

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

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

Здобувач (ка)

Олена МОРОЗОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Маріна СИЧОВА

Дніпро – 2022

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

МОРОЗОВОЇ ОЛЕНИ СЕРГІЙВНИ

1. Тема роботи: «Розробка і реалізація стратегії управління на підприємстві»

Науковий керівник: Сичова Маріна Олексіївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ФГ «Агалія» за 2019-2021 роки, виробничо-фінансові плани, бізнес-плани, плани економічного розвитку фермерського господарства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади формування стратегії управління на підприємстві. 2. Рівень розвитку системи стратегічного управління діяльністю фермерського господарства «Агалія». 3. Розробка і реалізація стратегії управління ФГ «Агалія». Висновки і пропозиції.

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

1. Пропонована структура стратегічного управління. 2. Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності фермерського господарства «Агалія». 3. Результати кількісного PEST-аналізу факторів макросередовища для ФГ «Агалія». 4. Концептуальна модель розвитку ФГ «Агалія» за умови переходу до smart-спеціалізації. 4. Економічна оцінка ефективності діяльності за умови переходу до smart-спеціалізації ФД «Агалія». 5. Оцінка варіантів інвестиційних цілей ФГ «Агалія» за показниками ефективності

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	жовтень 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретичні засади формування стратегії управління на підприємстві	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Рівень розвитку системи стратегічного управління діяльністю фермерського господарства «Агалія»	травень-липень 2022	
5.	Розробка і реалізація стратегії управління ФГ «Агалія»	липень-вересень 2022	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад – грудень 2022	

Здобувач (ка) _____

_____ Олена МОРОЗОВА

Науковий керівник _____

_____ Маріна СИЧОВА

РЕФЕРАТ

Тема: « Розробка і реалізація стратегії управління на підприємстві»

Кваліфікаційна робота містить: 93 с., 17 рис., 13 табл., 1 додаток, 67 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління господарською діяльністю фермерського господарства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку системи стратегічного управління господарською діяльністю фермерського господарства «Агалія».

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування напрямів удосконалення системи стратегічного управління господарською діяльністю підприємства, зокрема – фермерського господарства «Агалія».

Методи дослідження – порівняння, аналіз, класифікація (для дослідження детермінант «стратегія», «стратегічне управління», «фермерське господарство»); структурний (для виокремлення особливостей управління підприємствами аграрного сектору); прогнозування та моделювання (для оцінки рівня господарювання підприємства, виокремлення векторів розвитку підприємств аграрної галузі); логічний (для формулювання висновків), табличний, графічний (для наочного представлення результатів).

Досліджено теоретичні засади стратегічного управління та охарактеризовано основні аспекти формування стратегічного управління в фермерських господарствах; надана організаційно-економічна характеристика ФГ «Агалія»; досліджено процес стратегічного управління на даному підприємстві, розроблено ключові аспекти стратегії управління ФГ «Агалія».

Результати впроваджені в діяльність фермерського господарства «Агалія» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ, ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОКУПНІСТЬ

KEYWORDS

STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, ENTERPRISE, SMART SPECIALIZATION, INVESTMENT STRATEGY, EFFICIENCY, PAYBACK

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Наукові підходи до розвитку і формування стратегічного управління	8
1.2. Характеристика ключових елементів та моделей стратегічного управління	15
1.3. Особливості моделі стратегічного управління фермерським господарством	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. РІВЕНЬ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «АГАЛІЯ»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Агалія»	38
2.2. Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фермерського господарства	45
2.3. Організація стратегічного управління в ФГ «Агалія»	52
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФГ «АГАЛІЯ»	60
3.1. Розробка стратегії управління ФГ «Агалія» на основі впровадження smart-спеціалізації господарства	61
3.2. Формування ефективної інвестиційної стратегії розвитку ФГ «Агалія»	71
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток бізнесу забезпечує збалансоване функціонування економіки нашої країни. Більшість нових бізнес-ідей створюються та впроваджуються малим бізнесом. Підприємства малого бізнесу, зокрема фермерські господарства, швидко реагують на потреби ринку та гнучко змінюють спеціалізацію.

Дослідження управління сільським господарством та діяльністю фермерів як складної системи багатфункціонального управління дає можливість зрозуміти внутрішні та зовнішні регулюючі важелі всієї виробничої діяльності і тим самим домогтися їх збалансованості в умовах ринкового середовища, що змінюється.

З метою формування сучасної системи управління фермерськими господарствами необхідний комплекс чітких та науково обґрунтованих методів, серцевиною яких має стати стратегія малого фермерського господарства, створена на основі обґрунтованих бізнес-аналізів та прогнозів різних моделей поведінки як системи загалом так і її окремих підсистем.

Проблемам розробки системи стратегічного управління підприємством присвячені роботи багатьох дослідників, у тому числі: Балабанова Л.В., Бойко Р. В., Гевко О.Б., Копич І. М., Крамаренко К.М., Кредісов А. І., Кропивко М.Ф., Кісіль М.І., Немцов В., Смолін І.В., Любановата Т., Шведа Н.М., Шершньова З. та інші. Проте проблеми формування ефективної моделі стратегічного управління фермерським господарством ще недостатньо вирішені.

Мета кваліфікаційної роботи - обґрунтування напрямів удосконалення системи стратегічного управління господарською діяльністю фермерського господарства «Агалія».

Завдання дослідження визначено, з мети кваліфікаційної роботи:

- дослідити концепції сутності стратегічного управління підприємством;

- систематизувати принципи та моделі стратегічного управління підприємством;
- дослідити специфіку системи управління діяльністю фермерських господарств;
- охарактеризувати стан функціонування та управління у фермерському господарстві «Агалія»;
- здійснити аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища даного підприємства;
- оцінити стан розвитку системи стратегічного управління фермерського господарства «Агалія»;
- розробити стратегію управління ФГ «Агалія» на основі впровадження smart-спеціалізації господарства;
- обґрунтувати доцільність формування ефективної інвестиційної стратегії розвитку ФГ «Агалія».

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління господарською діяльністю фермерського господарства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку системи стратегічного управління господарською діяльністю фермерського господарства «Агалія» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Методи дослідження. У роботі використовувалися такі методи як порівняння, аналіз, класифікація (для дослідження детермінант «стратегія», «стратегічне управління», «фермерське господарство»); структурний (для виокремлення особливостей управління підприємствами аграрного сектору); прогнозування та моделювання (для оцінки рівня господарювання підприємства, виокремлення векторів розвитку підприємств аграрної галузі); логічний (для формулювання висновків), табличний, графічний (для наочного представлення результатів).

Інформаційну базу роботи становлять: монографічні дослідження, наукові статті вчених з проблематики стратегічного управління, законодавчі

матеріали, матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність фермерського господарства «Агалія», інформація з офіційних сайтів та власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало нам можливість провести узагальнення теоретико-методичних основ стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах і розробити науково-методичні підходи до організації процесу стратегічного управління фермерським господарством.

Новизна дослідження розкривається у тому, що:

- запропоновано підхід до формування стратегії управління діяльністю фермерськими господарствами, який передбачає використання SWOT-аналізу, який, у свою чергу, ґрунтується на застосуванні кластерного аналізу, визначенню конкурентних переваг та розрахунку ймовірності виникнення загроз з боку зовнішньої складової конкурентного середовища та їх впливу на господарську діяльність;

- обґрунтовано вибір фінансування вдосконалення технічного забезпечення галузі рослинництва з метою розширення виробничої структури галузі, що дозволить покращити економічні результати та економічну ефективність діяльності суб'єкта господарювання. У процесі було визначено варіанти цілей інвестування та проведено оцінку своєчасності їх реалізації з використанням показників прибутковості та рентабельності.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки. Робота містить 13 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел містить 67 посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Наукові підходи до розвитку і формування стратегічного управління

Модернізація умов функціонування компаній, динаміка екстерналій у межах сучасних процесів переформатування світового економічного простору зобов'язують коригувати методологічну базу та інструменти управління компаніями. Інтеграція України у світову спільноту посилює конкуренцію та підвищує важливість стратегічного планування. Досягнення мети вибору найбільш адекватних стратегій у сфері виробництва та розподілу, адаптованих до економічних умов національних та наднаціональних систем, потребує аналізу існуючих концепцій, основних положень сучасної парадигми стратегічного управління.

Шлях розвитку теорії управління розвитком підприємства має еволюційну траєкторію від класичних підходів (де основна увага приділялася внутрішнім можливостям планування, організації та реалізації інших функцій управління для вирішення задачі підвищення ефективності виробництва) до сучасних системних поглядів (у яких підприємство як частина соціально-економічної системи, характер і механізми її функціонування спрямоване на забезпечення гармонізації соціального розвитку). Показово, що концептуальні установки сучасної теорії стратегічного менеджменту визнають враховують зв'язок між розвитком виробничих систем та підвищенням якості життя населення. Новітню парадигму управління дедалі частіше приймають як парадигму «управління гармонійним розвитком».

Сучасним напрямом досліджень стратегічного управління є впровадження в цю сферу елементів теорії складності, зокрема в рамках школи хаосу та складності.

Термін «стратегія» прийшов із військових термінів в економіку. Найчастіше під час обговорення «воєнного» походження стратегії економісти-дослідники посилаються на її визначення як процес планування та дії для досягнення цілей війни, викладених у працях Карла фон Клаузевіца у ХІХ столітті.

У економіці термін «стратегія» запроваджено 1962 р. А. Чендлером. Він визначив цю категорію як встановлення основних довгострокових цілей та завдань бізнесу, розробку процесу та виділення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [6, с. 25].

Економісти К. Ендрюс та С. Крістенс (початок 1960-х рр.) також є піонерами у вивченні сутності терміну «стратегія». Стратегія розглядається у їх роботах як сполучна ідея, що пов'язує функціональні напрямки компанії (з виявленням сильних та слабких сторін) з факторами довкілля (можливостями та загрозами). Акцент робиться на зв'язку з унікальними можливостями компанії, що відрізняють її від інших гравців ринку, з вимогами галузі. Завдання керівників у вищенаведеній концепції полягало в тому, щоб вибрати ситуацію, за якої унікальні навички та ресурси компанії реалізують потенціал для створення конкурентних переваг.

І. Ансофф вважається визнаним класиком теорії стратегічного управління. У цілому під стратегією він розумів «системний підхід, який надає організації рівновагу і загальний напрям зростання... потужний засіб протистояти змінним умовам довкілля» [24, с. 85]. Що можна сказати, то це те, що І. Ансофф ставить на перший план зовнішні виклики компанії, які є визначальними при виборі асортименту продукції та сегментів ринку. Зусилля дослідника спрямовано на підтримку системи довгострокових правил прийняття рішень. Зазначений алгоритм включає: моніторинг результатів поточної господарської діяльності, прогностичні розрахунки; правила взаємодії із зовнішнім середовищем - продуктова та ринкова стратегія; правила оперативних прийомів організації взаємодії елементів внутрішнього середовища. За даної класифікації простежується ієрархічна

підпорядкованість, що свідчить про низхідну декомпозицію загальної бізнес-стратегії через конкурентну стратегію до окремих елементів її реалізації.

Школа навчання, що виступає продовженням попереднього етапу, є актуальною для сучасного етапу формування наукової парадигми стратегічного управління. Конкурентні переваги базуються на ключових ресурсах: культурі та знаннях, тому що ці характеристики компанії складно відтворити, а культуру взагалі неможливо. Ця школа заснована на дослідженнях М. Поланьї, які базуються на теорії з «вбудованих організаційних знань» та Р. Нельсона і С. Вінтера, що використовують теорію «неявних знань».

При класифікації підходів до стратегічного управління виділяють групу описових шкіл - підприємницьку, когнітивну, школу навчання, школу влади, школу зовнішнього середовища та школу конфігурації. Коротко зупинимося на сутності кожного з них, щоб визначити їхній внесок у формування сучасної парадигми стратегічного управління (табл. 1.1).

Можна навести приклади об'єднання різних елементів шкіл стратегічного менеджменту. Зокрема, Б. Віт та Р. Мейєр досліджують проблему стратегії у наступних аспектах: процесі (метод реалізації стратегії), змісті (результаті процесу стратегії) та контексті (обставини, за яких визначаються процес та зміст стратегії).

Аналіз існуючих парадигм стратегічного менеджменту дає змогу стверджувати, що розвиток стратегічного бачення йшло від простого до складного, від передбачуваного до непередбачуваного, чітких алгоритмів до творчих підходів. Доцільно відзначити, що незалежно від спадщини школи або прямої відмови від минулого досвіду, при розробці стратегії слід спиратися на весь накопичений досвід та знання, використовувати оптимальні інструменти, які є в її методологічному підході.

Ефективність управління бізнесом сьогодні залежить від того, як менеджери розробляють та реалізують стратегії. Стратегія є основою для прийняття важливих бізнес-рішень, вибору найефективніших технологій та

виробничих процесів з урахуванням ресурсів та витрат; визначенні оптимального обсягу виробництва та місцезнаходження бізнесу; використанні нових ринкових альтернатив тощо. Як показано на рис. 1.1. портфель стратегій розвитку бізнесу включає: стратегії створення конкурентних переваг, конкурентні стратегії, стратегії конкурентної поведінки.

Таблиця 1.1

Опис шкіл стратегічного менеджменту

Назва школи	Представники	Сутність концепції
Підприємницька	Й. Шумпетер	Основа розробки та реалізації стратегії входить до компетенції виключно підприємця.
Когнітивна	Г. Саймон	Формування стратегії – це розумовий процес, та її розробка – акт пізнання.
Школа влади	Г. Аллісон, Л. Болман, Т. Діл	Формування стратегії – це процес переговорів, боротьба влади як над ринком (у зовнішньому середовищі), і у компанії (у внутрішньому середовищі).
Культурний підхід	Т. Пітерс, Р. Уотермен	Формування стратегії - це колективний процес соціальної взаємодії, що відбувається в контексті переконань та угод, що поділяються членами організації.
Школа зовнішнього середовища	М. Ханнан, Дж. Фріман	Менеджмент розглядається як пасивна частина стратегічного процесу, завданням якого є виявлення зовнішніх сил та забезпечення адаптації організації до їх умов.
Школа конфігурації	А. Чандлер, Г. Естлі, Ч. Фомбрун	Формування стратегії – це процес зміни бізнесу, шляхом переходу до різних типів структури.

Різні стратегії розвитку бізнесу, що утворюють портфель стратегій, не виключають одна одну, а доповнюють та посилюють одна одну. При цьому конкурентні переваги стають стратегічними факторами успіху, якщо вони відповідають наступним вимогам: якщо вони не піддаються імітації (зазвичай це навички або інновації компанії); не виключають унікальні можливості та ресурси компанії; відповідають конкретним вимогам та потребам клієнтів.



Рис. 1.1. Портфель стратегій розвитку сучасних підприємств [46, с. 38]

Крім формування портфеля стратегій розвитку підприємств, у сучасних умовах все більшого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до технологічних, економічних, ресурсних та інших змін. Для цього компанія повинна маневрувати в плані експлуатації та синтезу своєї конкурентної поведінки: оборонної, проактивної, партнерської, що дає змогу їй правильно вибудувати свій алгоритм розвитку.

Проведений аналіз наукових підходів дозволив узагальнити подібності та розбіжності у розумінні сутності такого поняття, як «стратегічне управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до визначення «стратегічного управління»

Підхід	Тлумачення сутності
Процесний	Це циклічний та динамічний процес визначення перспективної послідовності кроків керівництвом підприємства для реалізації низки стратегічних цілей господарської діяльності в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Вкладені компоненти процесу нашаровуються з часом.
Функціональний	Це сукупність напрямів діяльності у сфері управління, спрямованих на забезпечення досягнення певних напрямів розвитку бізнесу за наступними функціями (планування, командна організація, мотивація, гнучке регулювання та нагляд).
Інституціональний	Це система менеджменту із сукупністю елементів, що дає змогу уявити структуру розвитку економічної діяльності підприємства з погляду динаміки інституційного та ринкового середовища з можливістю ширшого вибору альтернатив.
Концептуальний	Це система стратегічного управління підприємства, спрямована на забезпечення довгострокової підтримки конкурентних позицій компанії, адекватної реакції на зовнішні виклики та своєчасне стратегічне перенаправлення ресурсів для досягнення довгострокового успіху на ринку.

Цікавим є проведення аналізу сутності поняття «стратегічне управління», на наш погляд, є розробка вченого Маказан Є.В. про поєднання змістовних визначень дослідників на рівні таких відносин, як - головний засіб та мета [31, с. 147]:

- за І. Ансоффом – система відносин між підприємством та вимогами зовнішнього середовища для досягнення поставлених цілей;
- за Дж. Хіггінсом – взаємодія компанії зі змінним середовищем для виконання визначеної місії підприємства;
- за Д. Шенделем – методика формування гнучкої стратегії на рівні досягнення цілей;
- за Д. Хассі – тип управління бізнесом у контексті соціального розвитку та організаційної культури;
- за О. Виханським – довгострокове використання людського капіталу для досягнення цілей;
- за Дж. Робінсоном та Р. Пірсом – сукупність рішень і дій у процесі досягнення поставлених цілей;

- за Дж. Глінно, Д. Перкінс і В. Марковим – ресурсний потенціал – це засіб, а стратегічний підбір – є метою підприємства;

- за С. Оборською та З. Шершневою - зміст поєднання підходів (цільового та інтегрального) з метою встановлення та зіставлення з ними можливостей цілей та способів реалізації системи стратегій, яку обрало підприємство.

У сучасних умовах багаторазових хвиль пандемії COVID-19 та війни в Україні конче необхідно впровадження в систему управління підприємством інноваційних стратегічних заходів: мінімізація загальних виробничих витрат; розвиток нових додаткових послуг продажу та спеціалізації у виробництві товарів або послуг, що стали пріоритетними в умовах пандемії та війни; диверсифікація асортименту та фіксація на сегменті ринку, який найкраще відповідає еволюції смаків та можливостей споживачів; активізації корпоративних зусиль на підтримці партнерських відносин у сегменті ринку.

Ми можемо узагальнити, що стратегія є визначальним чинником стратегічного управління. У сучасних реаліях бізнесу кожна компанія має можливість вибрати конкретне поєднання для формування власної системи стратегічного управління, виходячи з основних цінностей і потенціалу її розвитку.

Аналіз наукових джерел з питань стратегічного управління компанією дозволяє виділити два взаємопов'язані глобальні управлінські процеси: формування стратегії та її реалізацію. Ці процеси мають бути грамотно адаптовані до змін [51, с. 83].

Стратегічне управління – це управління, яке забезпечує виживання підприємства на ринку при досягненні довгострокових бізнес-цілей та:

- як основу використовує розвиток людського потенціалу;
- орієнтує виробничу діяльність на коливання споживчого попиту;
- своєчасно реагує на виклики та швидко реалізує зміни в напрямку діяльності;
- створює довгострокові конкурентні переваги.

Об'єктом стратегічного управління є підприємство в цілому та виробничі підрозділи зокрема, стратегічні та функціональні напрями управління [55].

Предметом стратегічного управління є сукупність проблем та рішень, які потребують постійного оновлення та пов'язані із загальними цілями компанії; з нововведенням або створенням нового організаційного елемента в управлінні компанією, якого не існує, але він необхідний на певному етапі досягнення мети.

У загальному вигляді стратегію можна розглядати як заздалегідь сплановану організацію поведінки компанії на ступінь зміни зовнішнього середовищі з метою досягнення бажаного результату функціонування підприємства.

На основі наданого матеріалу ми можемо зробити власне узагальнення розуміння сутності стратегічного управління – це системний процес формування та реалізації стратегії розвитку компанії, заснований на постійному відстеженні зовнішніх і внутрішніх змін у її діяльності для забезпечення ефективної діяльності.

1.2. Характеристика ключових елементів та моделей стратегічного управління

На основі опрацювання літературних джерел встановлено, що «стратегічне управління має свою модельну побудову» [28, с. 338]. Але проходячи етапи складного розвитку теоретичні аспекти стратегічного менеджменту отримали різноманітні моделі стратегічного управління. Найбільшого поширення набули моделі Ф.Р. Девіда, Д.Л. Томпсона, Р. Лінча і П. Лоранж та інших науковців. Серед українських науковців, які приймають участь у розробці моделей стратегічного менеджменту, доцільно виділити В. Єфремова, З. Шершньову і С. Оборську.

Розглянемо детальніше основні аспекти кількох моделей. Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона «складається з 4-х етапів, таких як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка» [1, с. 9]. Д.Л. Томпсон вважає, що модель стратегічного управління повинна мати вигляд, представлений на рис. 1.2.

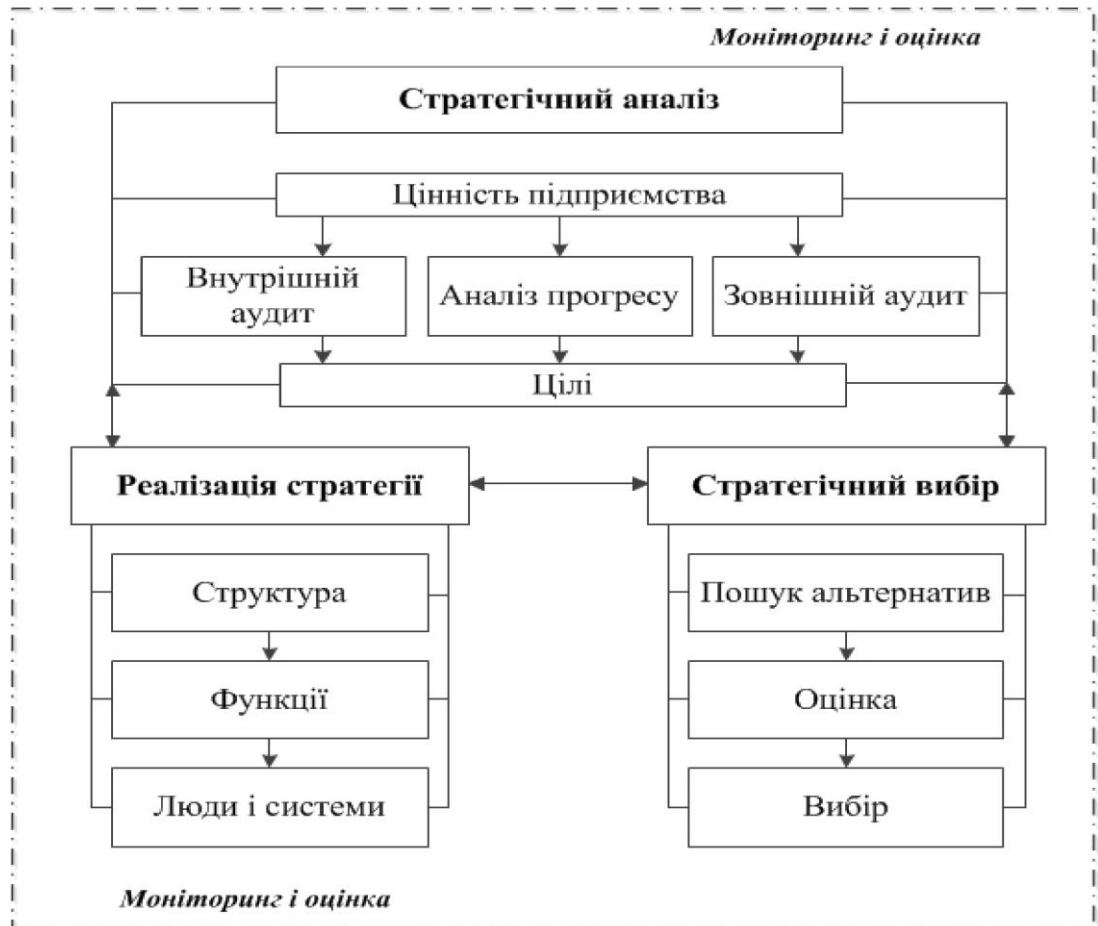


Рис. 1.2. Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона [5]

Модель Ф. Девіда включає послідовне виконання 3-х фаз, саме розробку стратегії, реалізацію стратегії та її аналіз. На початку формуються місія та бажані параметри стратегії, зовнішній та внутрішній моніторинг діяльності компанії; наступною дією визначаються цілі, розробляється політика компанії задля досягнення визначених цілей та розподіляються ресурси. Аналіз реалізації стратегії складає третій етап. Авторська модель стратегічного управління представлена на рис. 1.3.

Високий рівень якості трудових ресурсів є неодмінною умовою якісного управління та високої конкурентоспроможності. На відміну від якості, що відбиває певний потенціал, категорія конкурентоспроможності демонструє здатність трудових ресурсів реалізувати свій потенціал. Відповідно до цього, конкурентоспроможність трудових ресурсів визначається як певним рівнем його потенціалу, так і його здатністю реалізувати цей потенціал практично за умови наявності відповідних передумов [62, с. 112].

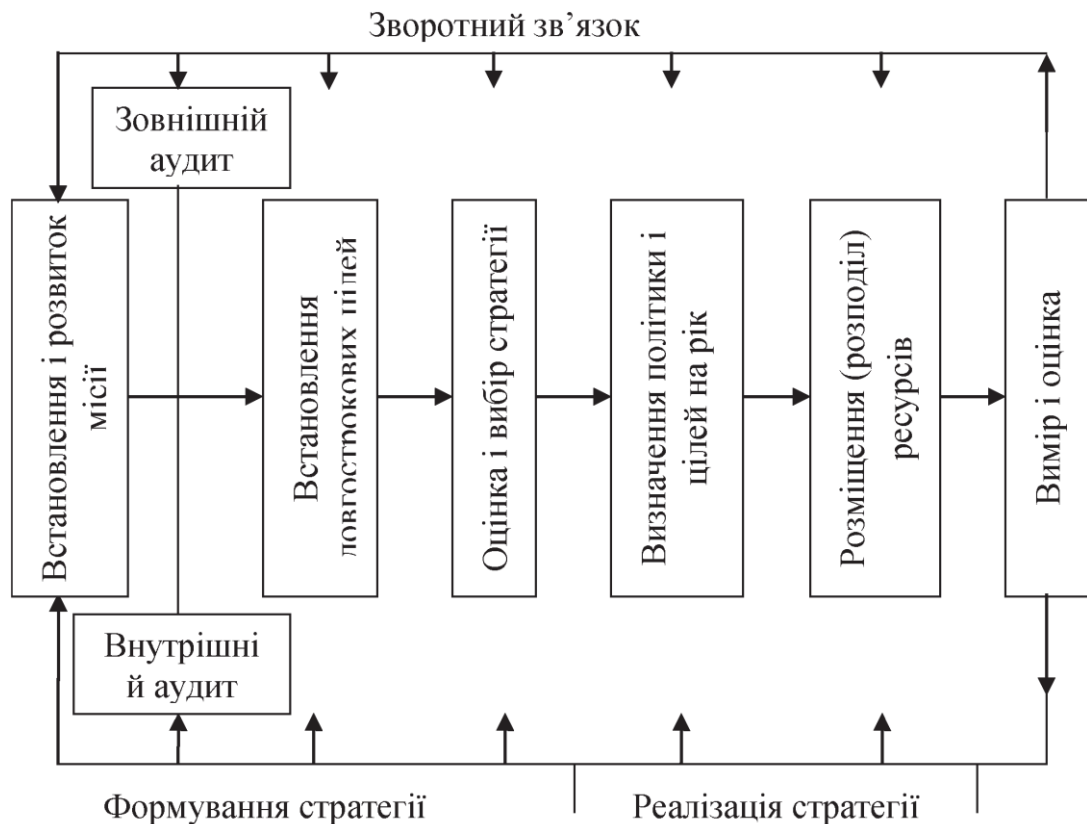


Рис. 1.3. Модель стратегічного управління Ф. Девіда [57]

На основі практики господарювання багатьох зарубіжних компаній доцільно відмітити посилення ролі управління трудовими ресурсами у системі факторів, які забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності.

Для досягнення стійкішої конкурентної позиції компанія повинна постійно розвивати програми розвитку трудових ресурсів, які забезпечують

задоволення багатьох потреб працівників, а також розвиток та підвищення професійного та загального рівня їх підготовки [3, с. 280].

Для моделей стратегічного управління Ф. Девіда та Д.Л. Томпсона притаманні деякі недоліки, а саме: дані моделі не дають інформацію про відправну точку процесу стратегічного управління; ці моделі приховують органічний взаємозв'язок між стратегічним управлінням та тактичним і оперативним управлінням. Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління має вигляд, продемонстрований на рис. 1.4.

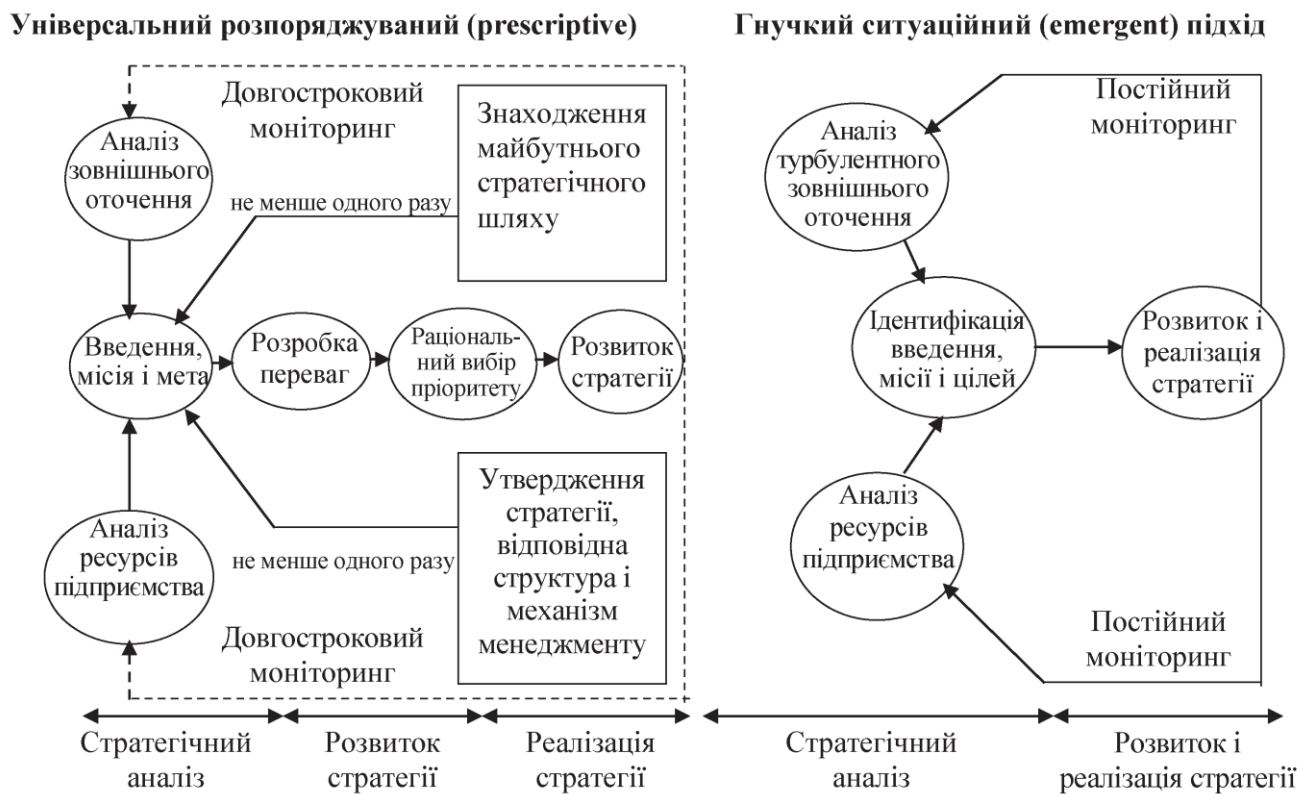


Рис. 1.4. Модель стратегічного управління Р. Лінча

На думку М. Мескона, процес стратегічного управління підприємством повинен відбуватися за наступними етапами (рис. 1.5): вибір головної мети підприємства; визначення цілей фірми у відповідності до обраної мети; моніторинг сильних і слабких сторін самого підприємства (аналіз внутрішнього середовища); вибір та реалізація стратегії; моніторинг виконання визначеного стратегічного плану; аналіз стратегії.

Ігор Ансофф засновує модель стратегічного управління на рішеннях, які необхідно приймати для формування стратегії, як-от: аналіз та характеристика потенціалу організації; аналіз зовнішніх можливостей та ризиків; постановка цілей та вибір завдань; рішення щодо диверсифікації та вибір можливої стратегії диверсифікації; обґрунтувати можливу конкурентну стратегію; створення компонентів стратегії диверсифікації та конкурентної стратегії через формування окремих проектів.



Рис. 1.5. Процес стратегічного планування

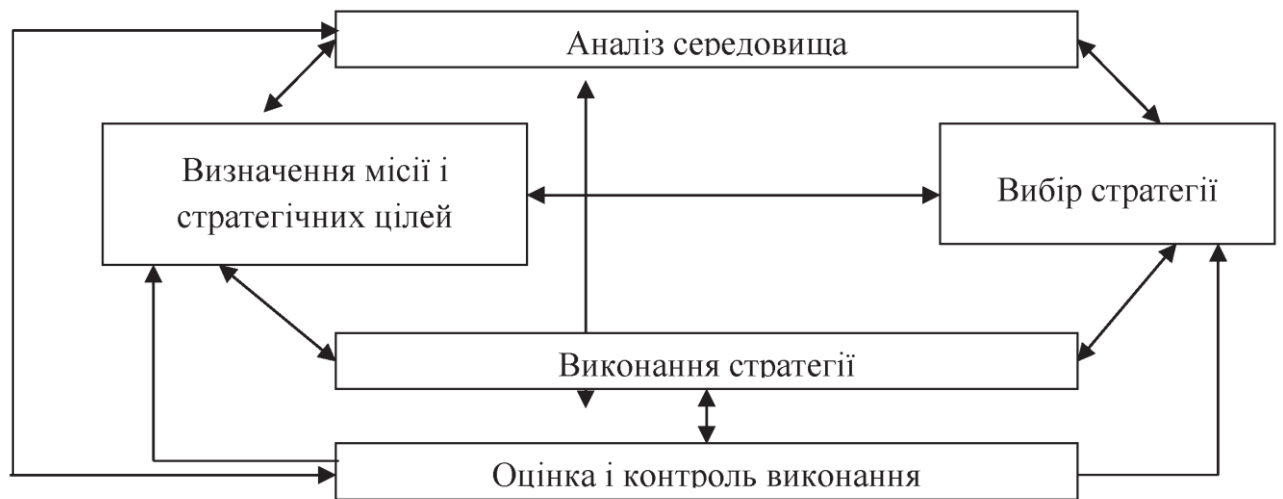
Модель стратегічного управління, пропонує В. Єфремовим вважається відправною точкою бізнес-ідеї компанії, на базі якої формуються цільові орієнтири компанії. При цьому стратегії компанії розробляються

відповідно до положення компанії у стратегічному просторі та цілях, які вказані в цільовій системі [23, с.85].

На основі встановлених цілей розробляються програми, проекти та система організаційного забезпечення господарської діяльності підприємства. У ході реалізації запланованих заходів здійснюється контроль та аналіз отриманих результатів. За потреби коригуються програми, проекти та організаційне забезпечення.

Суттєвий внесок у формування обґрунтованої послідовності дій для розробки і реалізації системи управління стратегіями зробили і вітчизняні автори, такі як З. Шершньова та З. Оборська. Вони розробили структурну схему стратегічного управління компанією, яка відрізняється від запропонованих моделей розгорнутою, правильною і послідовною характеристикою складових кожної фази. Розрізняють наступні фази: проектування, аудит сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання, формування цілей компанії, вибір стратегії, розробка системи планування, та програм розвитку компанії, стратегічний моніторинг і контроль.

Згідно трактування Васильківського Д.М., «модель стратегічного управління це динамічна сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів управління (аналіз контексту, визначення мети та завдань, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінка та контроль реалізації)» [9]. Ці процеси утворюють єдиний механізм, який містить в своєму складі стійкий зворотний зв'язок, що забезпечує зворотний вплив кожного процесу на кожен окремий інший та на систему загалом (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Структура стратегічного управління згідно трактування
О. Васильківського**

Першим кроком у процесі стратегічного управління є оцінювання оточення підприємства, яке дасть можливість визначити місію та цілі компанії, а також правильно обрати та розробити потрібні стратегії. Цей аналіз досліджує мікро- та макро- оточення суб'єкта господарювання.

Моніторинг внутрішнього оточення підприємства включає вивчення ситуації за такими напрямками, як, людські ресурси, виробничі процеси, організація управління, фінансова діяльність, маркетингова діяльність та ін. Аналіз макросередовища – це аналіз впливу економіки, політичних процесів, правового регулювання та управління, соціальної та культурної складових суспільства, навколишнього середовища та ресурсного забезпечення, науково-технічного розвитку, інфраструктури. Даний вид аналізу зазвичай проводиться за такими компонентами: клієнти підприємства, постачальники, конкуренти, ринок праці.

Для компанії дуже важливо дотримуватися балансу не тільки між надходженням ресурсів із макрооточення та передачею їх на виготовлення продукту, а й між інтересами різних соціальних інститутів та груп людей, зацікавлених у функціонуванні компанії. Баланс інтересів визначає

спрямований вектор компанії, який формально представлений у вигляді її місії та означених стратегічних цілей.

Другий крок – визначення місії та стратегічних цілей підприємства. Місія компанії – чітко сформульована причина її існування. Місія описує стан бізнесу, дає інструкції та рекомендації щодо встановлення цілей, стратегій, тактик та орієнтирів для досягнення запланованих результатів. Місія мотивує персонал компанії та викликає інтерес до підприємства від інших учасників ринку. Добре сформульована місія дає поштовх до формулювання стратегічних цілей компанії, які мають конкретизувати та уточнити місію. Визначивши місію та цілі компанії, доцільно обрати стратегію її діяльності. Визначення стратегії як процесу означає ухвалення рішення про те, як розвивати компанію в цілому та її структурні підрозділи зокрема, як протистояти конкуренції, як зайняти на ринку необхідну позицію.

Реалізація стратегії, тобто здійснення стратегічних змін (поліпшень) у компанії, підготовка її до реалізації стратегії, є наступним кроком у реалізації мети стратегічного управління. Непоодинокі випадки, коли компанії не можуть реалізувати обрану стратегію. Відбувається це або через те, що було неправильно проведено стратегічний аналіз та зроблено висновки, або через те, що у зовнішньому середовищі відбулися непередбачені зміни, які вчасно не були розпізнані та враховані в адаптивній частині стратегії.

Тому процес реалізації стратегії потребує виняткової уваги та контролю. Ця функція реалізується через процес оцінки та контролю реалізації стратегії, який забезпечує:

- формулювання аспектів, які необхідно контролювати і з якими параметрами;
- оцінка стану об'єктів, що перевіряються у порівнянні з визнаними еталонами або іншими показниками;
- уточнення причин відхилень (за їх наявності);
- проведення змін, згідно отриманих результатів.

При здійсненні контролю за реалізацією стратегій ці завдання набувають певної специфіки, оскільки стратегічний контроль спрямований на визначення обраної стратегії проводиться з метою визначення досягнення стратегічних цілей компанії. Стратегічний контроль спрямований на вирішення питання про те, чи певна стратегія може бути реалізована в майбутньому і чи будуть досягнуті очікувані результати в процесі її реалізації.

«Якщо розглянути сутність стратегічного управління підприємством, можна дійти висновку, що його спрямовано на формування конкурентних переваг підприємства і встановлення його ефективної стратегічної позиції, що забезпечує його стійкість в умовах ринку, що постійно змінюється» [25].

Ми пропонуємо модель стратегічного управління фермерським господарством яка певною мірою синтезує моделі, які розглянуто вище (рис. 1.7).

Основними складовими стратегічного управління, з нашого погляду, є аналіз довкілля підприємства; внутрішня діагностика (оцінка сильних та слабких сторін) підприємства; формулювання мети та відповідних цілей підприємства; формулювання, оцінка та вибір альтернативних стратегій для конкретних організаційних підсистем; розробка та детальне визначення стратегії компанії у вигляді програми конкретних заходів; реалізація обраної стратегії; аналіз отриманих результатів та зворотний зв'язок.

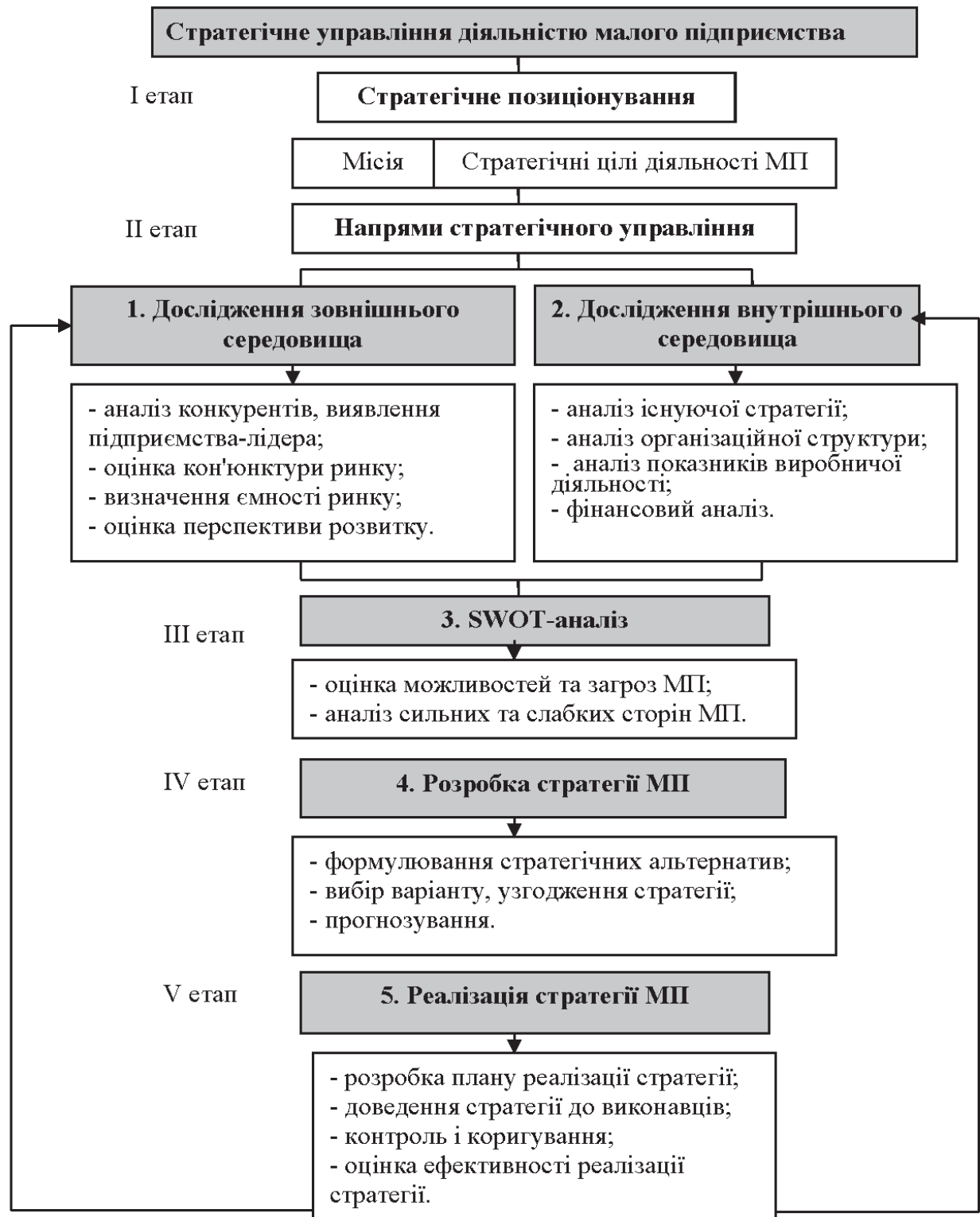


Рис. 1.7. Пропонована структура стратегічного управління

Не беручи до уваги відмінності підходів до формування стратегічного управління, у кожній моделі можна виділити наступні фази процесу стратегічного менеджменту [12, с. 25].

1) Етап стратегічного планування (стратегічний аналіз та вибір). На цьому етапі визначаються стратегії компанії через встановлення місії та аналізу стратегічних позицій шляхом вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства.

2) Фаза стратегічної організації чи побудови організаційної системи у відповідності до обраної стратегії (реалізація стратегії). На цьому етапі всі внутрішні ресурси та відносини компанії, всі цілі, завдання та обов'язки співробітників узгоджуються з обраною стратегією; на підприємстві вносяться необхідні організаційні зміни та розробляється політика кожного його структурного відділу.

3) Етап стратегічного контролю та регулювання (оцінка стратегії та контроль реалізації стратегічних заходів).

Порівнюючи наукові підходи до визначення ключового аспекту стратегічного управління, можна стверджувати, що складність та динамічність компаній ускладнюють розробку конкретної моделі процесу стратегічного управління. Тобто загальними для всіх моделей є такі фази: формування мети; визначення на основі обраної мети цілей; оцінка навколишнього середовища; розробка, дослідження стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; підготовка та реалізація стратегічних планів, проектів та програм; моніторинг досягнених результатів; аналіз результатів та коригування у відповідності з означеною метою.

1.3. Особливості моделі стратегічного управління фермерським господарством

В умовах функціонування ринкової економіки України розвиток аграрних підприємств та галузі сільського господарства загалом, зокрема модернізація державного сектору зумовлює трансформацію організаційно-управлінських та соціально-економічних відносин як у системі державного управління, так і на рівні окремого сільськогосподарського підприємства.

Поширення великого виробництва, зміна психологічних аспектів управління, стилю поведінки підприємця, переоцінка керівниками господарств ролі та місця окремих фермерів у економічній системі, викликали відповідний інтерес до менеджменту – теорії та практики керуванням сучасним фермерським господарством. Новий підхід до управління полягає в тому, що кожне господарство сприймається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує в рамках ситуаційного підходу. Тому форми, методи, системи та стилі управління повинні суттєво змінюватись в залежності від об'єктивних умов вихідних змінних організації (зовнішнє середовище, цілі, стратегія, технологія тощо).

Сучасний менеджмент є гнучкою організаційною системою управління, хоча при цьому виступає як складний соціально-економічний, інформаційний і технологічний процес, покликаний змінювати стан і характеристики об'єкта управління.

Системний підхід до формування та функціонування сучасного фермерського господарства, заснований на принципах управління, реалізується повільно, а в ряді випадків і зовсім ігнорується (через незнання та відсутність методики застосування). Еволюції системи управління пов'язані з явищами глибокої кризи у сфері управління. Нездатність операційних менеджерів мислити нестандартно заважає працювати ефективно.

Сучасне фермерське господарство має такі характеристики: обмежена сфера діяльності; невеликий розмір у порівнянні із підприємствами галузі; незалежне управління; власний капітал. У малому бізнесі досягнення результатів здебільшого залежить від завзяття підприємців, їх знань, професійних навичок та високих амбіцій, що дозволяють ефективно працювати навіть у дуже складній ситуації.

Сучасним умовам ведення бізнесу притаманні невизначеність зовнішнього середовища, високі ризики та значний рівень конкуренції. Все це вимагає адекватної та цілеспрямованої реакції малих

сільськогосподарських підприємств у вигляді відповідних стратегічних рішень.

Будь-яке фермерське господарство вимагає не стільки зусиль у плані ефективної діяльності, скільки в задоволенні потреб споживачів, забезпеченні життєдіяльності та вирішенні завдання виживання в умовах загостреного конкурентного середовища.

Стратегічний менеджмент є формальним, багаторівневим поведінковим управлінським процесом, що допомагає формулювати і реалізовувати ефективні стратегії, що допомагають збалансувати відносини між організацією, в тому числі її окремими частинами, і зовнішнім середовищем, і досягти поставлених цілей [11, с. 26].

Оцінювання виробничо-збутової діяльності дрібних товаровиробників дозволяє визначити їхню специфіку та встановити перешкоди для застосування типових технологій стратегічного управління:

- набагато менше ресурсів, ніж у великих компаній, що ускладнює процес планування. Серед них варто відзначити брак часу через залучення власників до поточної діяльності та щоденну необхідність вирішення фінансових проблем. В результаті у всьому спектрі діяльності малого бізнесу функція планування часто є найслабшою;

- менше права на помилку через більшу вразливість до ринкових змін. Великі сільськогосподарські підприємства легше перенаправляють кошти з однієї стратегічної галузі в іншу;

- більша чутливість до дій конкурентів, ніж у великих підприємствах;
- підвищені ризики в процесі прийняття стратегічних рішень щодо виду продуктів/послуг, обраних для майбутньої діяльності. Багато нових підприємницьких структур не змогли закріпитися на ринку через невдало обраний напрямок спеціалізації.

Сільськогосподарські підприємства не приділяють належної уваги стратегічним рішенням. Найчастіше це з недостатньо високим рівнем володіння методологією прийняття стратегічних рішень. Водночас

найважливішою причиною є відсутність чітких та науково обґрунтованих рекомендацій щодо методичного підходу до організації цього процесу. Більшість власників малого бізнесу працюють із неструктурованими таблицями ринкових даних. Згідно з результатами досліджень, вони найчастіше приймають стратегічні рішення, ґрунтуючись лише на власному досвіді та здоровому глузді. Це часто призводить до переоцінки можливостей компанії та до нераціональних рішень. Таким чином, виникає суперечність між необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо розвитку фермерських господарств та відсутністю відповідних методологічних підходів.

Слід зазначити, що фермерські господарства мають певні переваги перед великими сільськогосподарськими підприємствами, а саме:

- близькість до споживачів, що дає можливість уважно стежити за зміною їх переваг щодо товарів та послуг;
- велика гнучкість за необхідності модифікації ключових елементів операційної діяльності.

Ефективні управлінські рішення дозволяють повною мірою користуватися цими перевагами. Стратегічні рішення зосереджені на прогнозуванні змін. Малий бізнес працює саме в умовах швидко мінливого конкурентного середовища. У цьому контексті йдеться про ретельне розпізнавання цих змін та адаптацію до них.

Щоб ухвалювати стратегічні рішення, керівники фермерських господарств повинні враховувати безліч внутрішніх та зовнішніх факторів. Зрозуміло, що систему внутрішніх чинників визначено в повній мірі. Зовнішнє і передусім професійне середовище рухливіше і складніше. Тому результати його аналізу є основою для ухвалення управлінських рішень щодо вибору найкращої стратегічної альтернативи.

Щоб розробити стратегію, кожне фермерське господарство повинні розуміти такі важливі елементи своєї діяльності: місія; конкурентні переваги;

особливості організації підприємства; ринок збуту; ресурсний потенціал; організаційна структура; виробнича програма; корпоративна культура.

«Основна мета стратегічного управління полягає в тому, щоб малий бізнес досягнув своїх стратегічних цілей та зміцнив свої конкурентні позиції на ринку» [42]. З цього погляду процес стратегічного управління в малих аграрних підприємствах в умовах конкуренції пропонується подати у вигляді ряду послідовних дій, які представлені нижче.

Стратегічне управління діяльністю фермерського господарства включає у собі стратегічне позиціонування (Рівень I), тобто визначення місії та стратегічних цілей діяльності малого бізнесу. Для будь-якої компанії дуже важливо визначитися зі своєю місією, адже це найважливіша спільна мета, суть існування компанії. Важливість місії у тому, що вона постає як управлінська основа, як точка відліку наступних стратегічних рішень. Оскільки будь-яка компанія, навіть невелика, є відкритою системою і існує за рахунок того, що задовольняє потребу своїх споживачів, клієнтів, місія знаходиться у навколишньому середовищі, а не в компанії. Після того, як місія сформульована, на її основі ставляться конкретні цілі, за допомогою яких реалізується місія фермерського господарства.

Якщо місія дає загальні орієнтири, напрями функціонування аграрного підприємства, що виражають сутність його функціонування, то конкретні кінцеві позиції, до яких рухається підприємство, відображаються як індивідуальні характеристики організації, яких вона бажає досягти і на які спрямована її діяльність. Важливість цілей для фермерського господарства полягає в наступному: вони є відправною точкою для планування; формують основу для побудови організаційних відносин; використовується на підприємстві система мотивації заснована на цілях. Цілі є орієнтиром у процесі контролю та оцінці результатів праці окремих працівників та господарства в цілому, цілі є важливою частиною стратегічного планування.

Поетапна реалізація запропонованих етапів формування стратегії управління селянським (фермерським) господарством забезпечить

комплексну та своєчасну оцінку його мікро- та макро- оточення (Етап II). Вивчення навколишнього конкурентного середовища включає: виявлення та аналіз ключових конкурентів фермерського господарства за допомогою кластерного аналізу; визначення компанії-лідера; оцінка співвідношення між попитом і пропозицією на ринку та визначення ємності ринку; оцінка перспектив розвитку бізнесу. Вивчення внутрішнього середовища невеликого сільськогосподарського підприємства потребує аналізу: поточних стратегій; організаційної структури та структури управління; результативних показників господарської діяльності фермерського господарства; фінансового становища, що сприятиме подальшій реалізації заходів щодо формування та подальшої реалізації стратегічного розвитку аграрного підприємства (етапи III-U).

Наступним кроком є проведення SWOT-аналізу (Крок III), основною метою якого є: а) виявлення та оцінка можливостей і загроз господарства, оцінка можливостей та виявлення потенційних загроз, з якими може зіткнутися фермерське господарство у майбутньому; б) оцінювання сильних та слабких сторін підприємства в конкретний момент часу.

Пропонується оцінювати можливості малого аграрного підприємства з урахуванням діагностики конкурентного потенціалу, оскільки у сучасних ринкових умовах рівень конкуренції досить високий, й у виживання над ринком слід приділяти особливу увагу конкурентоспроможність продукції і на компанії загалом.

Фактори навколишнього середовища фермерського господарства зазвичай класифікуються так: економічні чинники; політичні чинники; ринкові чинники; технологічні чинники; конкурентні чинники; міжнародні чинники; соціокультурні чинники. При розробці стратегії управління фермерським господарством необхідно враховувати, що оцінку конкурентного середовища спрямовано на оцінку конкурентних чинників. Результатом такого аналізу є ранжування загроз фермерського господарства з

урахуванням ймовірності їх виникнення та коефіцієнтів їхнього впливу на бізнес.

Після проведення аналізу можливостей та загроз доцільно проаналізувати внутрішній потенціал фермерського господарства, з метою виявлення його сильних і слабких сторін. Факторами успіху фермерських господарств є ціна продукції, розташування земельних угідь, показники якості продукції, система управління, рівень кваліфікації персоналу та потенціал споживачів.

На четвертому етапі розробляється стратегія фермерського господарства, що вимагає правильного формулювання стратегічних альтернатив малого бізнесу та прогнозу динаміки його подальшого розвитку на розробку відповідної стратегії. До основних стратегічних альтернатив належать: збереження (збільшення) ринкової частки господарства у цьому сегменті ринку; розвиток нових ринків збуту; освоєння виробництво нових видів продукції; збільшення обсягу продажу продукції. Після формулювання стратегічних альтернатив, а також прогнозу необхідно вибрати та узгодити стратегічний варіант, який найкраще підходить фермерському господарству для виконання його місії.

Потім з'являється можливість перейти до наступного етапу реалізації вибраної стратегії (етап V).

П'ятий етап містить дії, пов'язані з складанням плану формування та реалізації стратегії. Одним із основних моментів є моніторинг реалізації стратегічного плану. Слід зазначити, що тільки ефективна реалізація обраної стратегії дозволить фермерському господарству досягти поставлених стратегічних цілей, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток в умовах нестабільного на сьогоднішній день конкурентного середовища.

Науково-методичний підхід до формування стратегії управління малого сільськогосподарського підприємства ґрунтується на розробці алгоритму покрокових заходів, виконання яких забезпечить досягнення

поставленої мети. Запропонований підхід до формування стратегії управління фермерським господарством передбачає використання SWOT-аналізу господарства, який, у свою чергу, ґрунтується на застосуванні кластерного аналізу, визначенні конкурентних переваг та визначенні ймовірності виникнення загроз з боку зовнішньої складової. Практична реалізація стратегії, сформованої за розробленим алгоритмом, дає можливість невеликому сільськогосподарському підприємству досягти поставлених цілей в довгостроковій перспективі та зайняти стійкі позиції на ринку в майбутньому.

Вивчення функціонування малих сільськогосподарських підприємств дозволяє визначити їхню специфіку, та визначити перешкоди для застосування типових технологій стратегічного управління:

- фермерські господарства мають набагато менше ресурсів, ніж великі підприємства, що ускладнює процес планування. Серед них варто відзначити брак часу через залучення власників до поточної діяльності та щоденну необхідність вирішення фінансових проблем. В результаті у всьому спектрі діяльності малого бізнесу функція планування часто є найслабшою;

- фермерські господарства мають менше права на помилку через більшу вразливість до ринкових змін. Великі аграрні підприємства легше перенаправляють кошти з однієї стратегічної галузі в іншу;

- більша чутливість фермерських господарств до дій конкурентів, ніж у великих товаровиробників;

- підвищені ризики в процесі розробки стратегії управління щодо виду продуктів/послуг, обраних для майбутньої діяльності. Багато нових фермерських господарств не змогли закріпитися на ринку через невдалий вибір структури виробництва.

За результатами нашого дослідження встановлено, що власники фермерських господарств не приділяють належної уваги стратегічним рішенням. Найчастіше це зумовлено недостатньо високим рівнем володіння методологією прийняття стратегічних рішень. Водночас найважливішою

причиною є відсутність чітких та науково обґрунтованих рекомендацій щодо методичного підходу до організації даного процесу. Більшість фермерів працюють із неструктурованими таблицями щодо розвитку галузевого ринку. Згідно з результатами досліджень, вони найчастіше приймають стратегічні рішення, ґрунтуючись лише на власному досвіді та здоровому глузді. Це часто призводить до переоцінки можливостей фермерського господарства та до нераціональних рішень. Таким чином, виникає суперечність між необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо розвитку фермерських господарств та відсутністю відповідних методологічних підходів.

Слід зазначити, що невеликі фермерські господарства мають певні переваги перед великими аграрними підприємствами, а саме:

- близькість до споживачів, що дає змогу уважно стежити за еволюцією їх переваг щодо товарів та послуг;
- значна гнучкість за необхідності модифікації ключових елементів операційної діяльності.

Ефективні управлінські рішення дозволяють повною мірою користуватися цими перевагами. Стратегічні рішення зосереджені на прогнозуванні змін. Малий бізнес працює саме в умовах швидко мінливого конкурентного середовища. У цьому контексті йдеться про ретельне розпізнавання цих змін та адаптацію до них.

Щоб ухвалювати стратегічні рішення, керівники фермерських господарств повинні враховувати безліч внутрішніх та зовнішніх факторів. Зрозуміло, що систему внутрішніх чинників повністю визначено. Зовнішнє і передусім професійне середовище більш рухливе і складне. Тому результати його аналізу є базою для ухвалення управлінських рішень щодо вибору оптимальної стратегічної альтернативи з урахуванням можливостей кожного господарства.

Тому завданням дослідження є виявлення набору інструментів, що відповідають специфіці діяльності фермерського господарства при розробці та прийнятті стратегічних рішень.

Сукупність можливих стратегічних рішень пов'язана з операціями процесу стратегічного управління господарством [8, с. 26]. Процес прийняття стратегічних рішень має використовуватися для: визначення місії та стратегічних цілей господарства, проведення стратегічного аналізу та вибору стратегічної альтернативи.

Узагальнюючи теоретичні дослідження щодо функціонування фермерських господарств, можна назвати такі позитивні сторони фермерства проти інших форм господарювання в сільському господарстві:

- приватна власність на виробничі засоби, що веде до господарського відношення до них, особливо до земельних угідь; дотримання технічних вимог виробництва; впровадження інновацій та ін.;

- відсутнє відчуження власника від результатів своєї праці, і формується основний мотив його трудової діяльності – користь від діяльності;

- в одній особі зосереджені функції фермера, власника, найманого працівника, менеджера і т.д., що надає значне прискорення ефективному управлінню сільськогосподарським виробництвом;

- індивідуальна відповідальність фермера за результати землеробства (економічна, фінансова та виробнича), за благополуччя своєї сім'ї, робить цю форму господарювання стійкою з великим запасом потужності і в той же час гнучкою, придатною для роботи в ринкових умовах;

- гнучкість господарської діяльності та системи менеджменту дозволяє аграріям швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції на ринку, оперативно приймати управлінські рішення та переорієнтувати виробництво за потребами ринку;

- у цій формі господарювання найкраще використовується специфіка сільського побуту, що включає різні види професійної діяльності, форми встановлення ділових відносин.

Є кілька перешкод для успішного функціонування малих сільськогосподарських господарств в Україні:

- багато програм державної підтримки сільгоспвиробників, таких як програма погашення процентної ставки за кредитами аграріїв, недоступні для дрібних фермерів;

- кредитні механізми підтримки дрібних фермерів, такі як кредитні кооперативи, все ще знаходяться на ранній стадії розвитку. Комерційна банківська система не пристосована на задоволення кредитних потреб дрібних землевласників;

- системи постачання та продажу ресурсів, орієнтовані на невелику кількість поставок або доставки, які фермери вважають за необхідне, тільки починають розвиватися. Сервісні кооперативи, які зосереджені на наданні ресурсів та маркетингових та розподільчих послуг для фермерів, які дозволяють фермерам купувати та продавати невеликі партії без упаковки, погано розвинені чи відсутні;

- у сільському господарстві немає бізнес-середовища, яке б дозволяло найбільш ефективним виробникам використовувати нові технології для підвищення власної продуктивності.

Важливим кроком у цьому має стати лізинг інвестицій та страхування сільському господарстві, і навіть впровадження зарубіжних інжинірингових програм. Фінансові механізми потребують доопрацювання в частині моніторингу за використанням коштів, виділених з державного бюджету.

Важливою темою є соціальна участь фермерських господарств у розвитку сільських територій. Зростаюча економічна вага малих сільськогосподарських підприємств України призводить до того, що їхня соціальна діяльність вважається основним внеском підприємств у розвиток села.

Подальший розвиток малих форм господарювання в аграрному секторі України потребує вирішення низки питань. Отже, необхідно:

- 1) впровадження у річні бюджети практичних механізмів державної підтримки як розвитку сільських територій, і розвитку виробництва фермерських господарств;

2) запропонувати виділити окремо у бюджетній програмі підтримку виробництва – не менше 10% доходної частини бюджету шляхом прямого та прозорого розподілу коштів;

3) запустити комплекс першочергових заходів у галузі земельної політики, в яких принцип «земля селянам» має набути реального значення, український чорнозем повинен мати реальну ціну, а селянин повинен мати статус справжнього господаря;

4) фермер повинен брати участь на внутрішньому та зовнішньому ринках на справедливих умовах;

5) професіоналізм – основа конкурентоспроможності агропромислового комплексу України у 21 столітті.

Висновки до розділу 1

1. На основі наданого матеріалу сформульоване власне узагальнення розуміння сутності стратегічного управління – це системний процес формування та реалізації стратегії розвитку компанії, заснований на постійному відстеженні зовнішніх і внутрішніх змін у її діяльності для забезпечення ефективної діяльності. У загальному вигляді стратегію можна розглядати як заздалегідь сплановану організацію поведінки компанії на ступінь зміни зовнішнього середовищі з метою досягнення бажаного результату функціонування підприємства. Об'єктом стратегічного управління є підприємство в цілому та його окремі підрозділи, стратегічні та функціональні напрями управління. Предметом стратегічного управління є сукупність проблем та рішень, які потребують постійного оновлення та пов'язані із загальними цілями компанії; з нововведенням або створенням нового організаційного елемента в управлінні компанією, якого не існує, але він необхідний на певному етапі досягнення мети.

2. Науково-методичний підхід до розробки стратегічного управління фермерськими господарствами ґрунтується на розробці покрокового

алгоритму дій, реалізація якого забезпечує досягнення поставленої цілі. Розроблений підхід до формування стратегії управління діяльністю фермерськими господарствами передбачає використання SWOT-аналізу їхньої діяльності, який, у свою чергу, ґрунтується на застосуванні кластерного аналізу, визначенню конкурентних переваг та розрахунку ймовірності виникнення загроз з боку зовнішньої складової конкурентного середовища та їх впливу на господарську діяльність. Практична реалізація стратегії, сформованої за розробленим алгоритмом, дає можливість малому аграрному бізнесу досягти намічених стратегічних цілей та зміцнити свої ринкові позиції у майбутньому.

3. Основна мета стратегічного управління полягає в тому, щоб малий бізнес досягнув своїх стратегічних цілей та зміцнив свої конкурентні позиції на ринку. Вивчення діяльності фермерських господарств дозволяє визначити їхню специфіку, та визначити перешкоди для застосування типових технологій стратегічного управління: фермерські господарства мають набагато менше ресурсів, ніж великі підприємства, що ускладнює процес планування; фермерські господарства мають менше права на помилку через більшу вразливість до ринкових змін; більша чутливість фермерських господарств до дій конкурентів, ніж у великих товаровиробників; підвищені ризики під час прийняття стратегічних рішень щодо виду продуктів/послуг, обраних для майбутньої діяльності.

РОЗДІЛ 2

РІВЕНЬ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «АГАЛІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Агалія»

Фермерське господарство «Агалія» у Дніпровському районі Дніпропетровської області було створено у 1997 році на підставі договору з громадянами, які поєднують своє майно та підприємницьку діяльність у сільському господарстві для отримання прибутку. Господарство «Агалія» функціонує керуючись підставами Закону України «Про селянське (фермерське) господарство» та є юридичною особою та суб'єктом підприємницької діяльності. Форма власності є приватною.

Фермерське господарство «Агалія» має статус юридичної особи з формою приватної власності, засновником підприємства та його повним власником є голова господарства. ФГ «Агалія» зареєстрована у Ювілейній сільраді Дніпровського району Дніпропетровської області за наступною юридичною адресою: 52005, Дніпропетровська область, Дніпровський район, селище Ювілейне.

Відстань від центральної садиби ФГ «Агалія» до обласного центру м. Дніпро складає 11 км, а до найближчої залізничної станції – 2 км. ФГ «Агалія» має зручне місце розташування та зручне транспортне сполучення з іншими населеними пунктами та ринками збуту сільгосппродукції.

Середньорічна кількість опадів за період дослідження становить 415 мм. Максимальна глибина промерзання ґрунту становить у середньому 0,85 м, але окремі роки бувають посушливими, що негативно позначається на врожайності сільськогосподарських культур. Найхолодніший місяць – січень –5,9 0 С, а найспекотніший липень – + 23 0 С. Тривалість безморозного вегетаційного періоду – 175 днів, вегетаційного періоду – 209 днів.

Загалом кліматичні умови ФГ «Агалія» сприятливі для діяльності господарства, зокрема в напрямку вирощування озимих, ярих і кукурудзи.

По рельєфу територія ФГ «Агалія» є горбистою рівниною з наявністю балок. Ґрунти цього господарства поділяються на дві групи: чорноземи глинисті (94%); чорноземи піщані (6%). Вміст гумусу становить від 3,0 до 3,5%. Необхідні речовини (фосфор, калій) є у достатній кількості. Ґрунти підходять для вирощування сільськогосподарських культур, які районовані в даному регіоні.

Відповідно до статутних документів, ФГ «Агалія» утворена з метою здійснення наступних видів діяльності – вирощування зерна, овочів та баштанних культур; гуртової торгівлі; вирощування технічних та інших сільськогосподарських культур; інші види гуртової та роздрібної торгівлі. ФГ «Агалія» спеціалізується на виробництві овочів відкритого ґрунту та зернових культур, а саме: озимої пшениці, ярого ячменю.

Земля – основний і незамінний ресурс сільськогосподарського виробництва, найважливіша складова ресурсного потенціалу. Динаміку землекористування у ФГ «Агалія» за 2019-2021 рр продемонстровано у табл. 2.1. За 2019-2021 рр. загальна площа господарства «Агалія» збільшилася на 19,9 %, у тому числі сільськогосподарських угідь та ріллі – на 19,9 % та 17,2 % відповідно. У зв'язку із збільшенням чисельності працюючих на 27,27 % (при значно менших темпах зростання сільськогосподарських угідь та ріллі) рівень забезпеченості робітників цими категоріями земель знизився на 5,8 та 7,9 % відповідно.

Значення коефіцієнтів освоєння та розораності сільськогосподарських угідь високі що вказує на те, що земельні ресурси в господарстві використовуються ефективно. Хоча більш доцільним було залишати частину ріллі для природнього відтворення без посівів, тобто відводити частину угідь під пар.

Таблиця 2.1

**Склад і структура земельних угідь фермерського господарства «Агалія»
Дніпровського району Дніпропетровської області**

Показник	2019		2020		2021		2021 р. у % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	30,7	100,00	31,4	100,00	36,8	100,00	119,9
із них: рілля, га	29,7	96,74	30,9	98,41	34,8	94,57	117,2
Посівна площа, га	29,7	96,74	30,9	98,41	34,8	94,57	117,2
Коефіцієнт розораності землі	-	96,74	-	98,41	-	94,57	97,7
Припадає на 1 прац-ка:							
с.-г. угідь	2,79	-	2,62	-	2,63	-	94,2
ріллі	2,70	-	2,58	-	2,49	-	92,1
посівів	2,70	-	2,58	-	2,49	-	92,1

Товарна продукція – це частина валової продукції, яка реалізована за межі підприємства різним споживачам. Вона визначається в натуральній та вартісній формах. Розглянемо грошові надходження від реалізації в фермерському господарстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Ові надходження від реалізації продукції в ФГ «Агалія»

Вид продукції	2019		2020		2021		2021 у % до 2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові, всього, в т.ч.	380,5	50,3	358,7	48,9	409,5	48,1	107,62
- пшениця озима	202,0	26,7	181,2	24,7	200,9	23,6	99,48
- ячмінь ярий	165,7	21,9	148,9	20,3	182,2	21,4	109,98
- кукурудза на зерно	12,9	1,7	6,6	0,9	7,7	0,9	59,58
Цукрові буряки	60,5	8,0	51,4	7,0	42,6	5,0	70,34
Овочі	297,3	39,3	312,5	42,6	383,9	45,1	129,16
Всього по рослинництву	738,2	97,6	722,6	98,5	836,0	98,2	113,24
Реалізація іншої продукції, робіт та послуг	18,2	2,4	11,0	1,5	15,3	1,8	84,41
Всього по підприємству	756,4	100,0	733,6	100,0	851,3	100,0	112,55

З таблиці 2.2 видно, що на протязі досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції підвищилась 12,55 %, найбільшу питому вагу у

структурі товарної продукції в 2021 р. займають озима пшениця – 23,6 % та овочі – 45,1 %. Отже, напрямок спеціалізації в господарстві овочево-зерновий. На рис. 2.1 структура товарної продукції представлена більш наочно.

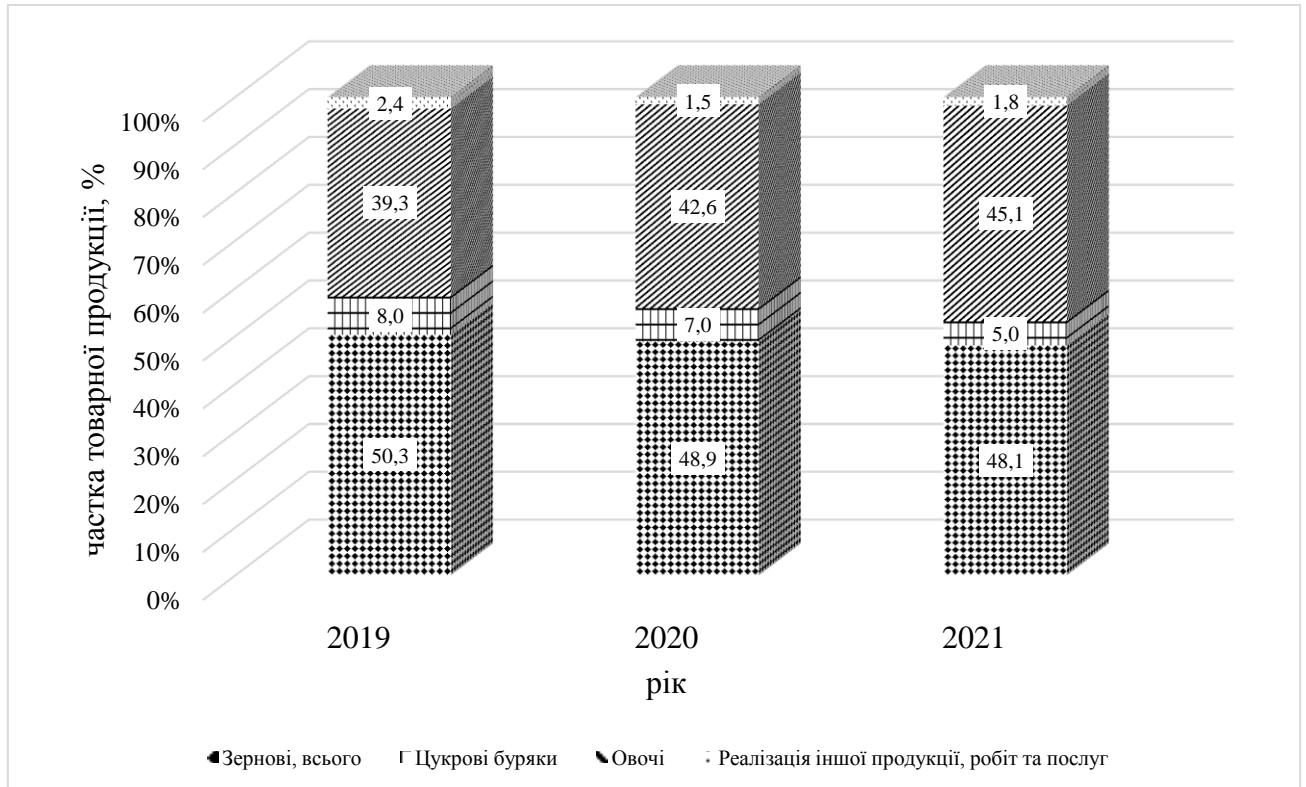


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ФГ «Агалія»

Рівень спеціалізації відображає процес поглиблення розподілу праці на підприємстві. Визначають його за питомою вагою основних галузей в структурі товарної продукції. Для визначення рівня спеціалізації розраховують коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2^*i - 1)}, \quad (2.1)$$

де:

– P_i – частка i – їй продукції (галузі) в сумі виручки від реалізації продукції;

– i – порядковий номер продукції (галузі) у ранжированому ряду з його часткою у виручці, від реалізації товарної продукції.

За формулою 2.1 визначимо коефіцієнт спеціалізації: $K_{en} = 0,4$, а це означає, що фермерське господарство «Агалія» має середній рівень спеціалізації.

У сільському господарстві ресурсний потенціал включає у собі як землю, так і трудовий потенціал, основний і оборотний капітал. Персонал підприємства є основним ресурсом будь-якої компанії, від якості та ефективності їх використання суттєво залежать результати діяльності компанії та її конкурентоспроможність. Проаналізуємо рівень використання трудових ресурсів та визначимо рівень їх ефективного та раціонального використання в діяльності господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка складу трудових ресурсів та ефективність їх використання в
ФГ «Агалія»**

Показник	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Чисельність працівників, чол.	11	12	14	127,27
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,2	7,5	7,0	97,22
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	25,4	24,1	25,2	99,28
на 1 люд.-день, грн.	183,0	180,6	176,6	96,53
на 1 працівника, тис. грн.	51,2	50,2	45,4	88,60

На протязі останніх трьох років в фермерському господарстві «Агалія» чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві підвищилась на 27,27 %, але при цьому прями затрати праці зменшилися на

8,21 %. Виробництво валової продукції в розрахунку на одного працюючого знизилось на 21,40 і 0,72 % відповідно. Це сталося за рахунок темпів зростання чисельності працюючих, які перевищили обсяги виробництва продукції.

Основні засоби, безпосередньо приймають участь у виробничому процесі і від їх рівня забезпеченості залежать результати діяльності фермерського господарства. Розглянемо наявність основних і оборотних засобів у ФГ «Агалія» та визначимо рівень ефективності їх використання на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Забезпеченість та ефективність використання основних засобів у
фермерському господарстві «Агалія»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	425,2	484,1	509,9	119,92
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1948,5	2075,5	2105,5	108,06
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	1384,85	1541,72	1385,46	100,04
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	38,65	40,34	36,42	94,22
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	1,33	1,24	1,25	94,03
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,75	0,80	0,80	106,35
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	227,5	151,2	245,6	107,96
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,39	0,35	0,40	104,15
Тривалість 1 обороту, днів	940	1033	903	96,01
Норма прибутку, %	9,58	5,91	9,39	-0,19
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	458,3	428,7	413,0	90,11

Середньорічна вартість основних виробничих засобів в ФГ «Агалія» в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. підвищилась на 19,92 %. За рахунок збільшення середньорічної вартості основних виробничих засобів, фондозабезпеченість зросла – на 0,04 %. Зменшення фондівіддачі на 5,97 % свідчить про зниження ефективності використання основних засобів в ФГ «Агалія».

Для узагальнення інформації щодо діяльності ФГ «Агалія» важливо проаналізувати основні показники економічного розвитку. Визначимо ключові економічні результати діяльності досліджуваного фермерського господарства та визначимо загальний рівень його прибутковості (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності
фермерського господарства «Агалія»

Показник	2019	2020	2021	2021 р. у % до 2019 р.
Припадає на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	1384,85	1541,72	1385,46	100,04
- грошових витрат	1722,80	1854,78	1645,92	95,54
Отримано на 100га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	1835,50	1918,47	1726,63	94,07
- прибутку (збитку)	741,04	481,53	667,39	90,06
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	1,33	1,24	1,25	94,03
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	1,065	1,034	1,049	98,46
Продуктивність праці одного середньорічного робітника, тис. грн.	51,23	50,20	45,39	88,60
Рівень рентабельності, %	43,01	25,96	40,55	-2,47

За рахунок зниження прибутку та приросту собівартості на, рівень рентабельності на підприємстві зменшився на 2,47 відсоткові пункти. В цілому рівень господарювання в фермерському господарстві «Агалія» погіршився, про що свідчить зниження рівня рентабельності та прибутку.

2.2. Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища фермерського господарства

Грамотне проектування організаційної та управлінської структури відіграє вирішальну роль у роботі будь-якого бізнесу. Чітке визначення підпорядкованості, принципів стимулювання, ефективності та оптимальності управління сприяє створенню організаційної діяльності підприємства, підвищує його ефективність та приносить значний прибуток.

Організаційна структура фермерського господарства «Агалія» є внутрішньою системою і складається з низки виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів, які здійснюють свою діяльність на основі кооперації та поділу праці. Виробничі ділянки організаційно самостійні. Відділи складають основу організаційної структури та є вузькоспеціалізованими. Структура управління встановлюється з урахуванням організаційної структури (рис. 2.2.).

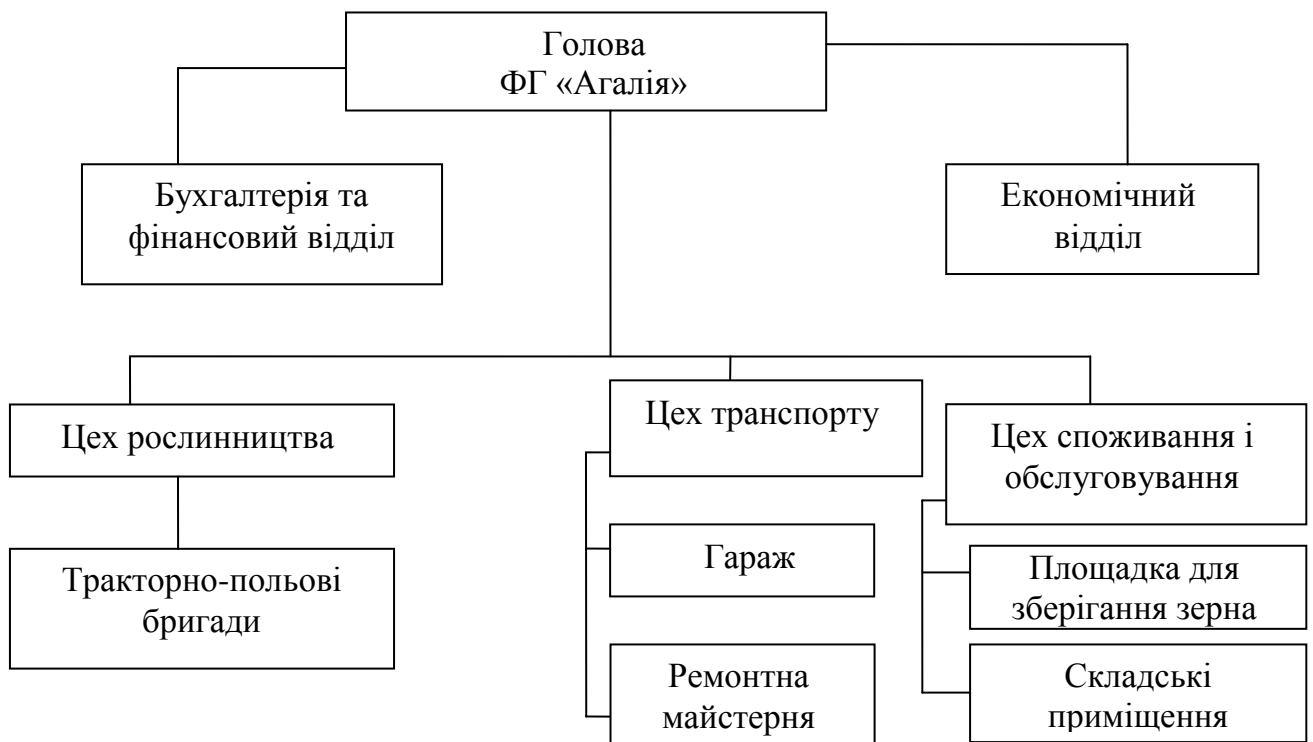


Рис. 2.2. Організаційна структура ФГ «Агалія»

У ФГ «Агалія» розроблено лінійно-функціональну структуру управління. Дана структура пропонує ефективне поєднання лінійного управління з функціональним впливом керівників функціональних служб з урахуванням прав та обов'язків лінійного керівника. При даній структурі управління кожен співробітник може отримати обов'язкові до виконання розпорядження від функціональних керівників. Начальники відділів та завідувачі відділів підпорядковуються один одному.

Загалом існуюча організаційна структура ґрунтується на поточній діяльності та стандартних рішеннях. У діяльності ФГ «Агалія» реалізується гуманістичний підхід до управління людськими ресурсами. У компанії створено такі умови праці, які дозволяють знизити ступінь відчуженості працівника стосовно своєї роботи та інших працівників.

Керівник ФГ «Агалія» здійснює господарське управління активами компанії, розробляє накази, представляє компанію в органах влади та здійснює оперативне управління компанією.

Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік, за умови дотримання методологічних засад, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та з урахуванням специфіки діяльності сільськогосподарського підприємства складає річну бухгалтерську звітність підприємства; вживає заходів для забезпечення державних органів повною та достовірною інформацією про фінансовий стан компанії, результати діяльності та рух грошових коштів.

До завдань та обов'язків керівників виробничих підрозділів входить: організація, планування та координація виробничо-збутової діяльності підприємства; проведення моніторингу за доцільністю витрат матеріальних, фінансових та трудових ресурсів; ведення переговорів про постачання сировини, укладання договорів купівлі-продажу продукції; розробка та реалізація заходів щодо досягнення запланованих заходів.

Однак основним недоліком організаційної структури компанії є відсутність відділу маркетингу, а всі маркетингові функції виконуються

головним бухгалтером та менеджером з продажу. Але розмір підприємства не дають змоги утримувати відділ маркетингу.

Серед основних функцій, які вони виконують економічні відділи (бухгалтерія та економісти) , можна назвати:

- аналіз та прогноз ринку збуту продукції підприємства;
- моніторинг рівня конкуренції, стану та зміни попиту, цінової політики на сегменті продукції підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності в галузі та за окремими видами продукції;
- обґрунтування та реалізація рекламних заходів.

Управління діяльністю у фермерському господарстві «Агалія» поділено на 3 рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Тип стратегії, тактика та оперативні рішення розробляються менеджером із продажу та затверджуються головою фермерського господарства.

З метою забезпечення ефективної роботи підприємства співробітники окремих відділів надають достовірну та своєчасну інформацію про ринок, структуру та динаміку конкретного попиту на конкретний вид продукції, зміну смаків та уподобань покупців, тобто повідомляють інформацію про зовнішні умови діяльності компанії. Також роблять висновки щодо аналізу ринку з визначенням створення такого продукту, продуктової лінійки, яка більшою мірою відповідає потребам ринку, ніж продукція конкурентів; необхідний вплив на споживача, попит, ринок, що забезпечує максимально можливий ефект від діяльності.

ФГ «Агалія» використовує концепцію чистого маркетингу, яка полягає у виявленні потреб цільових ринків та пропозиції їм більш ефективних та продуктивних методів у необхідній кількості продукції порівняно з конкурентами. Менеджер з продажу відповідає за координацію продажу та дистрибуцію, збір інформації та дослідження, рекламу та просування, планування розвитку ринку та асортименту продукції компанії.

Середовище, в якому працює компанія, представлено на рис. 2.3

Ключовою умовою, яка забезпечує успішну діяльність ФГ «Агалія» виступає правильна оцінка його можливостей з урахуванням умов мікросередовища, що визначатиме його становище на внутрішньому ринку галузі.

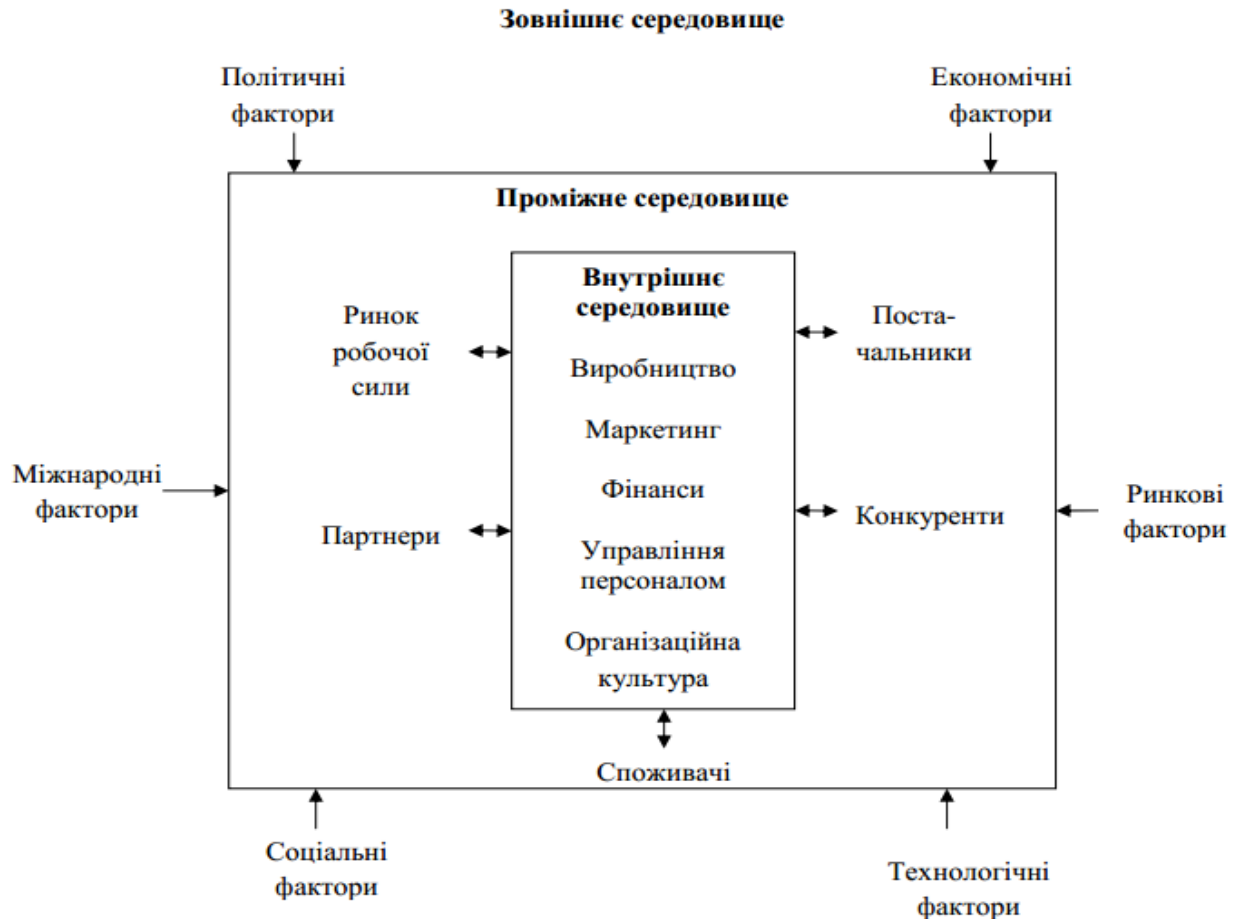


Рис 2.3. Складові середовища підприємства та їх фактори

Мікросередовище можна визначити, як сукупність зовнішніх сил, які надають значний вплив на діяльність ФГ «Агалія» і що знаходяться, у свою чергу, під впливом цієї діяльності. Це партнерське середовище, суб'єктами якого є підприємства, організації та установи, які безпосередньо впливають на підприємство і з якими воно вступає у певні господарсько-виробничі, господарські, фінансові та організаційні відносини.

Зміни в мікросередовищі торкаються економічних інтересів компаній, які отримують прибуток за рахунок партнерських відносин.

Компонентами мікросередовища, в якому проводить свою діяльність ФГ «Агалія», є:

- споживачі сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;
- посередники на ринку галузевої продукції;
- постачальники ресурсів, необхідних сільськогосподарським та переробним підприємствам;
- агросервісні підприємства та організації, які надають окремі виробничі послуги суб'єктам господарювання;
- банки, кредитні спілки та інші фінансово-кредитні установи;
- конкуренти внутрішнього ринку.

Дослідимо вплив факторів мікросередовища на окремі напрямки діяльності ФГ «Агалія» (табл. 2.6).

Постачальники сировини та матеріалів мають значний вплив на бізнес-операції. Це зумовлено не лише тим, що сучасний ринок містить велику кількість постачальників виробничих ресурсів, але насамперед тим, що постачальник має бути надійним партнером компанії у реалізації її виробничої чи іншої стратегії.

У фермерському господарстві вибір постачальників розпочинається з дослідження рівня потреби у сировині та матеріалах, які необхідні для виготовлення продукції. Джерелом інформації на формування переліку постачальників є дослідження ринку виробників необхідних видів продукції. Якщо постачальників небагато, критеріями відбору найбільш ефективного з них є їх виробничі потужності, ціни товарів, що закупаються, надійність постачальників. Вибирається постачальник із найповнішим ступенем задоволення за даними критеріями.

ФГ «Агалія» систематично відстежує динаміку цін на матеріальні ресурси, оцінюючи можливості та обсяги їх закупівлі. Адже зміни у середовищі постачальників (підвищення чи зниження цін, брак необхідних ресурсів) впливають на масштаби і вартість виробництва сільськогосподарської продукції, отже, і на рентабельність підприємства.

Основними постачальниками ФГ «Агалія» є:

1. Посівний матеріал соняшнику, зернових та інших сільськогосподарських культур – ТОВ «Майсадур семіенс Україна», ТОВ «Насіння-Сервіс», ТОВ «Зернобас».
2. Гербіциди, пестициди, отрутохімікати та інші фітосанітарні засоби – ПрАТ «Компанія Райз», ПП «Хімпос» та ін.;
3. Сільськогосподарська техніка – закуповується за договорами із заводами машинобудівників, і сатково на вторинному ринку техніки.
4. Запасні частини для ремонту сільгосптехніки – ПП «Магілан», ТОВ «Технобуд Інвест», ЗАТ «Промагротехніка» та ін.

Таблиця 2.6

Характеристика мікро- середовища ФГ «Агалія»

Елемент мікро середовища	Реквізити	Характеристика
Ринок	Чиста конкуренція	Продукція ФГ «Агалія» реалізується на всіх ринках Дніпропетровської області та ринках наближених до м. Дніпро.
Споживачі	ТОВ «Оптимус», ТОВ «Каргил». ТОВ «Сарна», ТОВ «Зоря». ТОВ «Рамбус» та ін.	Сільськогосподарська продукція доставляється, замовлення клієнтів виконуються з доставкою
Конкуренти	ПП «Еліта», ТОВ «Сопран», ТОВ «Надія», ТОВ «Укрзернопром», ФГ «Колос», ФГ «Росток» та ін.	Вони створюють конкурентне середовище, коли вирощують і продають одні й самі продукти.
Посередники	Компанії-оптовики	Закуповуються малі та великі партії продукції, які потім перепродаються зернотрейдерам чи комбікормовим заводам.
Постачальники	ПП «Насіння-Сервіс», ТОВ «Зерно», ЗАТ «УКРАГРО НПК», ЗАТ «Агро-Союз», ТОВ «Технобуд-Інвест», Singenta	Пропонують високоврожайне гібридне насіння соняшнику, озимої пшениці та інших сільськогосподарських культур, гербіциди, пестициди, отрутохімікати та інші фітосанітарні засоби, запасні частини для ремонту сільгосптехніки за договорами з машинобудівниками та ін.

Наступним етапом оцінки середовища є вивчення динаміки макрорекетингового середовища, дослідження ступеня його впливу. У стратегічному аналізі використовується принцип угруповання чинників

макрорівня, які враховуються у системі аналізу PEST (дана система фокусує стратегічний аналіз лише з чинників макрорівня).

Найважливішими макроекологічними чинниками, що визначають сільськогосподарську діяльність, є: природно-економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та географічні. Розглянемо склад основних чинників системи PEST-аналізу, які мають найважливішу роль стратегічному розвитку ФГ «Агалія» (табл. 2.7).

Як видно, на діяльність ФГ «Агалія» впливає велика кількість факторів, що забезпечують ефективний розвиток, але деякі фактори при цьому негативно впливають.

Таблиця 2.7

Характеристика впливу макро- маркетингового середовища на діяльність фермерського господарства

Елемент макро-середовища	Характеристика
Економічні	Рівень інфляції та безробіття, ВВП душу населення, товарний дефіцит, ринкова кон'юнктура, валютний курс, зниження споживчих доходів
Соціально-культурні	Менталітет, соціальні класи, культура та субкультура суспільства
Політико-правові	Законодавча база щодо розвитку аграрного сектору економіки, вільний вибір споживачів, розмір податків.
Технологічні	Наявність сільськогосподарської техніки, розробка та впровадження сучасних інноваційних технологій, розвиток науково-технічного прогресу
Природно-географічні фактори	Якісні ґрунти, сприятливий клімат, традиційна сезонність виробництва, ідеальне місце розташування, розвинена інфраструктура

До внутрішніх факторів, що впливають, відносяться: структура управління, загальний стратегічний рівень ФГ «Агалія», процес планування, структура і рівень професійної підготовки персоналу.

Структура та рівень кваліфікації персоналу мають особливе значення для діяльності підприємства. Оскільки підприємство не велике, і керівник не має змоги забезпечити усі ділянки виробництва окремими профільними спеціалістами.

Репутація ФГ «Агалія» на галузевому ринку перебуває на достатньому високому рівні, адже компанія не підводить своїх ділових партнерів та клієнтів, постачання здійснюються вчасно, всі рахунки оплачуються заздалегідь, борги погашаються.

Розташування виробничих площ ФГ «Агалія» відіграє важливу роль ефективності виробництва та збуту продукції. Наявність на підприємстві вантажного автотранспорту та забезпеченість асфальтованими дорогами всіх виробничих ділянок підприємства сприяють своєчасній доставці сировини та відвантаженню готової продукції на зберігання на власний склад, а також реалізації її клієнтам.

Пошук ділових партнерів здійснюється через засоби масової інформації, рекламу та Інтернет, підтримується постійний зв'язок з постачальниками та споживачами продукції за телефоном та електронною поштою.

2.3. Організація стратегічного управління в ФГ «Агалія»

Стратегічне управління ФГ «Агалія» можна визначити як систематичний та динамічний процес аналізу макросередовища, формулювання за результатами аналізу та реалізація управлінських рішень з метою отримання довгострокових конкурентних переваг.

Головним завданням стратегічного управління ФГ «Агалія» є визначення, розгляд та реалізація стратегічних цілей та планів щодо їх реалізації, шляхом встановлення конкретних вимірних параметрів розвитку, в результаті чого здійснюється обґрунтований вибір показників, що повною мірою характеризують ефективність системи управління. Це є основним завданням будь-якої системи стратегічного управління.

Процес стратегічного управління ФГ «Агалія» має бути представлений з використанням наступних елементів:

1. Визначення стратегічної концепції управління бізнесом.

2. Аналіз мікро-, макро- і внутрішнього середовища з виявленням слабких і сильних сторін компанії з метою визначення можливих стратегічних варіантів розвитку (доцільніше використовувати метод SWOT-аналізу).

3. Формулювання основної мети діяльності – місії підприємства.

4. Визначення індивідуальних цілей ФГ «Агалія» згідно з місією (за методом «Дерево цілей»).

5. Вибір та обґрунтування загальної стратегії та похідних продуктів на всіх рівнях.

6. Створення підтримуючих підсистем та їх узгодження з обраними стратегіями.

7. Забезпечити постійний моніторинг реалізації стратегії.

8. Аналіз результатів та контроль змін з урахуванням недоглядів та прогалин під час перегляду стратегій та створення нових політик.

У складних динамічних умовах сучасної економіки різко зросло значення стратегічної поведінки, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі. Основою дослідження є ФГ «Агалія», що працює у сфері сільськогосподарського виробництва. Ми використовуємо PEST-аналіз для аналізу довкілля ФГ «Агалія». Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню ситуацію у сфері організаційно-господарської діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

PEST-аналіз факторів макросередовища для ФГ «Агалія»

Політичний фактор	Економічний фактор
Оподаткування галузі сільського господарства; Контроль держави за ситуацією в галузі; Державна підтримка та вплив урядових служб; Фітосанітарний контроль	Стан ринку праці; Попит та здатність до купівлі; Вартість енергоносіїв, сировини, насінневого матеріалу та ін.
Соціокультурний фактор	Технологічний фактор
Соціальні цінності суспільства Пропаганда органічного харчування; Демографічний стан в країні;	Інновації в технічному озброєнні Впровадження нових сортів рослин.

Індивідуальні доходи населення	
--------------------------------	--

Усі чинники, перелічені у матриці PEST-аналізу, різною мірою впливають на активність ФГ «Агалія». Для подальшої ефективної діяльності ФГ «Агалія» керівництво повинне постійно контролювати вплив перелічених факторів, зменшувати їх негативні наслідки та збільшувати позитивні. На основі вибраних факторів було проведено кількісний PEST-аналіз ФГ «Агалія» (рис. 2.4).

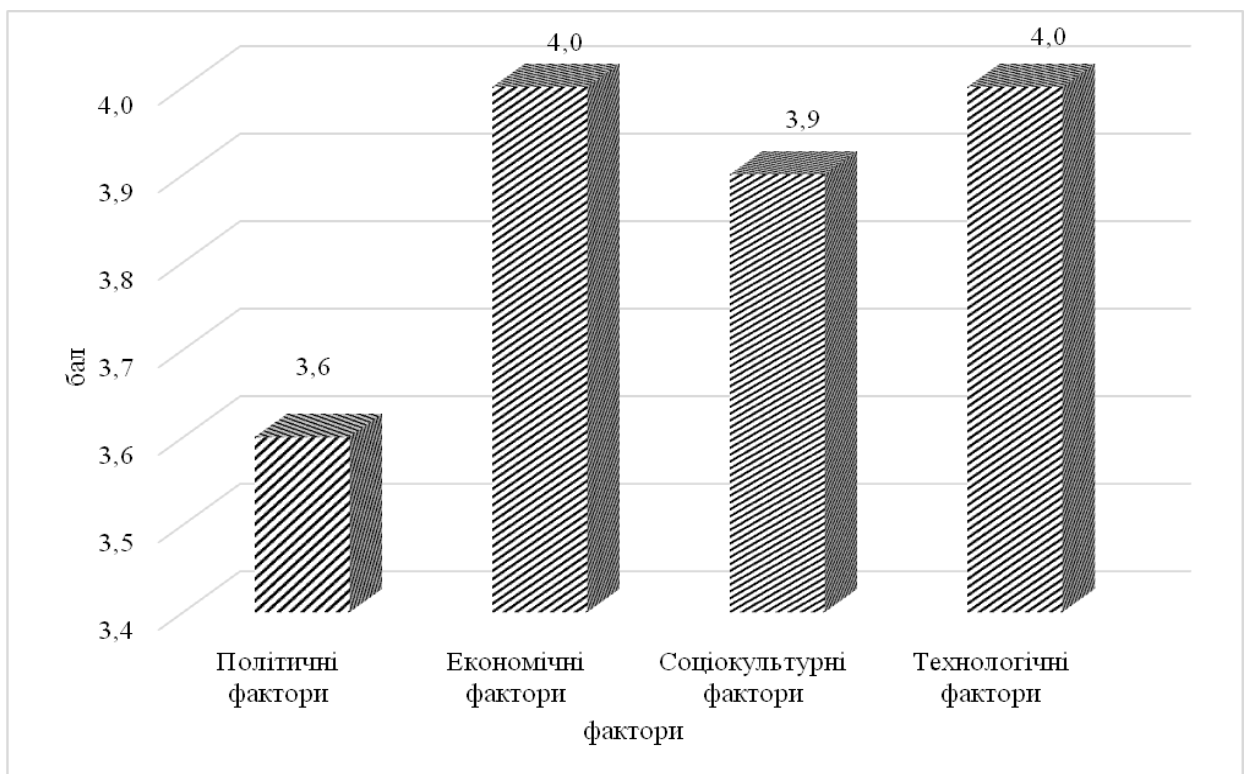


Рис. 2.4. Результати кількісного PEST-аналізу факторів макросередовища для ФГ «Агалія»

Для оцінки мікросередовища ФГ «Агалія» була підготовлена матриця SWOT-аналізу (табл. 2.9).

З наведеного аналізу можна дійти невтішних висновків про можливий розвиток ФГ «Агалія». З цієї метою керівництво ФГ «Агалія» має подбати про усунення слабких сторін, вміло використовувати можливості та сильні сторони та враховувати існуючі загрози, а саме ФГ «Агалія» має наголосити на акцентуванні уваги на розвитку наступних моментів:

- формування та розширення переліку постійних клієнтів;
- послабити сильні сторони конкурентів за допомогою поліпшення властивостей власної продукції;
- інформувати мешканців довколишніх територій про послуги та товари ФГ «Агалія»;
- створити позитивний імідж ФГ «Агалія» на галузевому ринку;
- збільшення кількості робочих місць у відповідності з ресурсним виробничим забезпеченням;
- розробка чіткої конкурентної стратегії;
- розширити аудиторію, змінивши формат ФГ «Агалія»;
- поліпшення стратегії компанії.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ФГ «Агалія»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
1.Багаті природні мінерально-сировинні ресурси	1.Неспроможність доставити продукцію в інші області України
2.Високий контроль якості	2.Залежність від постачальників
3.Зростання оборотних коштів	3.Високі податки
4.Конкурентоспроможна цінова політика	4.Відсутність законодавчо встановлених податкових пільг
5.Налагоджена збутова мережа	5.Збої в постачанні
6.Відносно невеликий штат організації.	6.Невеликий офіс.
7.Молодий і перспективний колектив.	7.Відсутність власного складу.
8.Гнучка політика керівництва.	8.Додаткові транспортні витрати.
9.Хороша репутація у клієнтів.	9.Недостатньо високий прибуток.
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
1.Підтримання системи на високому технічному рівні для забезпечення її високої надійності і конкуренто-спроможності	1.Присутність необґрунтованого політичного впливу та контролю
2.Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів	2.Низька рентабельність
3.Випуск продукції з високою доданою вартістю, що дає можливість до більшого прибутку	3.Зростаючий конкурентний тиск.
4.Стійкий попит на продукцію	4.Скачки курсів валют
5.Вільний вхід на ринок	5.Несприятлива економічна ситуація в державі
6.Зниження податків і мит	6.Скачки курсів валют
7.Зниження цін на сировину і матеріали	7.Посилення конкуренції

З метою вдосконалення управління стратегічним розвитком ФГ «Агалія» провели опитування серед замовників послуг даного фермерського господарства (рис. 2.5). Згідно з отриманими результатами, ФГ «Агалія» буде доцільно посилити маркетингову спрямованість своєї діяльності, що покращить діяльність господарства загалом.

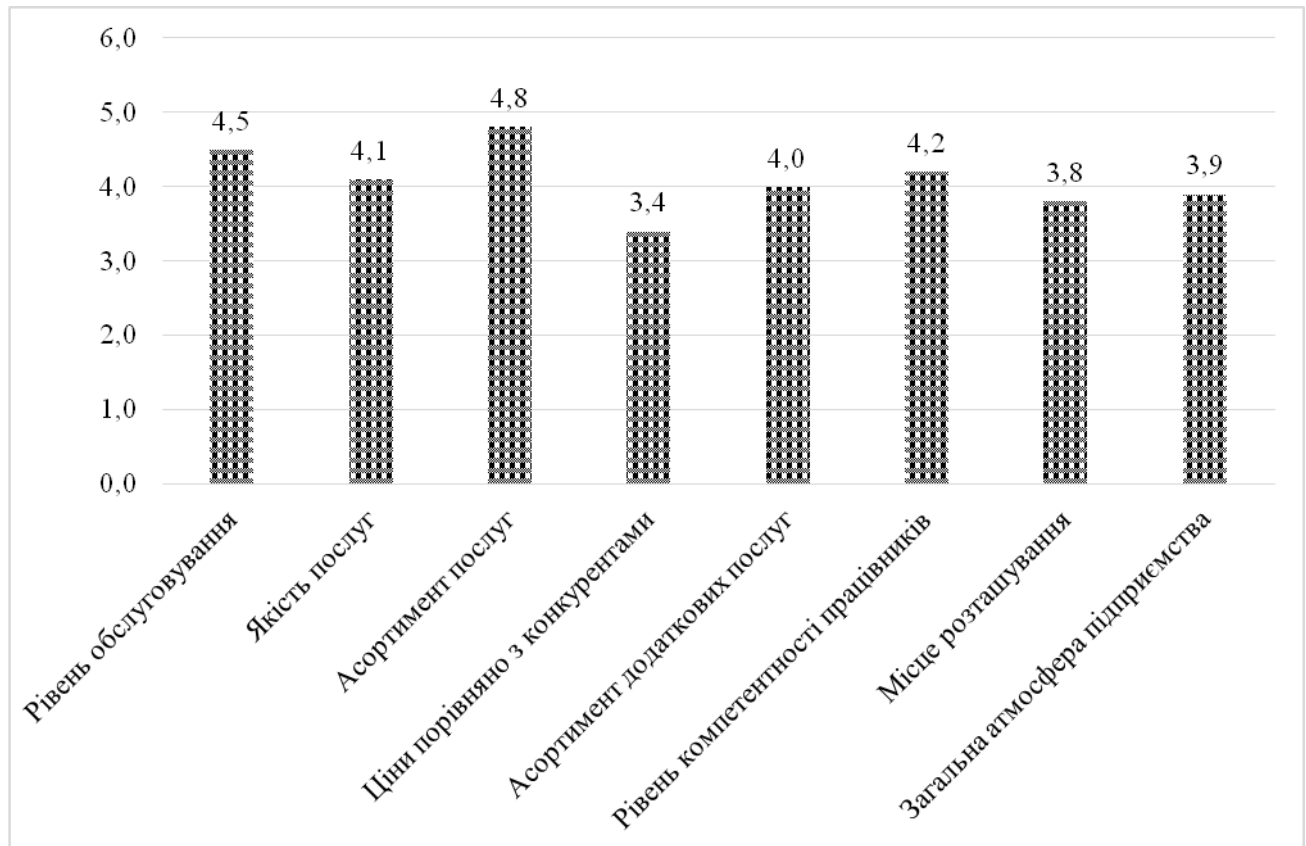


Рис. 2.5. Усереднені оцінки за результатами опитування клієнтів

Нині ФГ «Агалія» займає невелику частку ринку через низку чинників, саме: бюджетні обмеження, вузька цільова аудиторія, короткі терміни виробництва, короткий термін придатності, відсутність стратегії розвитку компанії. Тому статус ФГ «Агалія» можна звести до сегменту «Знаки питання». Подальший розвиток вимагає інвестицій у розвиток, перегляд структури товарної продукції та поведінки на збутовому сегменті ринку і т.д. За хорошого розвитку виробництва та реалізації продукції ФГ «Агалія» є можливість отримати «зоряний» статус.

Більш наочно стан ФГ «Агалія» відобразить модель Матриця BCG «зростання - частка ринку», яка показана на рис. 2.6.

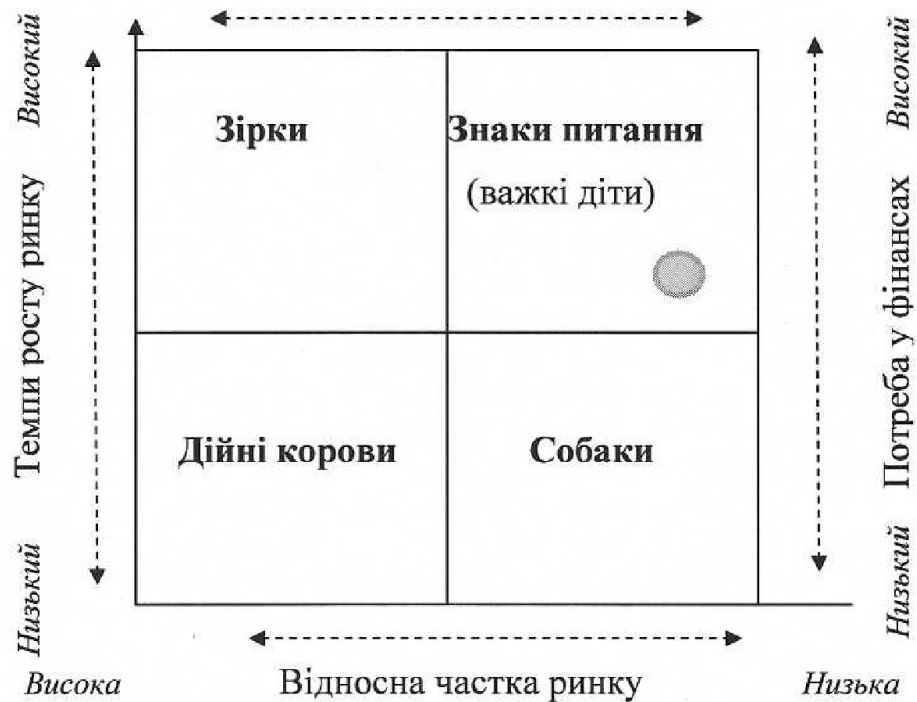


Рис. 2.6. Матриця BCG «зростання - частка ринку» для ФГ «Агалія»

На рис. 2.6 представлено матрицю «Привабливість галузі - конкурентне становище» для ФГ «Агалія».

Стратегічні висновки матричного аналізу McKinsey очевидні: ФГ «Агалія» потрапляє у квадранти успіху - галузі, які є дуже привабливими та мають гарні конкурентні позиції.

Дана позиція характеризується найбільшою ринковою привабливістю та щодо сильними ринковими перевагами. Очевидно, що компанія буде беззаперечним лідером або одним із лідерів цього ринку, і єдиною загрозою, яка на неї даватиме, може стати посилення певних позицій певних конкурентів. Тому стратегія компанії, яка опинилася в такій ситуації, має бути спрямована на забезпечення свого існування багато в чому за рахунок додаткових інвестицій. Цього можна досягти з допомогою підтримки

позитивного іміджу організації з допомогою якісного обслуговування, додавання нових послуг тощо. Така ситуація є цілком типовою для ФГ «Агалія».



Рис. 2.7. Матриця «привабливість галузі - конкурентна позиція» ФГ «Агалія»

Провівши оцінку портфелю стратегій ФГ «Агалія», можна сформулювати такі висновки: ФГ «Агалія» конкурентоспроможна компанія на ринку; при правильному напрямку розвитку можливе розширене відтворення та подальший розвиток ФГ «Агалія»; виходячи з матриць BCG і McKinsey, ФГ «Агалія» має всі шанси просунути вперед і зайняти лідируючі позиції у своїй ніші.

Місією ФГ «Агалія» має залишатися виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції та надання супутніх послуг місцевому населенню та сусіднім невеликим господарствам. Наступним кроком є визначення загальних довгострокових бізнес-цілей.

Для ФГ «Агалія» можна назвати такі стратегічні завдання: збільшення кількості постійних клієнтів; розвиток малоприбуткового сегменту ринку; розширення спектру послуг; збільшити частку ринку компанії; покращити ставлення споживачів (знання, лояльність, відданість) до ФГ «Агалія».

Було обрано стратегію зростання, конкурентну стратегію та основну бізнес-стратегію.

Вибір стратегії розвитку. Стратегію зростання компанії слід обирати за допомогою матриці І. Ансоффа.

Для подальшого розвитку ФГ «Агалія» рекомендується стратегія проникнення ринку. Завдяки цьому ФГ «Агалія» може збільшити продажі, створюючи цим потенційних клієнтів, які будуть користуватися послугами організації. Цього можна досягти за рахунок підтримки якості послуг, надання постійним клієнтам спеціальних знижок та бонусів, професійного розвитку тощо.

Для ФГ «Агалія» необхідно розробити організаційну стратегію, яка займає свою нішу. Така стратегія характерна для компаній, які обслуговують невеликі сегменти ринку та не конкурують із більшими компаніями. Спеціалізація є особливістю стратегії спеціаліста. Для такої стратегії характерний інтерес лише до одного чи кількох сегментів ринку.

Висновки до розділу 2

1. Фермерське господарство «Агалія» у Дніпровському районі Дніпропетровської області було створено у 1997 році на підставі договору з громадянами. Напрямок спеціалізації в господарстві овочево-зерновий. В цілому рівень господарювання в фермерському господарстві «Агалія» погіршився, про що свідчить зниження рівня рентабельності та прибутку. За рахунок зростання прибутку на 21,2 % та приросту витрат на 25,33 %, рівень рентабельності на підприємстві зменшився на 1,49 в. п.

2. У ФГ «Агалія» розроблено лінійно-функціональну структуру управління. Забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з

функціональним впливом з боку керівників функціональних підрозділів, не порушуючи прав та обов'язків лінійного керівника. При цьому кожен співробітник може отримати обов'язкові до виконання вказівки від функціональних керівників. Начальники відділів та завідувачі відділів підпорядковуються один одному. Загалом існуюча організаційна структура ґрунтується на поточній діяльності та стандартних рішеннях.

3. Постачальники сировини та матеріалів мають значний вплив на бізнес-операції ФГ «Агалія». Це пояснюється не лише тим, що на сучасному ринку існує велика кількість постачальників аналогічних апаратних ресурсів, а насамперед тим, що постачальник має бути надійним партнером компанії у реалізації її стратегії. До внутрішніх факторів, що формують відносини із постачальником, відносяться: структура управління, загальний стратегічний рівень компанії, процес планування, структура і рівень кваліфікації персоналу. Ринкова репутація ФГ «Агалія» перебуває на достатньому рівні, адже компанія не підводить своїх ділових партнерів та клієнтів, постачання здійснюються вчасно, всі рахунки оплачуються заздалегідь, борги погашаються.

4. Для подальшого розвитку ФГ «Агалія» пропонується вибрати стратегію фокусування. Вибравши вузький напрямок розвитку, ФГ «Агалія» зможе зайняти лідируючі позиції у вибраному сегменті та територіальному розташуванні, що дозволить ефективно керувати її стратегічним розвитком. Оцінка діяльності ФГ «Агалія» визначила, що для підвищення ефективності роботи організації необхідно використовувати такі стратегії: стратегія зростання - проникнення на ринок; основна стратегія компанії – концентрація; конкурентна стратегія є спеціалізованою стратегією. Ці стратегії мають бути об'єднані у єдину стратегію розвитку. Для досягнення мети стратегічного управління ФГ «Агалія» необхідно готувати висококваліфіковані кадри та систематично працювати над підвищенням їхнього рівня кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФГ «АГАЛІЯ»

3.1. Розробка стратегії управління ФГ «Агалія» на основі впровадження smart-спеціалізації господарства

Вирішення проблеми підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва потребує виявлення та максимального використання наявних та перспективних резервів господарської діяльності як потенційних засобів покращення кінцевих результатів праці. Одним із означених стратегічних напрямків підвищення ефективності сільського господарства та використання наявних ресурсів є використання процесу smart-спеціалізації (розумної спеціалізації).

У порівнянні із звичайною спеціалізацією, smart-спеціалізація передбачає планування дій, оскільки передбачає процес вибору найбільш привабливих галузей та видів операційної діяльності, а також вибір інноваційних технологічних рішень, що забезпечують середньостроковий розвиток.

На основі рекомендацій щодо формування стратегії розвитку smart-спеціалізації в країнах ЄС нами розроблено концепцію розвитку «розумної» інтенсивної спеціалізації в умовах ФГ «Агалія».

Розумна спеціалізація господарства цілком відповідає ієрархії стратегії економічного розвитку, яка стоїть перед ним. Отже, сучасні стратегічні виклики загострили проблеми забезпечення глобальної продовольчої безпеки, забезпечення якості продуктів харчування, підтримки сільської зайнятості, підвищення ефективності використання всіх компонентів ресурсного потенціалу, збереження навколишнього середовища та ін.

Перехід до моделі «розумної» спеціалізації вимагає від керівника ФГ «Агалія» розуміння ринкового механізму. Водночас державна політика має бути спрямована на підтримку інноваційно орієнтованих фермерських господарств, стимулювання сільського підприємництва для найбільш

ефективного використання наявних ресурсів, розвиток сільської економіки на регіональному рівні, спираючись на впровадження людських навичок та інноваційних інформаційних технологій для виробництва та реалізації готової продукції.

Ключові напрями розвитку «розумної» спеціалізації ФГ «Агалія» повинні містити:

- розвиток сильних сторін та конкурентних переваг фермерського господарства, зумовлених регіональними особливостями та умовами ведення сільського господарства;
- державну підтримку на основі стратегічних пріоритетів розвитку агропродовольчого сектору економіки на національному та регіональному рівні;
- державну підтримку інноваційного сільського підприємництва;
- стимулювання інвестиційної стратегії в розвитку малих форм господарювання;
- стимулювати участі зацікавлених сторін у процесах інновацій та інвестицій у сільськогосподарське виробництво.

Реалізація означених завдань має свої особливості, які притаманні кожному рівню ієрархії економічної системи.

На рівні ФГ «Агалія» вони зводяться в основному до аналізу сильних і слабких сторін господарства, пошуку вільних ринкових ніш і впровадженні інноваційних технологій у виробництво та розробку інвестиційних стратегій для забезпечення виконання завдань.

На регіональному рівні необхідно оцінити потенціал інноваційного розвитку сільськогосподарського виробництва, розробити спільне бачення розвитку регіональної економіки та аграрного сектора, зокрема, встановити пріоритети, відповідно до яких буде залучено допомогу від держави, а також визначити зацікавлені сторони, та назначити відповідальні особи, які приймають рішення та контролюють досягнення стратегічних цілей.

На рівні державного управління «розумна спеціалізація» передбачає стратегічну спеціалізовану диверсифікацію. Лейтмотивом є підприємництво та здатність фермерів до ефективного господарювання. Результатом є певний тип інновацій, які мають стати сильною стороною ФГ «Агалія». Іншими словами, керівник ФГ «Агалія» має чітко розуміти, що для забезпечення найбільшого економічного успіху його продукція має характеризуватись унікальними характеристиками, зумовленими його власним талантом, регіональною специфікою чи комплексом виробничих факторів в умовах сьогодення. Таким чином, smart-спеціалізація сприяє інтенсифікації виробництва та, на відміну від традиційного державного планування, інтерактивно формує полюси регіонального розвитку. При цьому завданням органів державної влади є забезпечення умов для реалізації та узгодження вибору розумної спеціалізації, контроль розвитку кластерів з точки зору обраної спеціалізації на регіональному рівні, визначення потреби державної підтримки та цілей державного регулювання. Наприклад, стратегія розвитку сільського господарства України «3+5» передбачає стимулювання органічного виробництва, субсидування дрібних землевласників та інші програми стимулювання розвитку окремих виробничих напрямків, здатних виробляти продукцію із доданою вартістю, покращувати та створювати нові робочі місця, збільшуючи вартість землі та інтелектуальну ємність ринку, дає імпульс до розвитку дрібних фермерських господарств за рахунок розширення прав оренди, інтенсифікації виробництва та ін. Для вирішення цих завдань необхідно забезпечити якісне функціонування інноваційної системи на основі інтеграції науки, виробництва, освіти, держави та громадянського суспільства.

В умовах вільного ринку та незбалансованої державної політики ферми функціонують в умовах жорсткої та часто недосконалої конкуренції. Критерієм оптимізації структури виробництва є максимальний прибуток, що веде до монокультурного, часто нераціонального сільськогосподарського виробництва, екологічно незбалансованого використання землі та природних

факторів. Отримана продукції є типовою, а економічний ефект зумовлений ціновим механізмом, оптимізацією витрат та сплатою податків (рис. 3.1).

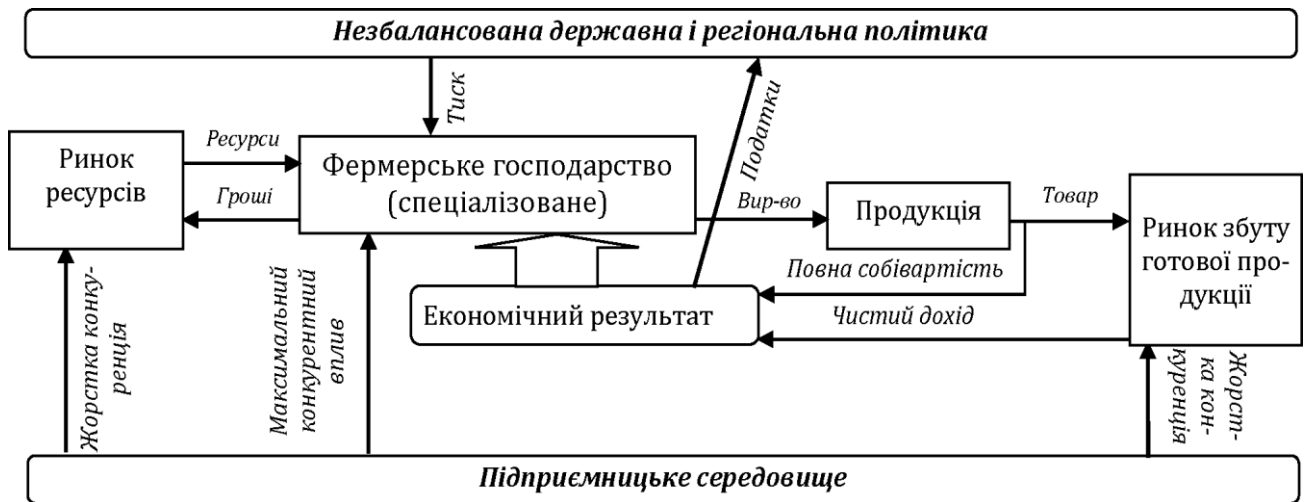


Рис. 3.1. Ринкова система підприємницької діяльності ФГ «Агалія»

В умовах початку діяльності підприємства на засадах smart-спеціалізації виробництво продукції та самк діяльність досліджуваного підприємства стають інноваційно-орієнтованим. При цьому держава всіляко заохочує інноваційно-інвестиційну діяльність, трансфер інновацій у сільськогосподарське виробництво та стимулює реалізацію нішевої сільськогосподарської продукції. Спеціалізовані «розумні» господарства мають додаткові переваги перед господарствами традиційного типу за рахунок меншого конкурентного тиску, що також зумовлює більший економічний ефект від використання землі, трудових ресурсів та виробничих засобів (рис. 3.2).

Таким чином, в основі розумної спеціалізації на рівні ФГ «Агалія» лежить спеціалізація аграрного виробництва, метою якої є максимально ефективно використання наявних ресурсів та отримання конкурентних переваг над ринком за рахунок ефекту масштабу. У той же час керівництво ФГ «Агалія» заповзятливо досліджують нові методи виробництва та розподілу продукції, активно взаємодіючи з науково-дослідними інститутами, університетами, консалтинговими агенціями та

консультаційними службами. Крім того, вони самі виробляють інноваційні рішення, що базуються на нових знаннях та дусі підприємництва. Всі ці нововведення мають бути спрямовані на раціональне управління та уникати не раціонального використання землі, інших природних ресурсів та праці.

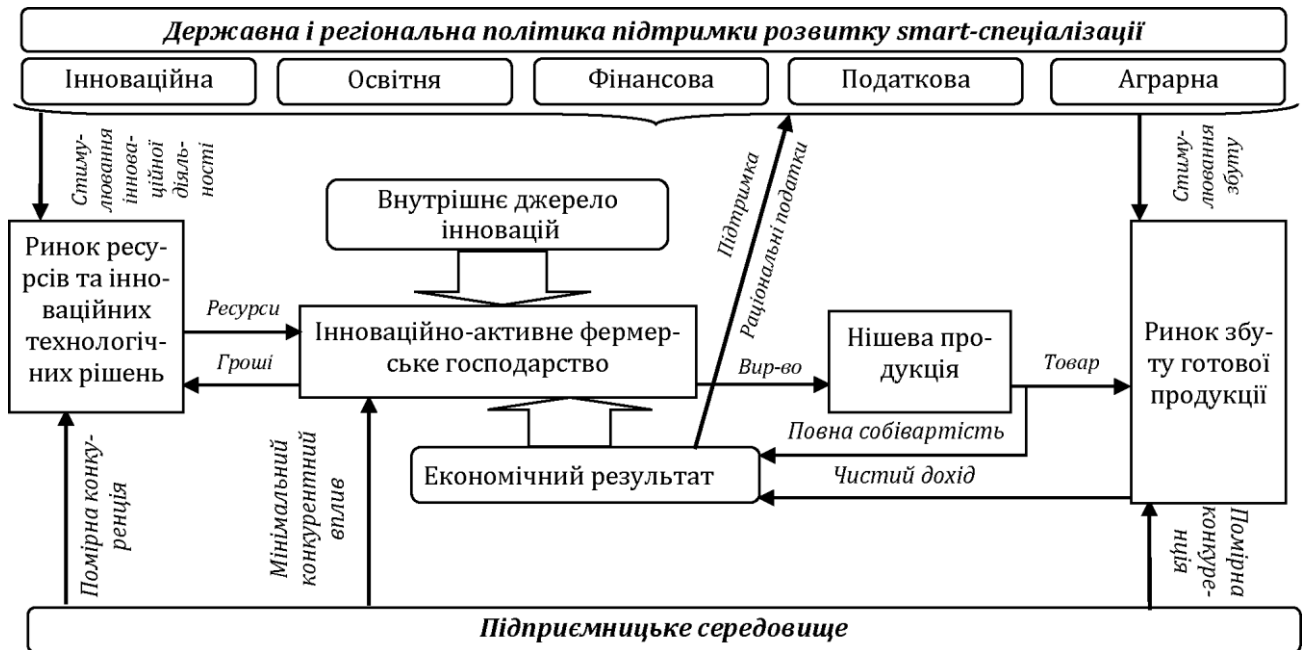


Рис.3.2. Концептуальна модель розвитку ФГ «Агалія» за умови переходу до smart-спеціалізації

Розвиток розумної сільськогосподарської спеціалізації має ґрунтуватися на дотриманні фундаментальних принципів (табл. 3.1).

На макрорівні перехід до розумної спеціалізації полягає у пошуку відносно унікальної спеціалізації для кожного регіону шляхом виявлення раціонального поєднання ресурсів та ринкових можливостей. Крім того, державна політика має бути спрямована на цілеспрямоване просування інноваційного підприємництва та віддавати пріоритет лише раціоналізаторським рішенням, які не завдають шкоди економіці, екології та суспільству. До прийнятих рішень застосовується принцип прозорості та гласності. Спеціалізовані регіони мають бути залучені до активної міжрегіональної взаємодії через формування замкнутих ланцюжків доданої

вартості. Враховуючи, що сільське господарство, на відміну від промисловості, суттєво обмежене в асортименті продукції, а розподіл ресурсного потенціалу відбувається за природно-економічними зонами, межі яких не збігаються з адміністративно-територіальним поділом України, доцільно формувати кластери фермерських господарств за напрямком спеціалізації.

Таблиця 3.1

Принципи smart-спеціалізації ФГ «Агалія»

Мікрорівень	Мезо- і макрорівень
Спеціалізація та напрямок виробництва	Визначення спеціалізації на рівні окремих регіонів країни з врахуванням природно-кліматичного потенціалу
Підприємницький пошук щодо нових видів продукції	Державне стимулювання та підтримка інноваційної діяльності
Інноваційність	Застосування у діяльності наявних та передових технологій
Економічна ефективність діяльності	Інтенсифікація на рівні міжрегіональної взаємодії між підприємствами галузі
Соціальна ефективність	Відкритість галузі для залучення додаткового зовнішнього інвестування
Екологічна збалансованість за окремими напрямками діяльності	Кластеризація за напрямками виробництва та використання ресурсного потенціалу підприємств

Інструментарій smart-спеціалізації ФГ «Агалія» має включати: цифровізацію операційної діяльності, новітні агротехнології, екологічну складову виробництва, державну допомогу в розробку інноваційної продукції, підготовку сільськогосподарських кадрів як інструментів розумної спеціалізації господарств.

Організаційними формами реалізації політики розумної спеціалізації є кластери аграрного виробництва, замкнуті ланцюжки доданої вартості, форми мережевої кооперації підприємств, продуктова інтеграція, інтеграція аграріїв до агротехпарків, національні технологічні платформи, стартапи та ін.

Розробка стратегії розвитку сільського господарства на макрорівні на основі розумної спеціалізації має здійснюватися у п'ять етапів. Перший етап присвячено дослідженню інноваційного потенціалу сільськогосподарського

виробництва у регіонах, проводиться оцінка ступеню асиметрії розвитку продуктивних сил, наявності достатньої інфраструктури ринку та наявності ринкових бар'єрів для розвитку підприємництва. На наступному етапі створюється загальне стратегічне бачення розвитку сільського господарства регіону, визначальне місце й роль фермерських господарств. На третьому етапі визначаються цілі розвитку розумної спеціалізації на основі природних ресурсів регіону та підприємницького потенціалу. На четвертому етапі визначаються чіткі показники для оцінки рівня розвитку розумної спеціалізації та досягнення поставленої мети. На п'ятому етапі складається конкретний план дій, регіональні стратегії узгоджуються із національними стратегіями.

Очевидно, що малі та середні господарства не в змозі конкурувати з великими господарствами чи крупними фермерськими господарствами. Тому основні конкурентні стратегії лідера, претендента чи послідовника їм недоступні. Навпаки, нішеві маркетингові стратегії є раціональними за умови, що вони зміщуються у бік розумної спеціалізації (рис. 3.3).

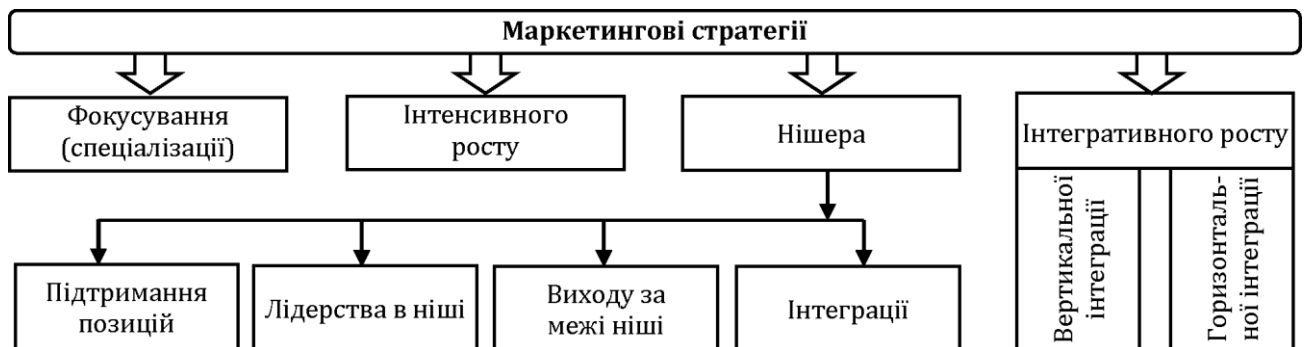


Рис. 3.3. Основні маркетингові стратегії розвитку ФГ «Агалія» в умовах smart-спеціалізації

Тому основна стратегія ФГ «Агалія» є фокусування, метою якої виступає спеціалізація на виробництві різних видів сільськогосподарської продукції з метою отримання конкурентних переваг за ціною та собівартістю. У той же час, ФГ «Агалія» повинні прийняти стратегію інтенсивного

зростання, яка передбачає інтенсифікацію виробництва, зростання ефективності землекористування та ресурсного потенціалу.

Застосування smart-спеціалізації дозволяє ФГ «Агалія» зосереджувати свої зусилля на сегменті ринку, яким нехтують менеджери або який створює сам фермер. Водночас присутність у ніші виправдана, якщо вона виконує такі умови [10, с. 24]: господарство має потенціал до зростання, прибутковість виробництва, низька привабливість для конкурентів, урахування ресурсного забезпечення господарства, здатність відстоювати свої позиції на ринку. Очевидно, що там, де ФГ «Агалія» зайняли нішу, стратегія повинна полягати в тому, щоб займати позиції або прагнути лідерства в них; інакше доцільно перейти до нішевих або інтеграційних стратегій. Фермери можуть застосовувати інтегративні стратегії зростання лише обмеженою мірою через брак фінансових ресурсів. Тому горизонтальна та вертикальна кооперативна інтеграція (створення сільськогосподарських кооперативів), некооперативна вертикальна інтеграція (виробничі контракти) та горизонтальна та вертикальна бізнес-інтеграція найбільш ймовірні у разі великомасштабної ініціативи інтегрованих суб'єктів господарювання.

Smart-спеціалізація ФГ «Агалія» створює можливості для його інтеграції з науково-дослідними інститутами та навчальними закладами. Організаційні форми цих відносин реалізуються з урахуванням спін-офф-ферм і спін-офф-компаній. Таким чином, інтегрований суб'єкт господарювання може створити або укласти договір зі спін-офф-фермою, профінансувати її інноваційний запуск або надати для цієї мети частину матеріальних та нематеріальних ресурсів, зберігаючи при цьому права інтелектуальної власності. Національні наукові установи можуть створювати чи співпрацювати на договірній основі зі спін-офами, які розробляють нові технології та освоюють виробництво інноваційної продукції на основі результатів наукових досліджень наукової установи [11]. Виділена компанія реалізує інноваційну продукцію на ринку самостійно або через посередників,

а наукова установа отримує авторські відрахування згідно з раніше укладеним договором.

Підвищення ефективності використання сільськогосподарських земельних ресурсів є стратегічним завданням науки та практики економіки сільського господарства. Розвиток спеціалізації господарств має ґрунтуватись на наступних принципах: раціональне використання наявних земель, наявних трудових, матеріально-технічних ресурсів; створення та впровадження базових навичок підприємництва відповідно до наявного потенціалу; економічно, соціально та екологічно ефективне виробництво затребуваної на ринку продукції.

За умови переходу на розумну спеціалізацію, підприємство ФГ «Агалія» може оптимізувати структуру виробництва. Для ФГ «Агалія» було проведено конкретну постановку завдання щодо оптимізації виробництва продукції при отриманні максимальної грошової вигоди – прибутку. Рентабельність ФГ «Агалія» може бути забезпечена багатогалузевим підходом розвитку виробництва. Фермерське господарство ніколи не відмовлялася від пошуку нових напрямків діяльності, що зрештою відкриває перед ними довгострокові перспективи розвитку.

У розробленій математичній бізнес-моделі ставилося завдання оптимізувати структуру товарної площі обробітку, споживання ресурсів та дотримання сівозміни. Критерієм оптимальності є показник максимізації прибутку. Модель складається з блоків взаємно узгоджених показників, кожен із яких відповідає певній системі шуканих невідомих та обмежень.

Матриця завдань ЕММ представлена у розгорнутому вигляді у додатку А кваліфікаційної роботи.

Перелік умов завдання у чисельній моделі логічно впливає з її математичної моделі, визначення задачі та інформації про специфіку сільськогосподарського підприємства.

За рахунок оптимізації посівних площ ми досягли збільшення обсягу продажу та прибутку. У таблиці 3.2 наведено основні показники діяльності господарства в умовах оптимізації.

Таблиця 3.2

Економічна оцінка ефективності діяльності за умови переходу до smart-спеціалізації ФГ «Агалія»

Показник	2021	Проект (2023)	Проект до 2021	
			+, -	%
Валова продукція по собівартості, тис. грн.	635	770	135	121,2
Валовий дохід, тис. грн.	851,3	1049	197	123,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	605,7	620	14	102,4
Прибуток, тис. грн.	245,6	429	183	174,6
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	13,11	15,9	2,8	121,2
- валового доходу	17,56	21,6	4,1	123,2
- прибутку	5,07	8,8	3,8	174,6
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	45,4	55,0	9,6	121,2
- валового доходу	60,8	74,9	14,1	123,2
- прибутку	17,54	30,6	13,1	174,6
Рівень рентабельності продаж, %	28,85	40,9	12,03 в.п.	
Рівень рентабельності діяльності, %	40,55	69,1	28,59 в.п.	

Зростання ефективності діяльності підприємств сільського господарства передбачає оптимізацію виробництва сільськогосподарської продукції, що повинно забезпечити зростання прибутку. Тому доцільно використати системний підхід до планування розподілу сільськогосподарських угідь за посівами певних сільськогосподарських

культур з урахуванням потреб ринку та ресурсного забезпечення фермерського господарства.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу досягнути оптимального співвідношення посівних площ товарних культур, завдяки чому збільшиться обсяг виробництва при виконанні всіх укладених угод. За рахунок визначення оптимальної структури посівів під товарні культури у ФГ «Агалія» приріст прибутку становитиме 183 000 грн., що підвищить загальний рівень рентабельності на 28,6 в.п.

На основі розробленої економіко-математичної моделі ФГ «Агалія» зможе самостійно визначати очікуваний прибуток від реалізації продукції, напрями економічного розвитку та інвестиційної діяльності в інноваційній сфері, які слід застосовувати до виробничих завдань для формування стратегії виробництва конкурентоспроможної продукції.

Розрахунки, виконані на основі моделі оптимізації структури виробництва та галузей, сприяють раціональному об'єднанню всіх галузей та підрозділів сільськогосподарського підприємства, що дозволяє підвищити показники ефективності.

3.2. Формування ефективної інвестиційної стратегії розвитку ФГ «Агалія»

Як особливістю економічних умов господарювання ФГ «Агалія» слід зазначити, що селянин виступає не лише як головний виконавець господарської праці та розпорядник робіт, виконуваних членами його сім'ї та найманими працівниками, але і як суб'єкт управління капіталом та інвестиційною діяльністю.

Реалізація ефективних інвестиційних проектів сільськогосподарського підприємства є найважливішою умовою безперебійного ведення всієї господарської діяльності, а формування прийнятної інвестиційної ефективності є стратегічним завданням кожного сільськогосподарського

підприємства. Проте більшості фермерів досі не вистачає знань та досвіду застосування методів стратегічного управління ефективністю інвестицій. У зв'язку з цим розробка та реалізація ФГ «Агалія» стратегії управління ефективністю інвестицій з використанням науково обґрунтованих методологічних підходів має велике значення. Вплив менеджменту на рівень ефективності інвестицій після їх здійснення обмежено. Тому, якщо інвестиційний проект, розроблений з використанням методів проектного аналізу, має прийнятний термін окупності та ризику, то під час його реалізації фермеру залишається лише реалізувати заплановані заходи.

Стратегічне управління ефективністю інвестицій відбувається у процесі оцінки та вибору найбільш прийнятних інвестиційних рішень при виконанні відповідних умов. Оскільки процес стратегічного та фактичного планування є безперервним, взаємозалежним та скоординованим, фермер повинен обґрунтовувати та обирати для реалізації інвестиційні проекти, варіанти та рішення в їхньому ієрархічному порядку – спочатку визначаючи найбільш ефективні стратегічні цілі, потім орієнтири та важелі інвестиційної політики, потім конкретні інвестиційні плани, проекти та рішення.

У ієрархії системи основних компонентів стратегічного вибору ФГ «Агалія» інвестиційна стратегія посідає таке місце: місія компанії – загальні стратегічні цілі її розвитку – функціональні стратегії: операційна, фінансова, інвестиційна, інноваційні та інші стратегії, інвестиційна політика; інвестиційні програми та плани. Інвестиційна політика, як функціональна частина інвестиційної стратегії, дозволяє аграрію поєднати цілі та напрями інвестицій з основними механізмами їх реалізації, а також програми та плани в ході їх деталізації. Тому вибір зазначених компонентів стратегії управління має ґрунтуватися на умовах інвестиційної ефективності.

Розробка ефективної інвестиційної стратегії та інвестиційної політики ФГ «Агалія» як суб'єкта підприємницької діяльності має ґрунтуватися насамперед на засадах стратегічного управління, аналізу та відбору проектів на основі критеріїв ефективності інвестиційних рішень [11]. Насамперед

йдеться про: розгляд сільського господарства, особливо сімейного, як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації та розвитку на основі ефективних інвестицій; погодження інвестиційної політики з операційною стратегією та споживчими потребами фермерської сім'ї; активний пошук ефективних рішень за всіма напрямками та складовими інвестиційної діяльності; поєднання перспективного, поточного та оперативного управління з інвестиціями; облік чинників довкілля та його майбутня еволюція; забезпечення альтернативних стратегічних напрямів інвестицій; пріоритет інвестиціям із високоефективними інноваціями; мінімізувати інвестиційні ризики; постійне вдосконалення навичок та знань фермерів у галузі стратегічного управління та аналізу проектів.

При розробці інвестиційної стратегії та аграрної політики доцільно вибирати найефективніші стратегічні цілі інвестування терміном від 2 до 3 років і більше, що потребує визначення рівня потреби в інвестиціях та одержуваного доходу та оцінки окупності інвестицій. Аналізуючи проекти та власні інвестиційні можливості потрібно обирати більш дешеві джерела фінансування інвестицій.

При розробці інвестиційної стратегії ФГ «Агалія» доцільно визначити всі тонкощі своєї ферми та сім'ї. Це дозволить визначити SWOT-аналіз, з урахуванням якого виділяються стратегічні інвестиційні задачі компанії. Інвестиційні рішення фермера, прийняті з урахуванням результатів SWOT-аналіз, є важливий етап у процесі управління ефективністю вкладень, оскільки дозволяють без витрат отримати додаткову вигоду.

Для кожної стратегічної інвестиційної мети ФГ «Агалія» повинні визначати ефективність за співвідношенням між чистими ефектами та фіксованими, операційними та людськими капіталовкладеннями. Остання може визначатися рівнем заробітної плати та інших благ, які як альтернативу могли б отримувати фермер і члени його сім'ї. Ефективність інвестицій у сільське господарство визначається шляхом порівняння сукупних вигод та витрат за всіма інвестиційними цілями, обраними для реалізації [7].

Найвищий рівень обґрунтування вибору цілей інвестування досягається за результатами аналізу проекту, під час якого визначаються умови окупності інвестицій. Якщо фермер не має розроблених інвестиційних проектів, доцільно, щоб перед проектом він провів аналіз на основі агрегованих даних, що стосуються: цін і витрат на придбання сільськогосподарської техніки, будівництво установок, створення багаторічних насаджень, утворення основних побутових, робочих машин тощо; нормативні показники щодо умов будівництва, планування, введення потужностей та окремих об'єктів; фактичні та прогнозовані ціни на сільськогосподарську продукцію; показники наявності проектної документації та кошторису; сукупні вартісні показники на виготовлення відповідної продукції, виконання окремих технологічних операцій або надання послуг, що визначаються на підставі технологічних карток, досягнутих рівнів та даних щодо випереджальних операцій. Методологія передпроектного аналізу аналогічна до методології інвестиційного планування. Відмінність полягає у використанні агрегованих вихідних показників та менш докладних розрахунках грошового потоку, фінансових коефіцієнтів та періоду окупності для кожної інвестиційної мети. Володіння ФГ «Агалия» методологією та практикою проектного аналізу є одним із важливих показників стратегічного управління ефективністю інвестицій.

При визначенні інвестиційних потреб операції зі стратегічної точки зору слід враховувати такі витрати: придбання капітальних товарів без ПДВ, за винятком товарів, де вони включені до покупної ціни; виплата процентів за кредитом; Перевезення вантажів стороннім транспортом; сплата мит та зборів; надбавки, комісії постачальникам та зовнішньоторговельним організаціям; оплата послуг товарних бірж, у тому числі брокерських, а також послуг сторонніх організацій з доставки, навантаження, розвантаження та зберігання матеріальних цінностей у дорозі; Ділові подорожі для безпосереднього придбання матеріальних цінностей; Закупівля сировини та матеріалів та їх доставка у господарство; інші інвестиційні витрати.

Потреби ФГ «Агалія» у витратах на кожний напрямок інвестиційної мети мають бути зіставлені з джерелами його покриття. Для фермера це: власний - чистий дохід після сплати податків та амортизації, дохід від продажу землі, іммобілізація надлишків оборотних коштів, суми, застраховані від втрати майна та ін.; позикові - кредити та кошти, отримані від спеціальних фондів на поворотній основі; залучені – безоплатне цільове фінансування, кошти від фермера та членів його сім'ї тощо.

Результати розрахунків інвестиційних потреб та інвестиційних коштів, що необхідні для їх формування, використовуються для: вибору найефективніших варіантів майбутніх інвестиційних цілей фермера; підготовки програми інвестиційної діяльності фермера на стратегічний період; розробки докладного інвестиційного плану наступного року; визначення максимально можливого обсягу залучення інвестиційних коштів для досягнення інвестиційних цілей; оцінки інвестиційних проектів (планів), пов'язаних із досягненням інвестиційних цілей фермера.

При розробці інвестиційної політики керівник ФГ «Агалія» повинен враховувати можливість отримання коштів від державних програм підтримки розвитку сільськогосподарських підприємств для реалізації власних інвестиційних проектів, що дозволить здешевити проект та скоротити термін окупності.

При розробці інвестиційної політики підприємства визначаються форми реалізації інвестиційної стратегії щодо їх найважливіших аспектів та етапів наступного року. Кожен рік є окремим етапом інвестиційної стратегії фермера, тому річний інвестиційний план є її частиною.

Заходи щодо контролю за ефективністю інвестицій визначені та роз'яснені у річних планах ФГ «Агалія»:

а) перевіряється відповідність доходу аграрного господарства розмірам, передбаченим у конкретному інвестиційному проекті, та за потреби плануються відповідні заходи. Також визначається, чи відповідає проект, що міститься у плані, загальному напрямку розвитку економіки,

поглиблює її спеціалізацію та підвищує ефективність господарської діяльності;

б) вишукуються резерви підвищення ефективності інвестицій у той чи інший проект, оскільки економія досягається за рахунок зниження операційних витрат на одиницю продукції;

в) відповідність реалізованих інвестиційних проектів реальним тенденціям ринку продовольства та інвестиційних ресурсів, можливості державної підтримки проектів, що застосовуються у розрахунках процентних ставок, ситуації на інвестиційному ринку;

г) вивчити можливості зниження ризиків реалізованих проектів шляхом укладання додаткових угод щодо закупівлі обладнання та реалізації продукції; Проектне фінансування та страхування; вкладення частини вільних інвестиційних коштів у високоліквідні цінні папери для створення можливості швидкого реінвестування виробничих активів; диверсифікованість виробничої діяльності з метою компенсації недоотриманих доходів від одних видів виробництва додатковими доходами від інших видів виробництва;

д) аналізуються суми накопичення капіталу фермера від інвестиційної діяльності, що характеризують його ефективність.

При стратегічному управлінні ефективністю інвестицій фермер повинен враховувати, що його інвестиційні заходи можуть мати альтернативу. Високі темпи приросту капіталу можуть бути забезпечені за рахунок скорочення доходів, що використовуються на споживання, оскільки доходи та приріст капіталу безпосередньо пов'язані з рівнем інвестиційного ризику, а забезпечення достатньої ліквідності може запобігти реалізації дуже ліквідних проектів. Тому кожен фермер має розставляти власні пріоритети та відповідним чином коригувати свої бізнес-плани на всіх етапах реалізації. З цією ж метою інвестиційна програма підприємства має щорічно переглядатися, коригуватися та доповнюватись, тобто планування інвестиційної діяльності має бути адаптивним з точки зору ефективності.

Теоретичні засади та методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій апробовані на прикладі ФГ «Агалія». Тут використовується площа становить 37 га, віддаленість від міста Дніпро – 6,5 км, спеціалізація – виробництво зернових та овочів, кількість постійних співробітників – 11 осіб.

В другому розділі кваліфікаційної роботи виявлено сильні сторони підприємства ФГ «Агалія», які забезпечать підвищення ефективності інвестицій зі стратегічної точки зору. Серед них: природно-кліматичні умови, що сприяють розвитку товарного овочівництва та городництва, підвищений попит на сільськогосподарську продукцію на місцевому ринку; співпраця із науковою установою. Сильні сторони: близькість до ринків збуту продукції, достатні площі родючих низин, що використовуються для господарської діяльності, наявність комплексу технічних засобів, складських приміщень та відносно дешевий місцевий ринок праці, професійна підготовка членів селянських сімей, наявність земельних ділянок у власності членів сім'ї. Переорієнтація економіки на виробництво продукції рослинництва, що збільшує ризик посухи та шкідників, поширення застарілої техніки та технологій, найманих некваліфікованих робітників, відсутність зернозбиральних, іригаційних, виробничих та переробних потужностей, меморандуми про взаєморозуміння з партнерами по ринку. Перешкоди: низькі ціни на зерно та високі відсоткові ставки за кредитами.

Переваги та фінансові можливості ФГ «Агалія» дозволяють збільшити виробництво овочів та ягід, а також вирощувати продукцію в закритому ґрунті для реалізації населення. У процесі було визначено варіанти цілей інвестування та проведено оцінку своєчасності їх реалізації з використанням показників прибутковості та рентабельності (табл. 3.3).

За результатами вищевказаних досліджень у перший рік реалізації інвестиційної стратегії було прийнято рішення про придбання трактора та розробити заходи щодо впровадження краплинного зрошення польових овочів на площі 10 га – придбання ще одного трактора та культиватора

«Європак», посадки ягід на шпалері 2 га, будівництво теплиць для вирощування овочів (0,05 га) та полуниці (0,03 га).

Таблиця 3.3

Оцінка варіантів інвестиційних цілей ФГ «Агалія» за показниками ефективності

№ з/п	Варіант інвестиційної стратегії	Вартість інвестицій, тис. грн	Прогнозований річний прибуток, тис грн/рік	Термін окупності інвестицій, рік	Норма прибутку, %	Резюме щодо доцільності
1	Придбання комбайна «John deere»:					
1.1	варіант 1 - для обробітку власних земель	4680	- 625,4	Варіант неокупний	-	Недоцільно
1.2	варіант 2 - для обробітку власних земель та надання стороннім послуг	4680	850,0	5,5	30,4	Доцільно
2	Придбання трактора «John deere»:					
2.1	варіант 1 - на заміну трактора ДТ-75	1315,0	125	8,0	22,4	Менш доцільно
2.2	варіант 2 - на заміну трактора Т-150	1315,0	230	4,3	75,6	Більш доцільно
3	Придбання двох культиваторів «Європак»					
3.1	одного	425	58	6,2	22,4	Доцільно
3.2	наступного	425	20	11,4	8,3	Недоцільно
4	Впровадження технології крапельного зрошення під польові овочі на 10 га					
4.1	Впровадження технології крапельного зрошення	520	450	1,2	80,4	Доцільно
5	Закладка ягідників на площі 2 га:					
5.1	варіант 1 - звичайним способом	320	36	6,7	20,7	Недоцільно
5.2	варіант 2 - на шпалері	415	80	5,2	31,2	Доцільно
6	Будівництво теплиць з крапельним зрошенням					
6.1	під томати та капусту	80	165	0,4	257,8	Доцільно
6.2	під ягідник	50	148	0,4	26,1	Доцільно
Усього за відібраними варіантами		7485	1981	3,8	38,6	х

Отже, визначено, що ефективність інвестицій передусім перебуває в стадії вибору варіантів і рішень вкладень. Основним завданням фермера у управлінні цією ефективністю є вибір найприйнятніших варіантів вкладень, з

урахуванням яких формуються критерії ефективності та мінімізація ризиків; розробка інвестиційної стратегії та інвестиційної політики господарства має здійснюватися відповідно до принципів стратегічного управління та методології проектного аналізу з кожної інвестиційної мети; найвищий рівень обґрунтованості обраних фермером стратегічних інвестиційних цілей досягається з урахуванням результатів оцінки інвестиційних проектів і бізнес-планів, а за відсутності таких - з урахуванням результатів загальної оцінки чи індикативного аналізу. Система управління ефективністю інвестицій у сільське господарство має включати оцінку та вибір найбільш ефективних об'єктів та заходів інвестування у процесі розробки стратегії, політики, програми та поточного інвестиційного плану.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що переведення ФГ «Агалія» на модель розумної спеціалізації є одним із найсучасніших та найефективніших інструментів підвищення ефективності фермерських господарств та використання їх земельних ресурсів. Під спеціалізацією розумного господарства ми розуміємо інноваційну систему просторово-планованого розвитку соціально та екологічно збалансованого сільськогосподарського виробництва конкурентоспроможної продукції, що включає також цілеспрямований процес сепарації, що виникає в результаті суспільно розподіленого поділу праці між галузями та індустріальними формами господарства, які характеризуються однорідністю виробництва, технологічного забезпечення та кваліфікації персоналу та йдуть рука об руку зі стійким підвищенням ефективності використання площ та ресурсного потенціалу. Завдяки реалізації запропонованих заходів буде досягнуто оптимального співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Таким чином, за рахунок оптимізації посівних площ товарними

культурами приріст прибутку становитиме 183 тис. грн., що підвищить рівень рентабельності діяльності на 28,59 в.п.

2. Обґрунтовано переваги та фінансові можливості ФГ «Агалія». Визначено, що фінансові та матеріальні ресурси дозволяють збільшити виробництво овочів та ягід, а також вирощувати продукцію в закритому ґрунті для реалізації населення. У процесі було визначено варіанти цілей інвестування та проведено оцінку своєчасності їх реалізації з використанням показників прибутковості та рентабельності. За результатами вищевказаних досліджень у перший рік реалізації інвестиційної стратегії було прийнято рішення про придбання трактора та розробити заходи щодо впровадження краплинного зрошення польових овочів на площі 10 га – придбання ще одного трактора та культиватора «Європак», посадки ягід на шпалері 2 га, будівництво теплиць для вирощування овочів (0,05 га) та полуниці (0,03 га).

ВИСНОВКИ

1. На основі наданого матеріалу сформульоване власне узагальнення розуміння сутності стратегічного управління – це системний процес формування та реалізації стратегії розвитку компанії, заснований на постійному відстеженні зовнішніх і внутрішніх змін у її діяльності для забезпечення ефективної діяльності. У загальному вигляді стратегію можна розглядати як заздалегідь сплановану організацію поведінки компанії на ступінь зміни зовнішнього середовищі з метою досягнення бажаного результату функціонування підприємства. Об'єктом стратегічного управління є підприємство в цілому та його окремі підрозділи, стратегічні та функціональні напрями управління. Предметом стратегічного управління є сукупність проблем та рішень, які потребують постійного оновлення та пов'язані із загальними цілями компанії; з нововведенням або створенням нового організаційного елемента в управлінні компанією, якого не існує, але він необхідний на певному етапі досягнення мети.

2. Основна мета стратегічного управління фермерськими господарствами полягає в тому, щоб малий бізнес досягнув своїх стратегічних цілей та зміцнив свої конкурентні позиції на ринку. Вивчення діяльності фермерських господарств дозволяє визначити їхню специфіку, та визначити перешкоди для застосування типових технологій стратегічного управління: фермерські господарства мають набагато менше ресурсів, ніж великі підприємства, що ускладнює процес планування; фермерські господарства мають менше права на помилку через більшу вразливість до ринкових змін; більша чутливість фермерських господарств до дій конкурентів, ніж у великих товаровиробників; підвищені ризики під час прийняття стратегічних рішень щодо виду продуктів/послуг, обраних для майбутньої діяльності.

3. Фермерське господарство «Агалия» у Дніпровському районі Дніпропетровської області було створено у 1997 році на підставі договору з

громадянами. Напрямок спеціалізації в господарстві овочево-зерновий. В цілому рівень господарювання в фермерському господарстві «Агалія» погіршився, про що свідчить зниження рівня рентабельності та прибутку. За рахунок зростання прибутку на 21,2 % та приросту витрат на 25,33 %, рівень рентабельності на підприємстві зменшився на 1,49 в. п.

4. Для подальшого розвитку ФГ «Агалія» пропонується вибрати стратегію фокусування. Вибравши вузький напрямок розвитку, ФГ «Агалія» зможе зайняти лідируючі позиції у вибраному сегменті та територіальному розташуванні, що дозволить ефективно керувати її стратегічним розвитком. Оцінка діяльності ФГ «Агалія» визначила, що для підвищення ефективності роботи організації необхідно використовувати такі стратегії: стратегія зростання - проникнення на ринок; основна стратегія компанії – концентрація; конкурентна стратегія є спеціалізованою стратегією. Ці стратегії мають бути об'єднані у єдину стратегію розвитку.

5. Визначено, що переведення ФГ «Агалія» на модель розумної спеціалізації є одним із найсучасніших та найефективніших інструментів підвищення ефективності фермерських господарств та використання їх земельних ресурсів. Під спеціалізацією розумного господарства ми розуміємо інноваційну систему просторово-планованого розвитку соціально та екологічно збалансованого сільськогосподарського виробництва конкурентоспроможної продукції, що включає також цілеспрямований процес сепарації, що виникає в результаті суспільно розподіленого поділу праці між галузями та індустріальними формами господарства, які характеризуються однорідністю виробництва, технологічного забезпечення та кваліфікації персоналу та йдуть рука об руку зі стійким підвищенням ефективності використання площ та ресурсного потенціалу. Завдяки реалізації запропонованих заходів буде досягнуто оптимального співвідношення посівних площ, що дозволить збільшити обсяги виробництва. Таким чином, за рахунок оптимізації посівних площ товарними

культурами приріст прибутку становитиме 183 тис. грн., що підвищить рівень рентабельності діяльності на 28,59 в.п.

б. Обґрунтовано переваги та фінансові можливості ФГ «Агалія». Визначено, що фінансові та матеріальні ресурси дозволяють збільшити виробництво овочів та ягід, а також вирощувати продукцію в закритому ґрунті для реалізації населення. У процесі було визначено варіанти цілей інвестування та проведено оцінку своєчасності їх реалізації з використанням показників прибутковості та рентабельності. За результатами вищевказаних досліджень у перший рік реалізації інвестиційної стратегії було прийнято рішення про придбання трактора та розробити заходи щодо впровадження краплинного зрошення польових овочів на площі 10 га – придбання ще одного трактора та культиватора «Європак», посадки ягід на шпалері 2 га, будівництво теплиць для вирощування овочів (0,05 га) та полуниці (0,03 га).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16(1). С. 6-10.
2. Афанасьєва О.М. Особливості використання медіа для просування бренда. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 3. С. 137-140.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Басюк Т.П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7-8. С. 122-130.
5. Беляєва Л. А. Функціонування фермерських господарств в сучасних умовах господарювання в Україні. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 162-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_159_35. (дата звернення: 05.10.2022).
6. Боєнко О.Ю. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 4. С. 131-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_4_14. (дата звернення: 05.10.2022).
7. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 23-29.
8. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 93 с.

9. Васильківський Д.М. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(1). С. 11-14.
10. Васільєва Л.М., Морозова О.С. Фактори ризику, що впливають на показники економічної діяльності підприємства. Матеріали науково-практичної конференції «Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи». 23.03.-25.03.2021 р., м. Дніпро. С. 20-22.
11. Вдовиченко Л.Ю. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 469-477.
12. Вітряк О.Г. Оцінка ефективності господарювання малих фермерських господарств на сільських територіях. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 9. С. 121-127.
13. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_54. (дата звернення: 05.10.2022).
14. Гарбар В.В. Реалізація обґрунтованих стратегій розвитку як запорука успішного функціонування фермерських господарств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 90(2). С. 83-91.
15. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
16. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.
17. Гречкосій І.Д., Осичка О.В., Ясинська С.Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним

оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 74-87.

18. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №4 (22), 2017. С. 5 -11.

19. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2, № 3. С. 39-50.

20. Економіка українського фермерства. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_1_3. (дата звернення: 05.10.2022).

21. Зось-Кіор М.В., Ільїн В.Ю., Жмурко І.О. Управління стратегією підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 193-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_36

22. Константинова Т. В. Сутність та особливості розвитку стратегічного управління на підприємствах харчової галузі. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 2. С. 390-400.

23. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник. *Новий світ* 2000, 2011. 376 с.

24. Крамаренко К.М., Муратова О.С. Стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(1). С. 84-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(1)_18)

25. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.

26. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.
27. Кропивко М.Ф., Кісіль М.І. Теоретичні засади і методичні підходи до формування стратегії управління ефективністю інвестицій фермерського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 1. С. 6-14.
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
29. Лебідь О.В., Зуєва О.В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 2. С. 336-342. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_42. (дата звернення: 05.10.2022).
30. 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. (дата звернення: 10.10.2022).
31. Лобода О., Морозова О.С. Управління оборотними засобами як основа формування стратегії операційної діяльності підприємства. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*. 1 том, 29-30 жовтня 2020 р., м. Дніпро. С. 55-56.
32. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 145-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17\(1\)__34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17(1)__34). (дата звернення: 05.10.2022).
33. Маказан Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія :*

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). 145-148.

34. Мамчур В.А., Ірклієнко І.С. Економічні оцінки впливу Covid-19 на розвиток фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 68-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2020_6_10. (дата звернення: 05.10.2022).

35. Марущак В., Бачинська К. Правові аспекти стратегічного управління в економіці. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_1_7. (дата звернення: 12.10.2022).

36. Морозова О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» 2 Том. 23.03.-25.03.2021 р. м. Дніпро. С. 23-24.

37. Морозова О.С. Контроль фінансових результатів у рамках ризик-орієнтованого підходу. Матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і студентів присвяченої 100-річчю заснування ДДАЕУ «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» 28-29 квітня 2022 р., м. Дніпро. С. 86-88.

38. Морозова О.С. Організація управлінського консультування. Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» 2 Том. 12.03.-15.03.2020 р. м. Дніпро. С. 103-105.

39. Морозова О.С. Роль маркетингових досліджень в прийнятті управлінських рішень. *Наука, освіта, технології та суспільство: актуальні проблеми теорії та практики*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 25 травня 2022 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2022. Ч. 1. 63 с. (с. 45-47).

40. Морозова О.С. Складання прогнозів розвитку виробництва продукції в аграрних підприємствах. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-

практичної Інтернет-конференції *«Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу»*. 25-26 жовтня 2021 р., м. Дніпро. С. 28-31.

41. Морозова О.С. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу на підприємстві. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *«Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»*, 27-28 жовтня 2022 р., м. Дніпро. С. 119-120.

42. Морозова О.С. Удосконалення фінансово-економічної безпеки господарства в умовах проектування управлінських рішень щодо використання землі. Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки (з нагоди 100-річчя з часу заснування Дніпровського державного аграрно-економічного університету): колективна монографія / за заг. Ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик. Дніпро: Пороги, 2021. – 303 с. (с. 230-239).

43. Морозова О.С., Васильєва Л.М. Властивості та функції ризику в системі фінансово-економічної безпеки. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *«Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»*. 1 том, 28-29 жовтня 2021 р., м. Дніпро. С. 93-94.

44. Морозова О.С., Сичова М.О. Формування стратегії управління фермерських господарств. Матеріали X-Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції *«Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу»*. 25-26 жовтня 2021 р., м. Дніпро. С. 75-80.

45. Мошенський С. Економічний аналіз: підруч. для студ. екон. спец. вищих навч. заклад. ; за ред. Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.

46. Немцов В., Довгань А. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 560 с.

47. Олейникова О.О. Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(2). С. 36-39.

48. Ольховая І.О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 79-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebib_2020_4_18. (дата звернення: 05.10.2022).

49. Падерін І., Чалапко Л. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1 С. 118-121.

50. Писаренко Н.В., Кашина Г.С., Ніколаєва С.П. Цінова стратегія в стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 187-195.

51. Погорелов Ю.С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 79-85.

52. Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лягодієнко В.В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. *Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.

53. Попроцький О.П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2020. № 1. С. 103-109.

54. Романюк Л. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: <http://dspace.kntu.kr.Ua/jspui/bitstream/123456789/79/1/17.pdf>. (дата звернення: 05.10.2022).

55. Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79.

56. Сахацький М., Запша Г., Дідур Г. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств і фермерських господарств аграрного сектору в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5. С. 596-608.

57. Своробович Л. М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1. С. 158-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15. (дата звернення: 05.10.2022).

58. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. ВНЗ. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

59. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2014. 344 с.

60. Соколова Л.В., Колісник О.В. Науково-методичний підхід до формування стратегії управління малими підприємствами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(3). С. 50-54.

61. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_14. (дата звернення: 08.10.2022).

62. Стратегічне планування на підприємстві: навч. посіб. Т. Любановата та ін. Март, 2009. 400 с.

63. Сумець О. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К. : «Хай-Тек Прес», 2010. 240 с.

64. Таран-Лала О.М., Сафаров М.З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11-12. С. 29-34.

65. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.

66. Філюк Д. Засади стратегічного управління аграрним сектором економіки у контексті сталого розвитку сільських територій. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2021. № 28. С. 43-50.

67. Худяков А., Морозова О.С. Управлінський облік фінансових результатів. Матеріали науково-практичної конференції молодих вчених і студентів *«Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень»* 1 Том. 12.03.-15.03.2020 р. м. Дніпро. С. 13-14.

ДОДАТКИ

Додаток А

Економіко-математична модель оптимізації посівних площ в ФГ «Агалія»

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7		
	2,6	1,3	1,9	1,1	0,2	19,9	10,0		
Прибуток	6,4	4,2	2,7	8,7	2,9	12,5	14,3	428,71	
Посівні площі	1	1	1	1	1	1	1	37	37
Вартість валової продукції	17,5	15,7	14,7	17,0	15,7	22,5	20,7	770,1	635
Виробництво оз пшениці	38,90							100	100
Виробництво ярого ячменю		37,07						50	50
Виробництво кукурудзи на зерно			26,02					50	50
Виробництво соняшнику				45,60				50	50
Виробництво цукрового буряку					500,00			100	100
Виробництво томатів						310,00		6157,4	400
Виробництво капусти							320,00	3200	400
Дотримання сівозмін				1				1,10	10
Дотримання сівозмін							1	10	10
Виручка від реалізації	23,7	21,7	16,2	27,5	17,3	33,6	22,8	1048,8	0

Продовження Додатку А

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам
Рабочий лист: [Модель Морозова (1).xls]Модель
Отчет создан: 22.11.2022 8:31:43

Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$K\$7	Прибуток	428,71	428,71

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$C\$5	X1	2,6	2,6
\$D\$5	X2	1,3	1,3
\$E\$5	X3	1,9	1,9
\$F\$5	X4	1,1	1,1
\$G\$5	X5	0,2	0,2
\$H\$5	X6	19,9	19,9
\$I\$5	X7	10,0	10,0

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$K\$9	Посівні площі	37	\$K\$9<=\$L\$9	связанное	0
\$K\$20	Виручка від реалізації	1048,8	\$K\$20>=\$L\$20	не связан.	1048,8
\$K\$11	Виробництво оз пшениці	100	\$K\$11>=\$L\$11	связанное	0
\$K\$12	Виробництво ярого ячменю	50	\$K\$12>=\$L\$12	связанное	0
\$K\$13	Виробництво кукурудзи на зерно	50	\$K\$13>=\$L\$13	связанное	0
\$K\$14	Виробництво соняшнику	50	\$K\$14>=\$L\$14	связанное	0
\$K\$15	Виробництво цукрового буряку	100	\$K\$15>=\$L\$15	связанное	0
\$K\$18	Дотримання сівозмін	1,10	\$K\$18<=\$L\$18	не связан.	8,903508772
\$K\$16	Виробництво томатів	6157,4	\$K\$16>=\$L\$16	не связан.	5757,4
\$K\$17	Виробництво капусти	3200	\$K\$17>=\$L\$17	не связан.	2800
\$K\$19	Дотримання сівозмін	10	\$K\$19<=\$L\$19	связанное	0
\$K\$10	Вартість валової продукції	770,1	\$K\$10>=\$L\$10	не связан.	135,1