бути перспективними нішевими напрямками для аграрного бізнесу.

3. Землі ФГ «Ялинівське 2007» розташовані на території Пулинської селищної територіальної громади Пулинського району Житомирської обл. Основним видом діяльності господарства є вирощування та зберігання зернових, зернобобових та олійних культур. Фермерське господарство орендує землю на території територіальної громади селища Пулини, загальною площею близько 248,9 га. Посівна площа 293,5 га. За період 2021-2023 рр забезпеченість земельних угідь основними засобами збільшилася на 10,1 % через збільшення вартості основних засобів, при одночасному зменшенні земельних угідь. Позитивним фактором є

зменшення суми грошових витрат в розрахунку на одиницю площі. Зменшення суми витрат забезпечило приріст прибутку на підприємстві. Величина прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зросла на 18,3 %, що забезпечило приріст рівня рентабельності діяльності ФГ «Ялинівське 2007» на 5,75 відсоткові пункти.

4. Проведений аналіз навколишнього середовища показав, що військовий стан всередині країни, податкове законодавство, рівень інфляції та високі процентні ставки заважають ФГ «Ялинівське 2007» розвивати чи розширювати свою діяльність у певних сегментах ринку. ФГ «Ялинівське 2007» здійснює суворий контроль якості своєї продукції, що сприяє зміцненню довіри клієнтів. ФГ «Ялинівське 2007» дотримується конкурентоспроможної цінової політики, що дозволяє їй утримувати стабільні позиції на ринку. Також господарство має налагоджену мережу збуту, що сприяє ефективному розподілу продукції. Менеджмент компанії характеризується гнучкими принципами, які дозволяють легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Господарство користується хорошою репутацією серед клієнтів, що дає їй перевагу на ринку.

5. Конкурентні стратегії ФГ «Ялинівське 2007» мають ґрунтуватися на моделях розвитку сільського господарства та громад. Стратегічні цілі формулюються на основі загальних понять. Сільське господарство, зелений туризм і гастрономія є цілісними видами діяльності з тривалим часом впровадження та стійким впливом і є важливими для регіону, тому всі важливі рішення повинні прийматися з довгостроковою перспективою впровадження. Вони вимагають довгострокових інвестицій, створюють взаємозалежність між різними економічними та соціальними секторами, а розвиток ключових продуктів, місцевої сільськогосподарської практики, гастрономічної культури та місцевих традицій виходить за межі будь-якої стратегії. Тому плани мають базуватися на консенсусі та підтверджуватися широким колом місцевих зацікавлених сторін, щоб забезпечити довгострокове прийняття, впровадження та безперервність. Регіональний розвиток,

орієнтований на сільське господарство, є оптимальним з точки зору стійкості, а також культурної, соціальної та екологічної конкурентоспроможності та покращує якість життя місцевого населення.

6. З урахуванням побудованого «Дерева цілей» ФГ «Ялинівське 2007» визначимо прогнозовану ефективність функціонування господарства. В табл. 3.1 наведені прогнозовані рівні показників ефективності діяльності ФГ «Ялинівське 2007». Згідно матеріалів наданої таблиці стратегія розвитку ФГ «Ялинівське 2007» у контексті розвитку території громади та використання стратегічних цілей для розвитку підприємства забезпечать збільшення вартості валової продукції на 8,88 %. Зростання обсягів виробництва зумовить збільшення валового доходу від збуту продукції на 18,68 %. Розширення діяльності та виробництво нових фермерських продуктів зумовить додаткові витрати на діяльність. Збільшення суми витрат складе 3,85 %. Перевищення приросту доходу над приростом витрат забезпечило збільшення суми прибутку на 25,33 %. Загальна ефективність діяльності ФГ «Ялинівське 2007» зростає, про що свідчить збільшення рівня рентабельності виробництва на 5,66 відсоткові пункти і рентабельності продажу на 4,82 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Г.О. Теоретичні підходи до формування стратегій управління підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19-20. С. 93-99.
2. Базиволяк С. Концепція виробництва органічних продуктів від фермерського господарства «Домашня курочка». *Сучасне птахівництво*. 2023. № 1-2. С. 30-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sps_2023_1-2_12
3. Білоног А.І., Бромот Д.І., Гнатієнко Г.М., Снитюк В. Є. Задача та нейромережна модель оптимізації структури посівних площ фермерського господарства. *Енергетика і автоматика*. 2022. № 1. С. 23-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eia_2022_1_5
4. Бірбіренко С.С., Терешко Ю.В. Стратегічне управління як важливий аспект забезпечення економічної стійкості сучасного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1. С. 63-68.
5. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_23_9
6. Вакун О.В., Король В.С. Розвиток стратегічного управління в епоху цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_17
7. Васюткіна Н.В., Селемонка Г.М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 332-339.
8. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Келеберда Т. В. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2023. № 9(1). С. 58-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9(1)__9)
9. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник*.

- Економічні науки.* 2023. Вип. 9. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_7
10. Гудзь Ю.Ф., Бугайчук М.С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління.* 2023. № 1. С. 55-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2023_1_10
11. Зубар І.В., Онищук Ю.В. Менеджмент у сфері оптимізації ефективності землекористування фермерських господарств. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_29
12. Іщейкін Т.Є., Павлій О.В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 340-346.
13. Кальний С.В. Планування діяльності фермерських господарств у контексті розвитку сільських територій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2022. Вип. 45. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_45_7
14. Кащена Н.Б., Остапенко Р.М., Чміль Г.Л. Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2023. Вип. 2. С. 40-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_2_7
15. Керівництво по кар'єрі. Стратегічний менеджмент: визначення, мета, приклад. Стратегічне управління. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management>.
16. Кім В.О. Бізнес-процеси в агробізнесі: стратегічні орієнтири розвитку, особливості управління. *Ефективна економіка.* 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_61
17. Лисецький А.С., Тірбах Л.В., Чабан Г.В. Моделювання ефективності фермерського господарства родинного типу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2019. № 7. С. 83-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_7_13

18. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М., Ксенофонтова К., Морозова А. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 9-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_16_1-2_4
19. Марченко С.І. Аграрні фінансові правовідносини фермерських господарств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Юридичні науки. 2023. № 9. С. 66-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2023_9_12
20. Мельниченко С.Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aespi_2024_3_3
21. Нечитайло В.В. Діяльності фермерських господарств України. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. № 1-2. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecrdi_2023_1-2_8
22. Організація сімейних фермерських господарств : методичні рекомендації, укладачі Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 92 с.
23. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. Левіна-Костюк М.О. та ін. (5 осіб). *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 112-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_4_15
24. Павлова Г.Є., Бардадим М.В., Волчанська Л.В. Підвищення ефективності управління фермерським господарством через проєктування та прогнозування його діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 64-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_64_13
25. Печко В. С. Категорії «управління», «стратегія» і «стратегічне управління» як основа системи знань про управління організаціями. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_38
26. Приймак В.І., Стрільчук Р.М., Байда Б.Ф. Аналіз важливості елементів системи стратегічного управління в організації. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 27-32.

- 27.Річард Деніелс. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/>
- 28.Саркісова Т.Б. Поняття «фермер» за законодавством ЄС та його імплементація у законодавство України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 344-348. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpropr_2024_1_63
- 29.Сафонова В.Є., Михайлов С.В., Дергачов Є.В., Ткаченко А.В. Адаптивне безпекове управління інноваційно орієнтованим підприємством малого бізнесу в контексті стратегічного розвитку в умовах глобалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 43-47.
- 30.Сачовський І. М. До питань особливостей діяльності фермерських господарств Житомирської області. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_10
- 31.Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_3_6
- 32.Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. Педченко Н.С. та ін. (5 осіб). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_2_6
- 33.Судук О.Ю. Особливості функціонування українських фермерських господарств у воєнний час. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 188-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuygp_ekon_2022_3_20
- 34.Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
- 35.Таранич А.В., Пелехацький Д.О. Використання штучного інтелекту в процесах

- стратегічного управління підприємствами. *Економіка України*. 2024. № 1. С. 54-65.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2024_1_5
- 36.Шабатура Т.С., Замлинська О.В., Осик С.В., Селезньова Г.О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 71-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2023_3_13
- 37.Шаров В.В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 8-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_3_3
- 38.Шатіло О.В. Доктринальні підходи до визначення інструментів стратегічного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2023_1_13
- 39.Шашина М.В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 92-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_9
- 40.Шпикуляк О.Г., Беженар І.М., Рибачук В.П., Ксенофонтова К.Ю. Концептуальні перспективи розвитку «зеленого» бізнесу фермерських господарств в Україні. *Modern economics*. 2023. № 40. С. 68-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_40_12
- 41.Шпикуляк О.Г., Малік М. Й. Становлення організаційно-економічної моделі сімейного фермерства в Україні: інституційні засади, проблеми та пріоритети. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 86-98.