

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

«До захисту допускається»

завідувачка кафедри

_____ Г. О. Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавр

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОМИСЛОВОЇ
ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АФ Лан»)

спеціальність 073«Менеджмент»

Здобувач вищої освіти
гр. М - 61
Свистюр Ростислав Сергійович

Науковий керівник
Асистент кафедри управління
Вакуленко Ігор Анатолійович

Суми – 2020

Анотація

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи, щодо розроблення стратегії підприємства агропромислової галузі.

Розглянуто питання формування стратегії підприємств як одного із суттєвих компонентів стратегічного управління і її реалізації в сучасних умовах господарювання.

На основі аналітичних даних щодо діяльності досліджуваного підприємства запропоновано практичний підхід до розробки та впровадження стратегії його розвитку.

У першому розділі представлені теоретичні основи організації процесу стратегічного планування розвитку підприємства на основі врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на перспективи розвитку компанії.

У другому розділі здійснено аналіз поточного стану агропромислового підприємства на основі кількісних та якісних показників його функціонування.

У третьому розділі на основі досліджених науково-теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства та здійсненого аналізу поточного стану агропромислового підприємства, його внутрішнього та зовнішнього середовища розроблено стратегію розвитку компанії, яка ґрунтується за застосуванні сильних сторін підприємства для максимального використання можливостей розвитку та мінімізації потенційного негативного впливу загрозливих факторів шляхом усунення слабких сторін у діяльності досліджуваного об'єкта.

Спираючись на отримані результати, сформовано комплекс практичних пропозицій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Резюме

Тема дипломної роботи: «Розроблення стратегії підприємства агропромислової галузі (на прикладі ТОВ «АФ Лан»)»

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 54 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 49 стор., у тому числі 5 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел - 6 сторінок.

Мета роботи полягає у визначенні недоліків наявної стратегії та формуванні нової стратегії розвитку ТОВ «АФ Лан» на основі наукових теоретико-методологічних підходів.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- розкрито поняття стратегії, стратегічного управління та стратегічного планування;
- проведено аналіз діяльності ТОВ «АФ Лан»;
- проведена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- сформовано стратегію розвитку ТОВ «АФ Лан»

Предметом дослідження – сукупність практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії розвитку агропромислового підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство агропромислового комплексу ТОВ «АФ ЛАН».

Методи дослідження: системний підхід, порівняльний аналіз та метод логічного узагальнення, PEST-аналіз.

Результати роботи: класифікація та систематизація стратегій розвитку організації; практичні підходи до організації процесу розроблення стратегії розвитку на підприємстві агропромислового комплексу; сформована науково-обґрунтована стратегія розвитку ТОВ «АФ Лан».

Ключові слова: стратегія, планування, стратегічний план, стратегічне планування, стратегічне управління, PEST – аналіз.

Реферат

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 54 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 49 стор., у тому числі 5 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел - 6 сторінок.

Мета роботи полягає у визначенні недоліків наявної стратегії та формуванні нової стратегії розвитку ТОВ «АФ Лан» на основі наукових теоретико-методологічних підходів.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- розкрито поняття стратегії, стратегічного управління та стратегічного планування;
- проведено аналіз діяльності ТОВ «АФ Лан»;
- проведена діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- сформовано стратегію розвитку ТОВ «АФ Лан»

Предметом дослідження – сукупність практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії розвитку агропромислового підприємства.

Об'єктом дослідження є підприємство агропромислового комплексу ТОВ «АФ ЛАН».

Методи дослідження: системний підхід, порівняльний аналіз та метод логічного узагальнення, PEST-аналіз.

Ключові слова: стратегія, планування, стратегічний план, стратегічне планування, стратегічне управління, PEST – аналіз.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	7
1.1. Сутність стратегічного планування на підприємстві.....	7
1.2 Процес стратегічного менеджменту	10
1.3 Види стратегій розвитку підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АФ Лан»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.	22
2.3 Організація формування стратегії на підприємстві	32
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АФ Лан»	35
3.1 Аналіз стратегічних можливостей та перспектив діяльності підприємства	35
3.2 Організаційно-економічні засади розроблення стратегії ТОВ «АФ Лан»	37
3.3 Алгоритм реалізації стратегії ТОВ «АФ Лан»	40
Висновки	43
Використані джерела	44

Вступ

Перед власниками підприємств, а також перед його керівниками постає проблема пошуку нових та ефективних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, складніше це зробити в умовах високої непередбачуваності, змін та постійного різноманіття нових процесів, які можна спостерігати в сучасному ринковому середовищі.

Вирішення таких проблем відбувається за допомогою стратегічного менеджменту. Підприємств різних масштабів, форм власності та бізнес профілів отримують бажаний результат та досягають цілей власного розвитку шляхом розробки та реалізації різноманітних стратегій.

Стратегія виступає як інструмент ефективного керівництва. За її допомогою розробляється комплекс правил з прийняття управлінських рішень, якими керуються робітники фірми у процесі практичної діяльності. З моєї точки зору, стратегія передбачає собою комплекс правил з прийняття управлінських рішень, якими персонал керується у процесі практичної діяльності. Одночасно вона є інструментом, який допомагає в прийнятті управлінських рішень і дозволяє проводити нововведення та зміни в організації.

Для того, щоб визначитись зі стратегією розвитку підприємства, необхідно дослідити, а також вивчити внутрішні та зовнішні фактори, що безпосередньо впливають на розвиток даного підприємства.

Враховуючи становище своєї організації на ринку, апарат управління може покращити або взагалі змінити стратегію розвитку, яка допоможе досягти зазначених фінансових результатів та цілей.

Розробка стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що надають характеристику стану фірми, та врахування результатів проведеного аналізу щодо реалізованих стратегій.

Для сучасного стратегічного менеджменту актуальним завданням як в теорії так і в практиці є систематизація та розвинення принципів, методів та прийомів здійснення наукових та прикладних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність стратегічного планування на підприємстві

Чим досконаліший процес стратегічного планування, тим вище ймовірність того, що компанія отримає настільки ж досконалу і звичайно ж переможну стратегію.

Для початку розберемо окремо такі два поняття, як стратегія та планування.

Слово стратегія походить з давньогрецької мови: STRATOS—армія, військо; AGOS—я керую. Спочатку означало мистецтво або науку бути полководцем. У переносному значенні - спосіб дій, лінію поведінки когонебудь (взято зі словника)[2].

Планування - один із способів, за допомогою яких менеджери створюють єдиний напрямок для зусиль робочої сили по досягненню спільної мети ведення бізнесу. Традиційна система планування зазвичай фокусується на тому, як працює компанія. У мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі вкрай важливо перебудувати планування компанії від функціональності до розвитку [3].

З огляду на зміст поняття «розвиток», Л. Мельник визначав це як незворотну, спрямовану, регулярну зміну системи на основі реалізації властивих їй механізмів самоорганізації. Тому основними характеристиками розвитку є незворотність, орієнтація, а також регулярність та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [4, ст. 19-23].

З вище наведеного тлумачення ми можемо визначити, що «розвиток організації» розглядається як специфічна стратегія взаємопов'язаних змін, метою якої є підвищення ефективності організації шляхом вдосконалення управління організаційними процесами.

Організаційний розвиток розглядається як "поєднання стратегій, цінностей та технологій, спрямованих на заплановані організаційні зміни".

Коли мова заходить про планування то на думку приходять поняття стратегія. Виникає питання: ідентичні чи концепції планування і стратегія і наскільки коректним є таке вживання?

Стратегія - це комплексний план організації, який розроблений на основі творчого, науково обґрунтованого підходу і призначений для досягнення довгострокових глобальних цілей організації. [5, с. 9].

Стратегія - це довгостроковий курс корпоративного розвитку, спосіб досягнення цілей, які компанія ставить перед собою, спираючись на власні міркування [8]. Також такими питаннями займалися [34,36,38,39]

Отже, стратегія – це поведінкова модель, яка спрямована на досягнення цілей, набір правил пошуку та використання можливостей.

Стратегічний план – це послідовність певних просторово-часових інтегрованих кроків та дій, що призводять до зміни поточної позиції на бажану позицію. План не є гнучким і буде реалізовуватися лише за певних зовнішніх умов, при цьому стратегія застосовується у всіх ситуаціях. План слід постійно пристосовувати до змін зовнішнього середовища, тоді як стратегія повинна змінюватися лише за допомогою внутрішніх змін (за бажанням).

Стратегічне планування Смоліним І.В. розглядається як система стратегій підприємства, яка поєднує: корпоративну функціональну, конкурентну та операційну стратегії [6].

Стратегічне планування за Саєнко М.Г. визначається як процес формування стратегії, визначення її мети орієнтуючись на місію компанії, постановка довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів їх досягнення на основі використання стратегічного потенціалу підприємства[7].

Також такими питаннями займалися [35,37,51,52,53]

Оскільки планування служить для формулювання встановлених цілей і розробки шляхів їх реалізації, допомагає створити єдність загальної мети всередині підприємства, будучи тим самим організуючим початком у діяльності підприємства.

Стратегічне планування є основою для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивація та контроль управління зосереджені на розробці та реалізації стратегічних планів. Динамічним процесом стратегічного планування є дах, під якою ховаються всі функції управління. Не скориставшись стратегічним плануванням, компанія та її окремі працівники позбавлені реальної можливості оцінювати цілі та напрямки розвитку компанії. Процес стратегічного планування є основою для керівництва командою компанії.

Розглянемо поняття «стратегічне управління».

Стратегічне управління - це динамічний процес, який постійно рухається. Його завдання - знайти шляхи вдосконалення існуючої корпоративної стратегії та контролювати її реалізацію [1].

Стратегічне управління - це багатогранний поведінковий процес, який спрямований на розробку та реалізацію корпоративної стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі (М.В.Володкіна) [8]. Значну роботу провели при дослідженні цього питання [40,41,42,43].

1.2 Процес стратегічного менеджменту

«Хто не знає, куди направляється, дуже дивується, коли потрапляє не туди», — зазначав Марк Твен.

В умовах підвищеної невизначеності навколишнього середовища, неможливості досить повно проаналізувати соціально-економічні процеси на макро- і мікрорівнях за допомогою об'єктивних конструктивних теорій посилюється роль процесу в формуванні та реалізації стратегії.

Процес стратегічного управління відбувається в три етапи. По-перше, визначення довгострокових перспектив розвитку компанії та її основних підрозділів. Далі, на етапі реалізації планів, розробляються заходи по реалізації корпоративної стратегії. На кінець за допомогою контролю з'ясовуються основні перешкоди на шляху реалізації корпоративної стратегії [10].

Розробка стратегії відбувається на вищому рівні управління і базується на вирішенні перспективних завдань. На цьому етапі менеджер повинен вибрати альтернативні шляхи діяльності компанії та обрати найкращий варіант для досягнення мети організації.

Управлінське рішення стає стратегічним, якщо в перспективі сприяє отриманню стійкої конкурентної переваги на ринку. В даному питанні проводили роботи [44,47,49].

Управління, по своїй суті, - постійно повторюваний процес прийняття рішень, пов'язаний з прогнозуванням, плануванням, регулюванням, координацією і контролем за діяльністю компанії.

Сутність стратегічного менеджменту визначається розв'язанням наступних чотирьох завдань:

- аналіз середовища, створення бази для визначення стратегічного бачення та місії організації;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- вибір стратегії;

- оцінка результатів внесення змін у стратегічний план й методи реалізації[8].

З вище зазначеного можемо побудувати наступну послідовність процесу стратегічного планування:

1. аналіз перспектив підприємства;
2. аналіз конкурентоспроможності;
3. вибір стратегії (порівняння перспектив підприємства у різних сферах діяльності, установлення пріоритетів, розподіл ресурсів);
4. аналіз шляхів диверсифікації;
5. визначення стратегічних завдань та стратегічного контролю;
6. формування поточних планів та бюджету [9].

Будь-який процес або дослідження починається з аналізу, тому розглянемо таке поняття як «стратегічний аналіз».

Стратегічний аналіз – це всебічне дослідження позитивних та негативних факторів, які можуть впливати на економічну ситуацію компанії в майбутньому, а також шляхів досягнення стратегічних корпоративних цілей компанії. За допомогою стратегічного аналізу розробляється комплексний план розвитку компанії та здійснюється науково обґрунтована, всебічна та своєчасна підтримка прийняття рішень керівництвом [9].

Розробка програми діяльності компанії - це один з перших етапів стратегічного планування. Він також представляє управлінську діяльність зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями компанії, її потенційними та маркетинговими можливостями [10].

Диверсифікація пов'язана з різноманітністю використання продукції, що випускається компанією, і робить функціонування компанії ефективним, незалежною від життєвого циклу одного продукту, задля забезпечення стійкого зростання. Якщо продукція компанії має дуже вузьке застосування вона спеціалізована; якщо ж продукція універсальна та може захоплювати нові ринки, це диверсифікована компанія [11].

Розробка і впровадження стратегії – одна із основних функцій управління. Без стратегічного планування компанія схожа на корабель без керманіча. Стратегія визначає основні цілі компанії і способи їх досягнення таким чином, щоб забезпечити єдиний напрямок дій для всієї команди компанії [10].

Реалізація стратегії – це процес, за допомогою якого підприємство створює вартість для акціонерів, це процес, за допомогою якого організація створює свої унікальні та індивідуальні якості, які її відрізняють від конкурентів і роблять більш привабливою для споживачів [8].

Особливо значущими заходами при реалізації стратегії є такі:

- Розробка варіанта дій при непередбачених обставинах.
- Розробка організаційної структури.
- Вибір системи управління організацією.
- Політика організації.
- Реалізація стратегії включає вибір організаційного об'єднання і систем контролю[8].

Процес стратегічного планування може бути представлений як послідовне вирішення стратегічних проблем [10].

На першій фазі стратегічного планування використовуються стратегічно розроблені сфери діяльності компанії, які плануються та контролюються незалежно від інших ринків та інфраструктури.

Стратегічна зона - це певний сегмент оточення, на яке підприємство має вихід або планує його отримати.

В якості стратегічних зон виступають або окремі сегменти ринку товарів народного споживання, або різноманітні поєднання цих сегментів, можуть також виступати регіональні ринки окремих товарів або їх поєднання.

При розширенні стратегічних економічних зон враховується наступне:

1. Для кожної стратегічної зони слід визначити незалежне ринкове завдання, яке базується на ринку поза компанією і чітко визначається типом потреб клієнтів [10].

2. Стратегічною зоною господарської діяльності компанії також слід керувати самостійно, щоб компанія могла, за необхідності, відмовитися від будь-якої стратегічної сфери діяльності, не завдаючи шкоди іншим напрямкам. Стратегічна зона повинна приваблювати не тільки власний ринок, але й свою інфраструктуру. Наприклад, малі та середні компанії зазвичай покладаються лише на одну стратегічну зону [10].

3. У стратегічній галузі компанія повинна досягти певних конкурентних переваг [10].

4. Стратегічні зони повинні бути стабільними протягом тривалого періоду часу, оскільки все стратегічне планування спрямоване на довгострокову перспективу [10].

Компанія повинна визначити і прогнозувати зовнішнє середовище, асортимент товарів і послуг, ціни ринку і постачальників, перш за все, визначити довгострокові цілі і стратегії їх досягнення. Ця частина запланованої роботи вирішується розробкою стратегічного плану [8].

1.3 Види стратегій розвитку підприємства

Стратегічний менеджмент виконує різноманітні завдання, пов'язані зі стратегічним аналізом, реалізацією, розробкою та моніторингом реалізації корпоративних стратегій. Щоб отримати наукове розуміння природи стратегічного управління, доцільно звернутися до змісту первинної концепції стратегічного управління. Розробник цієї концепції І. Ансофф поєднує її з двома різними типовими стилями поведінки компанії: прирістний та підприємницькими.

Прирістний стиль спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як у середині підприємства, так і за його межами, а підприємницький стиль прагне безупинної зміни досягнутого стану підприємства[1].

Кожна компанія, яка є конкурентоспроможною на ринку, дотримується конкретної стратегії. Така стратегія може бути чітко розроблена в процесі планування або використана в прихованій зоні передвиборної кампанії різних підрозділів і відділів компанії. Щоб правильно сформулювати стратегію або визначити приховану стратегію, потрібно знати, які типи стратегій існують та можуть бути обрані для конкретної компанії за певних обставин [8].

Розглянемо найпоширеніші, перевірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які мають назву базисні, або еталонні.

Таблиця 1.1 « Види стратегій та їх характеристика»

Стратегії	Характеристика
→ <i>концентрованого зростання</i>	Пов'язана зі змінами товару та (або) ринку. За допомогою цієї стратегії компанія намагається вдосконалити або розробити новий продукт, не змінюючи галузі. Компанія також шукає шляхи покращення свого становища на існуючому ринку або переходу на новий ринок [12].

Стратегії	Характеристика
→ <i>інтегрованого зростання</i>	Пов'язані з розширенням компанії шляхом додавання нових структур. Компанія може використовувати такі стратегії, якщо веде сильний бізнес, не може реалізувати концентровані стратегії зростання, тоді як інтегрований ріст не суперечить його довгостроковим цілям. Компанія може досягати інтегрованого зростання шляхом придбання власників або внутрішнього розширення. Крім того, позиція компанії у цій галузі змінюється в обох випадках [12].
→ <i>диверсифікованого зростання</i>	реалізуються, якщо компанія більше не зможе розвиватися в цій галузі на цьому ринку з цим продуктом.
→ <i>стратегії скорочення</i>	Використовуються для обмеження виробництва.

Досліджували дані питання також [47,50,52].

Розглянемо детальніше наведені стратегії, визначимо їх типи та сутність.

Типи стратегій концентрованого зростання:

- *стратегія посилення позиції на ринку*, коли компанія робить все можливе, задля досягнення найліпшого положення на ринку зі своїм продуктом. Реалізація цієї стратегії вимагає значних маркетингових зусиль, впровадження горизонтальної інтеграції, при якій компанія намагається здобути контроль над своїми конкурентами.
- *стратегія розвитку ринку* полягає в пошуку нових ринків збуту існуючого товару;
- *стратегія розвитку продукту* дає можливість зростання завдяки виробництву нового товару, який продається на ринку, на якому вже домінує компанія [12].

Розглянемо такі основні ***типи стратегій інтегрованого зростання***, як:

- *стратегія зворотної вертикальної інтеграції* спрямована на зростання компанії в результаті придбання або посилення контролю над постачальниками. Компанія може або створити дочірні компанії, постачальні організації або приєднатися до компаній, які вже постачають.
- *стратегія прямої вертикальної інтеграції* виражається у зростанні компанії шляхом придбання або посилення контролю над структурами між компанією і кінцевим споживачем, а саме системами продажу та дистрибуції. Цей тип інтеграції надзвичайно корисний, коли брокерські або консалтингові послуги значно розширені або компанія не може знайти посередників з якісним рівнем роботи [12].

Основні *стратегії диверсифікованого зростання*:

- *стратегія централізованої диверсифікації* базується на пошуку додаткової можливості для виробництва нових товарів у розвинених місцях.
- *стратегія горизонтальної диверсифікованості* дозволяє знаходити можливості зростання на існуючому ринку за допомогою нових продуктів, що вимагають нової технології.
- *стратегія диверсифікації конгломерату* полягає в тому, що компанія розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних нових продуктів, які вже зроблені і продаються на нових ринках [12].

Сформульовано основні чинники, що визначають вибір стратегії диверсифікованого зростання:

- ринки перебувають у стані насичення або зменшення попиту на продукт, який перебуває на стадії занепаду.
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можна вигідніше інвестувати в інші сфери бізнесу.

- новий бізнес може спричинити синергетичний ефект завдяки ефективному використанню пристроїв, компонентів, сировини тощо [12].

Існує **чотири типи стратегій скорочення бізнесу**:

- стратегія ліквідації компанії (здійснюється коли компанія більше не може вести бізнес).
- стратегія «збирання урожаю» (дозволяє відмовитися від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального доходу в короткий термін).
- стратегія скорочення частини компанії (полягає в тому, що компанія закриває або продає один зі своїх напрямків бізнесу, щоб провести довгострокову зміну кордонів бізнесу).
- стратегія скорочення витрат (передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат) [12].

Розглянемо оборонні дії компанії, яка прагне зберегти лідируючі позиції та атакуючі стратегії, якими користуються фірми, що виходять на ринок.

Таблиця 1.2 « Оборонні та наступальні стратегії»

Оборонні стратегії	Наступальні стратегії
Стратегії першопрохідників, оскільки їм доводиться відбиватися від новачків і послідовників, та які включають як захисні, так і наступальні дії [13].	Стратегії, які використовують претенденти на лідерство. Які прагнуть перевершити провідного в даний момент виробника і зайняти його місце.
Використовуючи шахову термінологію, можна сказати, що першопрохідники ринку отримують найважливішу "перевагу першого ходу", яка, при раціональному використанні, можливо, обернеться лідерством на ринку і високими прибутками [13].	Основою яких є – використання прорахунків компаній, що вже діють на ринку.

М. Портер виділив три основні стратегії, які мають універсальний характер і застосовні відносно будь-якої конкурентної сили. Це - лідерство у витратах, диференціація і фокусування [13].

Лідерство за витратами - мінімізувати витрати на виробництво товарів та створити більше свободи вибору в ціноутворенні та визначенні рівня рентабельності товару. Основний недолік стратегії: через зниження витрат часто здійснюється невиправдане зниження якості товару [13].

Диференціація означає створення компанією товару чи послуги з унікальними властивостями, які найчастіше реєструються як торгові марки. Якщо унікальність товару визначається простим поясненням, то вони говорять про уявну диференціацію. Основний недолік стратегії: часто потрібні значні інвестиції у дослідження та розробки (НДДКР) та інноваційні процеси [13].

Фокусування приділяється одному з ринкових сегментів: конкретній групі покупців, продукції або обмеженому географічному регіону, в якому продається продукт. Основний недолік стратегії полягає в тому, що досить складно отримати точні результати дослідження ринку [13].

У реальній практиці фірма може одночасно впроваджувати та реалізовувати декілька стратегій. Особливо це поширено і практикується в багатогалузевих компаніях.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АФ Лан»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Лан» було засновано 10.03.2000 року.

Директор фірми Кіріченко Євген Сергійович. Господарство спеціалізується на вирощуванні та реалізації зернових та олійних культур, таких як: пшениця, ячмінь, гречка, соняшник, соя, кукурудза, горох та ін.. Продукцію рослинництва реалізує в межах України.

Дане підприємство розміщене в Сумському районі, у селі Кіндратівка на вилиці Центральна 4.

Господарство є юридичною особою приватного права; воно володіє, розпоряджається та користується майном, що йому належить, має свій баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, штамп і бланки зі своїм найменуванням. Товариство здійснює цивільні права та обов'язки через свої органи, які діють відповідно до Статуту та діючого законодавства України.

Господарство знаходиться не далеко від міста Суми в помірному кліматі з м'якою зимою та теплим і, здебільшого, посушливим літом. Рельєф на території даного господарства переважно рівнинний.

ТОВ «АФ Лан» має лінійно – функціональну структуру управління.

У такій структурі лінійні зв'язки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають вирішити прийняті рішення, заходи та плани управлінських рішень.

Організаційна структура ТОВ «АФ Лан» цілком раціональна для цієї компанії, працівники якої виконують безсумнівно виконують та розуміють свої функції.

Організаційна структура ТОВ «АФ Лан» наведена в рисунку 1

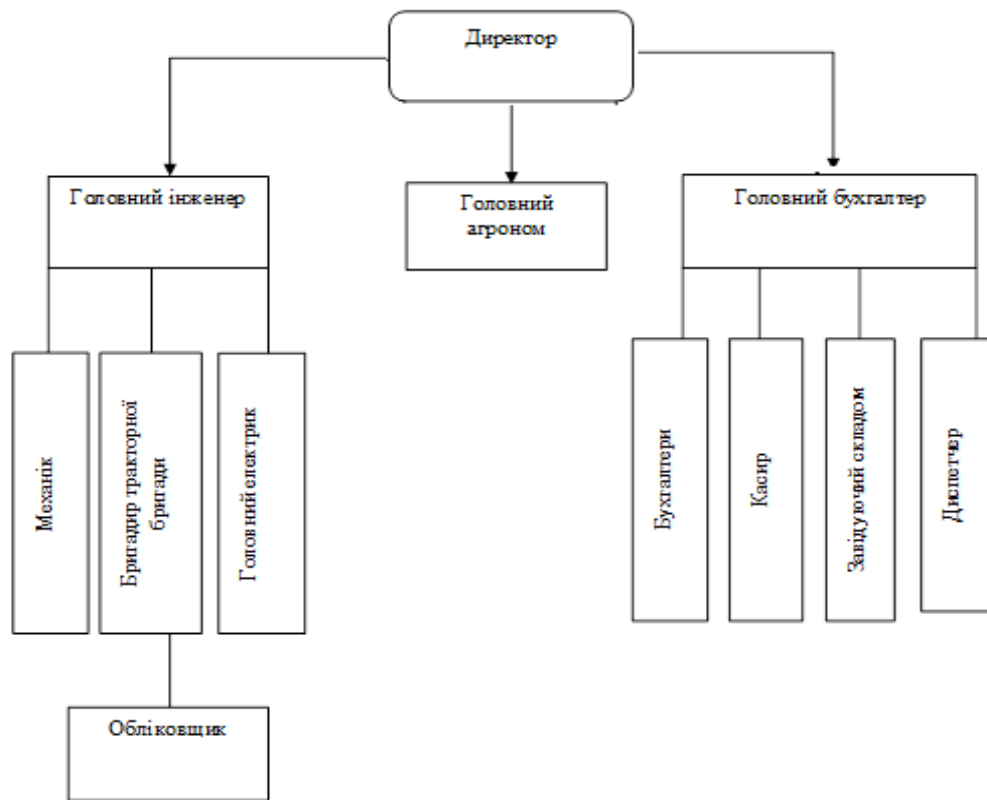


Рисунок 1 – Організаційна структура ТОВ АФ «Лан»

Лінійно-функціональна структура управління має ряд переваг:

- раціональне поєднання лінійних і функціональних з'єднань;
- стабільність повноважень та відповідальності персоналу;
- єдність і точність адміністрування;
- прийняття та впровадження оперативних рішень;
- право власності кожного керівника на результати діяльності;
- професійне вирішення завдань фахівцями за функціональні послуги;
- негайне виконання заходів за командою і керівників верхнього рівня[14].

Плюсом цієї структури є здатність приймати швидкі рішення, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і забезпечувати неформальний підхід до мотивації та контролю працівників[14].

Ця структура відповідає цілям компанії.

Право власності на підприємство виникає за рахунок особистих внесків засновників, доходів від виробничої та господарської діяльності, а також інших доходів та майна засновників. Компанія може орендувати або використовувати землю, що належить громадянам, і має право надавати, передавати, обмінювати, орендувати або тимчасово надавати підприємствам, установам, організаціям та громадянам власність, якою вона володіє. Статутний капітал складає 67500 грн., Який формується за рахунок одноразового переказу власника майна та коштів, які є його майном[14].

Власники на 22 травня 2020

Кіріченко Євген Сергійович – Засновник, 22500€ (33.33%)

Чепуренко Світлана Сергіївна – Засновник, 22500€ (33.33%)

Дандан Тетяна Сергіївна – Засновник, 22500€ (33.33%)

Таблиця 2.1 « Показника економічної діяльності»

Показник	Значення (тис.грн)		
	2017	2018	2019
Виручка від реалізації, тис. грн.	70 944	99 976	94 049
Валовий прибуток, тис. грн	28 214	21 526	21 453
Чистий прибуток, тис. грн.	19 543	8 393	11 068
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	42 730	78 450	72 596

З внутрішніх джерел відомо, що через девальвацію знизився дохід фірми, обсяг продажу не суттєво зменшився, дохід змінився в гіршу сторону.

2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Макросередовище компанії має набагато більшу кількість факторів, ніж мікросередовище. Для них характерна багатоваріантність, невизначеність та непередбачуваність. Мінливе зовнішнє середовище - це сфера, яка постійно хвилює компанії.

У сучасній науковій літературі немає єдиної думки щодо змісту та структури категорії "Зовнішнє середовище компанії" [15].

А. Капліна визначає макросередовище як низку зовнішніх факторів, з якими економічна діяльність взаємодіє і повинна враховувати їх діяльність [16]. М. Клименко та інші виявляють, що зовнішні фактори - це переважно неконтрольовані сили, які впливають на рішення та дії менеджерів, і, зрештою, впливають на внутрішні структури та процеси в організації [17]. Цим питанням також займалися [45,46,48]

Жоден з факторів зовнішнього середовища підприємства не можна розглядати ізольовано.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними факторами мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчають також посередників, закордонних партнерів, ринок робочої сили.

При аналізі внутрішнього середовища виявляються недоліки в діяльності підприємства, де найбільш ймовірні негативні наслідки кризових умов і визначення рівня здатності компанії до їх подолання [18].

Аналіз зовнішнього середовища є необхідним процесом, який може бути використаний для контролю зовнішніх факторів при розробці стратегічного плану з метою виявлення можливостей для зростання компанії чи загрози для неї. Аналіз дозволяє створювати страхові варіанти дій в разі непередбачених

обставин під час розробки стратегії. За допомогою аналізу можна створити перелік загроз та можливостей, з якими стикається компанія в даний час.

Одразу можна сказати, що компанія ТОВ АФ «Лан» є соціально відповідальною і робить це із власної ініціативи, не ставить собі на меті підвищити свій прибуток чи отримати рекламу завдяки соціальній відповідальності.

Соціально відповідальна діяльність компанії:

- Фірма надає допомогу школярам, прикладом цього є вручення набору, в який входять базові предмети для першокласників, подарунковий спортивний інвентар для школи.
- Заплановано будівництво нових доріг для розвитку інфраструктури села і території, у межах якої функціонує компанія.
- Надає можливість для проходження практики студентам, особливо це стосується навчальних закладів, що спеціалізуються на аграрній діяльності.
- Займаються фінансуванням різного роду спортивних заходів і підтримки спорту в місцевості, надається транспорт для перевезення місцевої футбольної команди.
- Підприємство, відповідно до власних можливостей, безпосередньо бере участь у соціальному житті села.

За цими заходами ми бачимо, що ТОВ «АФ Лан» активно співпрацює з різними місцевими структурами, намагається бути відкритою для людей. Стимулює розвиток села. Здійснює спонсорську допомогу футбольній команді «Метеор» села Кіндратівка. Активно бере участь у суспільному житті місцевого рівня, намагаючись покращити умови життя суспільства.

Аналіз підприємства необхідно розпочати з вивчення товарної продукції, структура і склад якої представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.2 «Реалізація продукції»

Види продукції	Реалізація			
	2018		2019	
	Центнерів	Грн	Центнерів	Грн
Пшениця	35 705	16 132 468	13 369	5 408 855
Кукурудза на зерно	48 059	17 487 327	33 492	9 717 150
Ячмінь	2 758	1 239 103	5 430	1 964 863
Гречка	344	143 250	-	-
Боби сої	4 473	3 727 332	6 596	4 451 074
Насіння соняшнику	17 721	15 359 697	29 310	23 443 296
Всього	109 060	54 089 177	88 197	44 985 238

Хоча в 2019 році в порівнянні з 2018 роком спостерігалось значне скорочення обсягів виробництва продукції, але як видно з таблиці 2.2, найбільшим попитом у покупців користуються кукурудза, а реалізація пшениці в порівнянні з минулим 2018 роком знизилась більше ніж у половину тоді, як насіння соняшника майже в половину збільшилося.

Ринок органіки в Україні постійно розвивається. Завдяки розміру країни (603 600 км², у тому числі 42,7 млн. га сільськогосподарських угідь (за даними Державної служби статистики України)), географічне положення, близькість до потенційних міжнародних покупців та родючий чорноземи України мають сприятливі умови для органічного землеробства [19].

Впродовж останніх років в Україні фіксується стабільне поступове зростання валових показників збору зерна. Цю тенденцію не зупиняють ані посушливі роки, ані якісь інші фактори. Об'єктивно, технології у рослинництві розвиваються, і це сприяє зростанню урожайності. Згідно з цілком об'єктивними прогнозами, не за горами досягнення колись фантастичних показників валової урожайності - до 100 млн т і навіть більше [20].

У 2018 році валова продукція сільського господарства у всіх категоріях господарств Сум, обчислена за постійними цінами у 2010 році, становила 11,4 млрд грн чистих. Продукція сільського господарства у Сумській області на одну особу населення становила 10 352 грн. (Середній показник по Україні - 6321 грн.) [21].

Проаналізуємо динаміку виробництва й урожайності основних сільськогосподарських культур.

Станом на 1.01.2019 р. у Сумській області зареєстровано 1034 агроформувань, у т.ч. 649 фермерських господарств і 385 сільськогосподарських підприємств, що ведуть свою діяльність на 1698,0 тис. га сільгоспугідь (71,3% від загальної площі області). У складі сільськогосподарських підприємств за організаційно-правовими формами представлені 261 товариство з обмеженою відповідальністю, 86 приватних підприємствами, 8 публічних акціонерних товариств, 9 приватних акціонерних товариств, 2 сільськогосподарські виробничі кооперативами та 9 підприємств з державною формою власності. Також у регіоні зареєстровано 48 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, з яких у 2018 р. діяли 18 [22].



Рисунок 2. «Кількість агроформувань в Сумській області»

Від загальноукраїнського виробництва (за підсумками 2017 р.) Сумська область дає 6% валового збору зернових і зернобобових культур, 1,7% цукрових буряків (у 2006 р. –4%), 4,2% соняшнику (у 2006 р. –0,6%), 5% картоплі, 2% овочів, а також 2% виробництва м'яса (у 2006 р. 4,2%), 4%–молока, 2,5% яєць, 4,7 % меду і 1,1% вовни [23].

Попит на круп'яні культури традиційно зростає в умовах певного ускладнення розвитку окремих соціально-економічних процесів та загострення кризових явищ у суспільстві. Масштабна пандемія коронавірусу та світова економічна криза нині супроводжуються зростанням попиту на круп'яні культури, які стали страховим антикризовим продовольчим резервом для багатьох верств населення.

З січня по листопад 2019 року валова продукція сільського господарства у Сумській області досягла 10,4 млрд грн, що на 6% більше, ніж за відповідний період 2018 року. Суми посідають 6-е місце серед регіонів України за обсягом валової норми сільського господарства .

У той же час сільськогосподарські компанії виробили продукції на 72 млрд грн, а домогосподарства - 32 млрд грн. Позитивну динаміку можна спостерігати у рослинництві, де обсяг валової продукції збільшився на 7,7% порівняно з попереднім роком і досяг 8,5 млрд грн [24].

Впродовж 2017–2019 рр. спостерігається тенденція зниження виробництва круп на основі пшона і ячменю, тоді як обсяги гречаної, кукурудзяної і пшеничної зростають (Рис. 3).

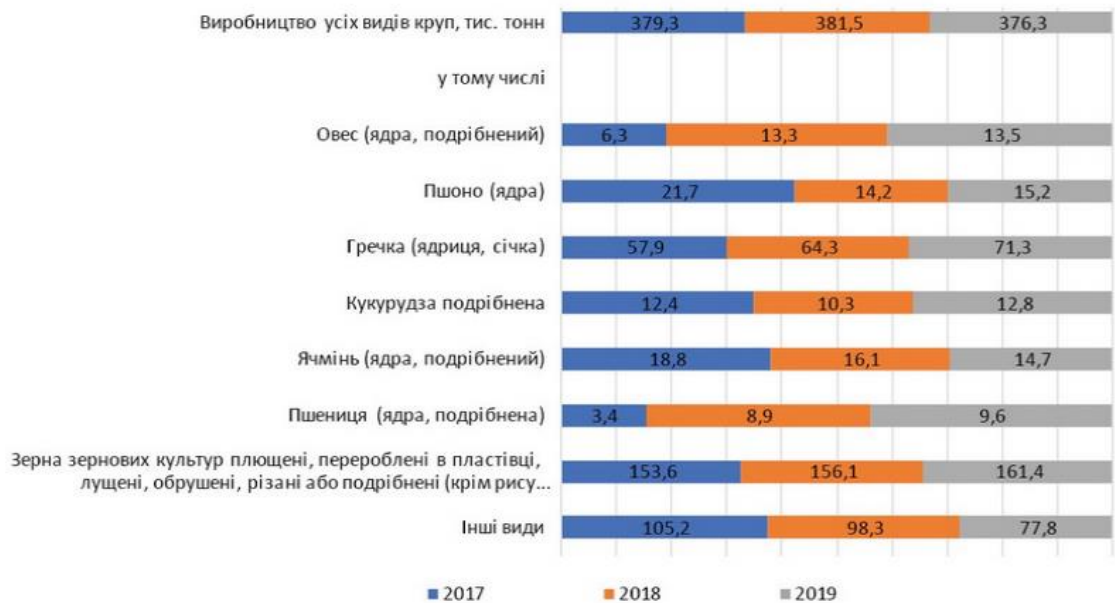


Рисунок 3. Динаміка виробництва основних видів круп підприємствами України у 2017–2019 рр. (тис. тонн).

Джерело: складено за даними аналізу інформації Держслужби статистики [25].

Якщо у 2017 році виробництво гречки (ядриця, січка) становило 57,9 тис. тонн, то у 2019-му воно зросло до 71,3 тис. тонн. То як розуміти те, що ТОВ «АФ Лан» зовсім припинила виробництво гречки.

Виробництво зернових та зернобобових культур «Агрофімою Лан» (88,2тис.т) в порівнянні з Україною (75 100 тис.т) та Сумською областю (682,3тис.т).

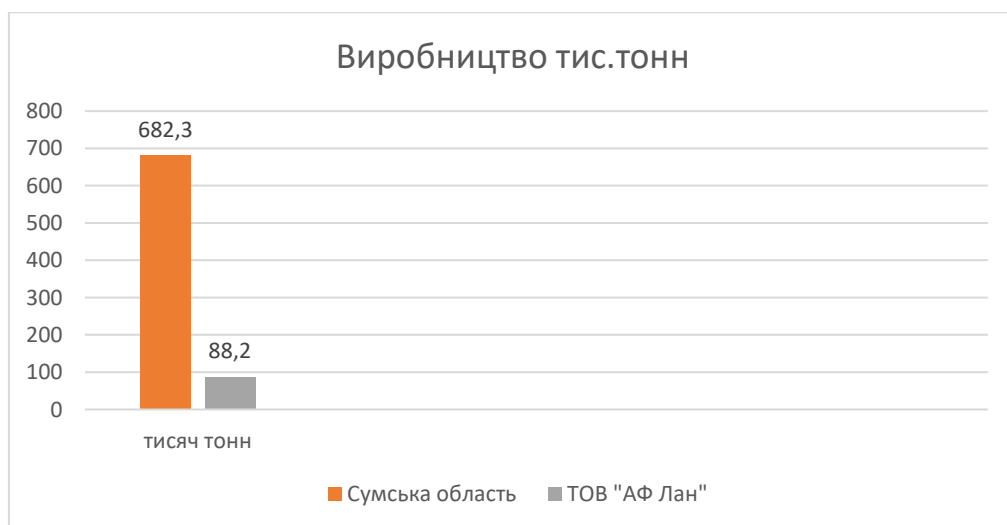


Рисунок 4. Виробництво зернових та зернобобових культур

PEST бізнес-аналіз

Суть аналізу PEST полягає у виявленні та оцінці впливу зовнішніх факторів на результати поточної та майбутньої діяльності компанії [26].

PEST - це аббревіатура до чотирьох англійських слів (Political, Economic, Sociocultural, Technological forces): P - політичний та правовий, E - економічний, S - соціокультурний, T - технологічні фактори [26].

Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розроблено перелік зовнішніх стратегічних факторів з високою ймовірністю реалізації та впливом на функціонування компанії.

2. Значимість (ймовірність реалізації) кожної події для конкретної компанії оцінюється шляхом присвоєння конкретної ваги показника від одного (найважливішого) до нуля (незначного). Сума значень вагового показника кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормалізацією.

3. Ступінь впливу кожної факторної події на корпоративну стратегію оцінюється за 5-бальною шкалою: "п'ять" - сильний вплив, серйозна небезпека; "Єдність" - відсутність впливу, загрози [26].

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища. PEST-аналіз наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 PEST-аналіз

Р	Оцінка	Е	Оцінка
Законодавча база	5	Економічний стан країни взагалі	5
Регулювання держави в галузі	4	Інфляція	3
Політика кредитування держави	3	Корупція	4

Формування парламенту України	5	Витрати на енергію та водопостачання	5
Разом	17	Разом	17
S	Оцінка	T	Оцінка
Демографічні зміни	5	Технологічна політика держави	4
Екологія середовища	3	Зміни в НТП	3
Відношення до перетворень	3	Вплив нових технологій на підприємство	4
Разом	11	Разом	11

Аналіз показав, що на компанію більше впливали політичні та економічні фактори, оскільки більшість найвпливовіших з них отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність у країні.

Описуючи основні тенденції маркетингової діяльності в аграрному секторі, ми можемо виділити такі основні фактори, які впливають на них:

- сезонність у постачанні сільськогосподарської продукції;
- обмежена конкуренція на аграрному ринку внаслідок значного втручання держави та діяльності великих посередницьких організацій монополістичного типу;
- сезонність попиту на сільськогосподарську продукцію;
- нерозвинена інфраструктура ринку збуту сільськогосподарської продукції.

Дослідивши масу статей, які стосуються ринку землі, я роблю деякі висновки.

Голова делегації ЄС в Україні Матті Маасікас заявив на засіданні зборів української сторони Платформи для громадянського суспільства між Україною та ЄС: "Світовий банк оцінює, що реалізація цієї реформи може

сприяти земельній реформі 1 до 1 , 5% ВВП України. ЄС підтримує цю мету - відкриття ринків збуту. При здійсненні цієї реформи необхідно забезпечити та правильно виконати десятки аспектів. Я назву лише два з них. Перший - впровадження цієї реформи має в першу чергу принести користь дрібним фермерам, людям, які живуть і працюють у сільській місцевості, другий аспект, який я хотів би зазначити, також є дуже важливим, - очищення реєстрів. Якщо ви хочете відкрити ринок, вам потрібно чітко зрозуміти, що ви продаєте та купуєте [54].

Не повинно бути, щоб фермер підписував офіційну 3-відсоткову оренду, тобто сплачує податки лише у 3%, а решту сплачує чорним кольором. У той час як великі господарства сплачують 100% податок. "Верховна Рада на позачерговому засіданні 31 березня 2020 року ухвалила закон №2178-10 "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення"[54].

Закон передбачає, що сільськогосподарські угіддя можуть купувати лише українці. Фізичні особи можуть придбати до 100 га землі, юридичні особи мають право зосередитись на до 10 000 га землі. Розрахунок земельних ділянок - лише безготівковий з підтвердженням походження коштів; Купувати землю в зоні 50 км від кордону заборонено (згідно з цією заявою, можна вважати, що немає ризику продажу землі цієї компанії, оскільки село Кондратівка знаходиться в 3 км від кордону з Росією) дозволяється лише брати у оренду.

Питання відкриття ринку землі та скасування мораторію є надзвичайно актуальним для України. Зрештою, ця реформа безпосередньо стосується 35% сільського населення країни та частину жителів міста, які успадкували земельні паї.

Роман Лещенко, президент у справах земельних ділянок: "Якщо фермер вирішить вилучити таку землю, вона може бути лише на правовому рівні та розглянути три важливі моменти". [32]

Перше: такі угоди здійснюються лише нотаріально.

Друге: вони можуть бути здійснені за ціною не менше нормативно-правової оцінки землі, яка буде на момент відчуження.

І третє: якщо земельна ділянка обтяжена договором оренди, то продавець спочатку може її продати лише особі, яка її орендує — це так зване переважне право оренди. Якщо між собою селянин та орендар не домовляться за ціною, лише тоді така особа має право продати земельну ділянку третім особам. Але тільки офіційно, в без законодавства.

Так, як за орендарем зберігатиметься переважне право купівлі землі то «Агрофірма Лан», звичайно, буде його використовувати у тих випадках, якщо пайовики компанії забажають продати свій земельний наділ.

Щодо обсягів, то нещодавно було проведено внутрішнє опитування і тепер з'ясувалося, що лише 10-15% пайовиків планують після відміни мораторію продавати паї.

Конкуренти в сумському районі:

- ТОВ АФ «ХЛБОДАР» с. Степанівка
- СІЛЬСКОГОСПОДАРСЬКИЙ ВИРОБНИЧИЙ КООПЕРАТИВ АФ «ПЕРШЕ ТРАВНЯ»
- ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "МРІЯ-СК" с. Токарі
- ТОВ АФ «САДІВНИК» с. Стецьківка
- ТОВ АФ «АГРОСВІТ» с. Підліснівка

Постачальники добрив:

- МПП Фірма «Ерідон»
- ТОВ «Агротрейд НД»

Споживачі:

- ТОВ «Інтерагροстандарт»
- ПАТ Сумський завод продовольчих товарів

2.3 Організація формування стратегії на підприємстві

Темпи зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов сьогодні настільки швидкі, що планування є єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Він забезпечує організацію ресурсів для створення плану дій як на перспективу, так і на поточні періоди і забезпечує основу для прийняття рішень.

Коли компанія починає процес стратегічного планування, вихідним пунктом, зазвичай, є формування або перегляд місії компанії. Цікаво, що все починається з місії компанії, але щоб розвивати її, вам потрібно розібратися у всіх інших елементах корпоративної стратегії [27].

Відправною точкою для довгострокового планування є постановка цілей. У стабільній економіці першими даними для цього є багаторічний досвід, середнє економічний розвиток, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості і конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації потрібні спеціальні дослідження [27].

Інструментом, за допомогою якого будуть реалізовані розроблені стратегії, є організаційна структура підприємства. Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі "Стратегія та структура" [28]. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [29, с. 152]. Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін в організаційній структурі підприємства починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Тому слід звернути особливу увагу на організаційний та структурний стратегічний потенціал компанії. Лінійні та функціональні організаційні структури більшості економічних одиниць перевантажують керівництво шляхом вирішення поточних проблем і не дозволяють їм достатньо зосередитись на стратегічних проблемах організації [27].

Формальне планування допомагає знайти оптимальний курс дій, обґрунтувати і систематизувати рішення з планування, знизити ризик неправильних рішень через помилки або неточності і отримати інформацію про можливості компанії на ринку.

З огляду на дедалі зростаючу обмеженість ресурсів, дуже важливо досягти їх максимально ефективного використання. План повинен враховувати оптимізацію наявних на підприємстві ресурсів.

Основними стратегічними та оперативними цілями ТОВ «Агрофірми «Лан»» можемо визначити такі:

1. прискорене зростання доходів;
2. прискорене зростання грошових надходжень;
3. зростання частки ринку;
4. більш сильне і більш надійне становище в галузі;
5. підвищення якості продукції;
6. зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами;
7. розширення і поліпшення номенклатури продукції (в агрофірмі збираються розводити свиней та свійську птицю, переважно курей).
8. розширення агрофірми шляхом придбання нових земельних угідь.

Дослідивши дане підприємство я з'ясував, що за розробку стратегії та плану виробництва немає відповідальної особи, та й самої стратегії як такої на підприємстві немає, керівництво агрофірми просто хоче збільшити свій дохід, і для цього планує почати розведення свиней та птахів.

Реалізація обраної стратегії включає управлінські дії, спрямовані на модернізацію системи управління в разі необхідності, її адаптацію до стратегічних цілей організаційної структури компанії, виділення необхідних ресурсів і навчання персоналу. Іншими словами, стратегічне управління покликане допомогти керівництву компанії передбачати тенденції розвитку бізнесу і відслідковувати зовнішні впливи на компанію.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АФ Лан»

3.1 Аналіз стратегічних можливостей та перспектив діяльності підприємства

Всі розуміють, що сьогодні агробізнес з об'єктивних та суб'єктивних причин займає стратегічне значення в економіці, забезпечуючи до 40% надходжень від експорту. Однак світова економічна криза, про яку наголошують багато експертів, нині вже охопила весь світ. Тому, щоб мінімізувати її негативні наслідки для вітчизняного агробізнесу, підприємству необхідно починати готувати страхову стратегію розвитку.

Які ж основні ризики для агробізнесу нині актуалізуються. Насамперед це:

- девальвація гривні і різке зростання курсу іноземної валюти та подорожчання засобів захисту рослин, насіння, добрив та техніки й запчастин;
- втрата окремих ринків збуту для аграрної продукції або ж зменшення її обсягів внаслідок скорочення світового попиту, а відповідно, і міжнародної торгівлі та експорту;
- зниження світових цін на аграрну продукцію;
- проблеми з логістикою збуту аграрної продукції та обмежувальні заходи щодо її просування внаслідок карантину через коронавірус;
- зниження обсягів іноземних інвестицій в АПК через економічну кризу та паніку на світових фінансових ринках.

Це лише окремі з можливих наслідків, які варто врахувати агробізнесу під час розробки стратегії антикризового розвитку [31].

За результатами PEST – аналізу було з'ясовано, що на компанію більше впливали політичні та економічні фактори.

Зважаючи на нашу нестабільну економічну та політичну ситуацію в країні, ТОВ «АФ Лан» не може бути повністю впевненим у завтрашньому дні, але одним із позитивних факторів є те, що при впровадженні ринку землі

«Агрофірма Лан» не втратить свої землі, чому саме, це було розібрано при аналізі зовнішнього середовища.

Однією з основних тенденцій у розвитку сільського господарства в світі є органічне землеробство - система, в якій передбачається відмова від оранки (до глибини 30 см), хімічно синтезованих добрив, синтетичних пестицидів, ГМО, гормонів, стабілізаторів і т. Д. На користь обробки поверхні (5 - 10 см)), біодобрива і біопрепарати. Введення пропонує дві основні переваги: по-перше, підвищується родючість ґрунту (поліпшується структура, тому з ґрунту вимивається менше поживних речовин, вони утримують більше води (яка проникає в глибші шари і випаровується повільніше), більше повітря і поживних речовин);

По-друге, виробництво - це органічна продукція, яка традиційно цінується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Все це дає фермеру більшу рентабельність виробництва в поєднанні з традиційним підходом. [30].

Одразу можна зазначити, що «Агрофірма Лан» має досить значні можливості для виробництва органічної продукції, так як має невеликий комплекс рогатої худоби, з якого вона отримує так звані добрива (компост) для ґрунтів.

Так як органічна продукція цінується дорожче, то вона може слугувати гарним варіантом для підвищення доходу підприємства, якщо не вдасться збільшити масштаби земельних угідь для більшого виробництва продукції.

Висока рентабельність є однією з причин зростання популярності органічного землеробства. За даними Євростату (анг. European Statistical Office, статистична організація Європейської Комісії) в Європейському союзі, площа, виділена для органічного землеробства в останні роки збільшилася на 21% до більш ніж 11 мільйонів гектарів, в Україні воно стає все більш поширеним: за даними Федерації органічного руху України, органічне виробництво в даний час здійснюється на 410 550 га, що на 35% більше, ніж у 2010 році [30].

3.2 Організаційно-економічні засади розроблення стратегії ТОВ «АФ Лан»

В попередніх розділах ми вже з'ясували які стратегії існують, і на мою думку, для підприємства ТОВ «АФ Лан» найбільш підходить стратегія концентрованого зростання.

Стратегія *концентрованого зростання* – за допомогою цієї стратегії компанія намагається вдосконалити або розробити новий продукт, не змінюючи галузі. Компанія також шукає шляхи покращення свого становища на існуючому ринку або переходу на новий ринок. Знаходить своє вираження в наступних різновидах стратегічних альтернатив:

- Інтенсифікація: розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів. Розширення виробництва можна досягти шляхом збільшення земельних угідь та посіву більш врожайних сортів рослинництва, тобто гібридів які максимально відповідають сучасним технологіям. За рахунок того, що в прилеглих селах, так звані колгоспи припинили своє існування, то не всі земельні ділянки використовуються приватними підприємцями, а пустують, що дає гарну можливість ТОВ «АФ Лан» для оренди земельних угідь задля збільшення своїх виробничих потужностей.

Відсоток оплати паїв сплачується від оціночної вартості земельної ділянки з цього можемо приблизно визначити середню вартість пайових відрахувань: 3,5 га. = 10000 грн (дані взято з особистого договору), тоді за 1 га. отримаємо приблизно 3000 грн. які сплачує компанія орендодавцю.

«Що стосується врожайності пшениці, то тут ситуація наступна. У південних районах Чернігівської та Сумської області врожайність на рівні 5,5-6 т / га.» , - Олександр Захарченко, менеджер компанії «Океан Інвест» в Сумській та Чернігівській областях [33].

Отже приблизно за 5 т/га. компанія отримає 20 250 грн. виручки, а сплачує за оренду всього 3 000 грн.

Також з погляду на динаміку виробництва основних видів круп підприємствами України (рисунок 3), раціонально було б відновити вирощування гречки.

Таблиця 3.1 «Вартість продукції за 1 центнер»

Види продукції	Грн/центнер
	Пшениця
Кукурудза на зерно	290
Ячмінь	362
Гречка	416
Боби сої	675
Насіння соняшнику	800

Отже з даної таблиці можемо зробити висновки, що поновлення вирощування гречки є цілком раціональним, так як її ціна вища в порівнянні з пшеницею, кукурудзою, ячменем. Спираючись на показники таблиць 2.2 «Реалізація продукції» та 3.1 «Вартість продукції за 1 центнер», ТОВ «АФ Лан» підвищило виробництво ячменю, що є не логічно з погляду на таблицю 3.1 і тому поновлення вирощування гречки треба організовувати через скорочення вирощування ячменю.

Відновивши продаж гречки на 1000 центнерів і скоротивши продаж ячменю на 1000 центнерів отримаємо дохід в (беручи тільки показники гречки та ячменю) 2 019 660, що в порівнянні з даними за 2019 рік більше на 54 797 грн.

- Диверсифікація: розширення асортименту товару за рахунок освоєння нових видів продукції. Для зменшення чинника сезонності грошових надходжень, а відповідно, потреби в залученні кредитних фінансових ресурсів та диверсифікації дохідності найбільш вигідним сьогодні може стати

реалізація проєктів у сфері альтернативної енергетики (біоенергетики, це використання біопалива, загалом це солома і рослинні відходи, як побічні продукти сільськогосподарського рослинництва) та виробництва тваринницької продукції. Тут можна зазначити те, що дане підприємство збирається відкрити свино- та птахоферму, що може посприяти підвищенню доходу.

- Техніко-технологічний розвиток: інноваційна діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо. Можна зазначити, що підприємство слідкує за виробництвом своєї продукції і забезпечує всім необхідним виробничі цехи, для підтвердження можу зазначити, що минулого року на території зерноскладу було встановлено сушарку, що дає можливість збирати урожай при підвищеній вологості зернових культур, при цьому не втрачаються робочі дні при випаді осадків. Кожного року оновлюється одна або декілька (у разі потреби) одиниць техніки.

3.3 Алгоритм реалізації стратегії ТОВ «АФ Лан»

Для початку, щоб впровадити та реалізувати стратегію треба схвалення даної стратегії вищим керівництвом фірми, потім призначити особу, яка буде відповідальна за процес реалізації стратегії та контролювати результати обраного плану дій щодо реалізації стратегії.

Наступним етапом є створення та слідування бізнес-плану, який повинен бути зроблений до кінця цього місяця, так як добре сформований бізнес-план є запорукою успіху організації.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу.

Задля того, щоб впровадити свино- та птахоферму я пропоную реставрувати та використати старий фермерський комплекс, який має наявності агрофірма, це потребуватиме не значних витрат так як це майже готове приміщення. Бізнес-плант представлено в таблицях 3.2 та 3.3.

Таблиця 3.2 «Вихідні дані»

	Кількість	Вартість одиниці, тис. грн	Сукупна вартість, тис. грн	
Початкові інвестиції:				
Відновлення будівлі тваринницького корпусу (свиноферми), од.	1	20	20	
Закупівля обладнання, у т.ч. млини для кормоцеху, шт.	1	20	20	
Купівля свиней:	150	1,2	180	
Придбання кормів (на рік), т	100	2	200	
Непередбачені витрати			10	
Сума			430	
Поточні витрати (річні):			0	
Корми	100	2	200	
Заробітна плата			516	

Продовження таблиці 3.2

Витрати на утримання свиноферми (у т.ч. комунальні платежі)			50	
Амортизація			1,4	
Сума			767,4	
Доходи:				
Реалізація м'яса, т живої ваги	150	7,5	1125	
Прибуток			357,6	
Податок з прибутку			64,368	
Чистий прибуток			293,232	
	Кількість, шт. од.	Ставка, тис. грн	Міс. фонд оплати праці, тис. грн	Річний фонд оплати праці, тис. грн
Заробітна плата:				
ветеринар	1	6,5	6,5	78
свинарка	3	5,5	16,5	198
тракторист	1	6,5	6,5	78
охоронець	2	6	12	144
Сума			41,5	498

Таблиця 3.3 «Інвестиційна привабливість»

		k1	0,1325			
		2020	2021	2022	2023	2024
Капітальні витрати	430					
Доходи		1125	1125	1125	1125	1125
Витрати, у т.ч.:		767,4	767,4	767,4	767,4	767,4
Податок з прибутку		64,368	64,368	64,368	64,368	64,368
Річна амортизація		1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Грошовий потік (CF)	-430	296,0	296,0	296,0	296,0	296,0
	ICO	PVIF1	PVIF2	PVIF3	PVIF4	PVIF5
k1		0,8830	0,7797	0,6885	0,6079	0,5368
CF(PVIF), k1	-430	261,3969095	230,8140481	203,8093	179,9641	158,9087
NPV	604,89					
NPV	604,89 ₴					
Період окупності, k1		не окуп	2,730471528	1,694759	1,521815	1,193455
IRR	63%					
Індекс прибутковості, PI	2,40672795					

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети.

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства.

Висновки

Формування стратегій розглядається як одна з важливих складових стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління компанія має можливість отримати ринкові переваги та відкрити перспективні напрямки своєї діяльності та краще дослідити власні потенційні можливості та ліміти. Це не тільки впливає на умови компанії, але і створює їх. Стратегія необхідна кожній компанії, яка претендує на успіх. Стратегія повинна ефективно розроблятися відповідно до умов конкретної сфери, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг компанії, включаючи довгострокові програми дій у функціональних сферах діяльності, і спрямована на ефективне впровадження для забезпечення виживання компанії та постійного розвитку.

Таким чином, на наш погляд, стратегічний менеджмент є насправді стратегічний процес в рамках менеджменту організації, що дозволяє стабілізувати функціонування підприємств з позиції отримання високої і стійкої прибутку.

Загалом агросектор повинен адаптуватися не лише до кліматичних змін, але й до глобальних економічних зрушень, які викликані на лише світовою кризою та наслідками поширення епідемії коронавірусу.

Стратегічне управління сільськогосподарськими компаніями має надзвичайно важливе значення в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Однією з головних проблем при використанні цих бізнес-підрозділів є розробка бізнес-стратегій для їх подальшого функціонування. Сюди входить стратегія подальшого розвитку, стабілізації та скорочення.

Розробка бізнес-стратегій для сільськогосподарських товаровиробників ґрунтується на детальних результатах стратегічного аналізу їх діяльності.

Використані джерела

1. Кубарева, В. С. – Сутність стратегічного управління підприємством [Текст] / В. С. Кубарева // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2012. – № 749. – С. 55-60.
2. Новий словник української мови / В.Яремко, О. Сліпушко: В4т.–Т. 4.– К.: Аконіт, 1999.– С.417
3. Ансофф И. Стратегическое управление.
4. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития – Сумы.: ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с
5. Гордієнко П. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Гордієнко. – К. : Алерта, 2006. – 404 с
6. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: дис... д- ра екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К., 2005.
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник/ І.В. Смолін – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
8. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент :навч. посіб. / Є.М.Кайлюк, В.М.Анд-реєва, В.В.Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.– Х.: ХНАМГ, 2010.–279с.
9. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації [Електронний ресурс] : навч. посібник у структ.-логіч. схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. – Х. : ХДУХТ, 2017.
10. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.
11. Багорка М. О. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №10. — С. 17 — 21.

12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
13. Швіндіна Г.О. Стратегічне управління [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://mix.sumdu.edu.ua/textbooks/1141/367809/index.html#p1>
14. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства // Економіка України, 2008. – № 1 – С.16-26.
15. Малихіна Я. А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ/ Я. А. Малихіна//Проблеми сучасної педагогічної освіти. Сер.: Педагогіка і психологія. – Зб. Статей: Ялта: РВВКГУ. Вип. 39. – Ч. 3, 2013. – С. 221-228.
16. Капліна О., Зайченко Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу /О. Капліна, Д. Зайченко // Маркетинг. – 2005. – № 4. – С.24-38.
17. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.]/ М. Клименко, О. С.Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
18. Підвищення конкурентного потенціалу та економічної безпеки промислових підприємств за умов розвитку глобалізаційних процесів: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 525 с.
19. Журнал «Агроном», Ольга Трофімцева та Наталія Прокопчук стаття «Коротко про органічний ринок в Україні» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.agronom.com.ua/korotko-pro-organichnyj-rynok-v-ukrayini/>
20. Журнал «Агробізнес», Ігор КОВАЛЕНКО стаття «Як вивезти 100 млн т зерна», [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/15156-yak-vyvezty-100-mln-t-zerna.html>

21. Корнус А. О.К67 Сільське господарство Сумської області (економіко-географічне дослідження) : монографія. Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2019. 100с.
22. Перелік діючих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, зареєстрованих на території Сумської області/ [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.apk.sm.gov.ua/index.php/uk/2013-04-18-21-51-02/28-napryamki-diyalnosti/ekonomika/764-perelik-diiuchykh-silskohospodarskykh-obsluhovuiuchykh-kooperatyviv-zareiestrovanykh-na-terytorii-sumskoi-oblasti> (дата звернення: 28.07.2019 р.)
23. Сільське господарство України : Статистичний збірник / Київ: Державна служба статистики України, 2018. 245 с.
24. Сумська обласна державна адміністрація [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://sm.gov.ua/uk/arkhiv1/20314-sumshchyna-zbilshuye-vyrobnytstvo-valovoyi-produktsiyi-silskoho-hospodarstva.html>
25. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Вачевський М.В, Скотний В.Г., Вачевський О.М. Промисловий маркетинг. -- К.: Центр навчальної літератури, 2004. -- 254 с.
27. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств УДК 338.43:658
28. Chandler A. D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises MIT Press / A. D.Chandler. – Cambridge: Mass, 1962.
29. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел; под ред. Ю. Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. –336 с.
30. Журнал «Агробізнес», стаття «Курс на органіку» Ілля Чорний [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://goo.su/1HfY>

31. Журнал «Агробізнес», стаття «Антикризова стратегія розвитку агробізнесу» Ю. В. КЕРНАСЮК, канд. екон. наук, ІСГС НААН, [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://goo.su/1hg6>
32. Журнал «Агробізнес», Марко Бугай стаття «Українська земля: продавати не можна орендувати», [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://goo.su/1I6s>
33. Агроекспедиція. Урожай, ціни і стан посіві пшениці в 2019 році, [Електронний ресурс] Режим посилання <https://goo.su/1IAd>
34. N. S. M. Ahmad, Mr. R. Ah. A. Atniesha. (2018). The Pecking Order Theory and Start-up Financing of Small and Medium Enterprises: Insight into Available Literature in the Libyan Context. Financial Markets, Institutions and Risks, 2(4), 5-12. DOI: [http://doi.org/10.21272/fmir.2\(4\).5-12.2018](http://doi.org/10.21272/fmir.2(4).5-12.2018)
35. Musa H., Musova Z., Sliacky P. (2017). Financial Support to Small and Medium-Sized Enterprises in Slovakia. Financial Markets, Institutions and Risks, 1(4), 47-52. DOI: 10.21272/fmir.1(4).47-52.2017
36. Singh, S.N. (2019). Impact of Value Added Tax on Business Enterprises: A Case of Mettu Town. Financial Markets, Institutions and Risks, 3(4), 62-73. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(4\).62-73.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(4).62-73.2019).
37. Innocent, Id. Od., Ademola, Ol. G., Teryima, T. S. (2019). Effect of Capital Adequacy, Credit Risk and Operating Efficiency on the performance of Commercial Banks in Nigeria. Financial Markets, Institutions and Risks, 3(1), 92-114. [http://doi.org/10.21272/fmir.3\(1\).92-114.2019](http://doi.org/10.21272/fmir.3(1).92-114.2019).
38. Goncharenko, T., Lopa L. (2020). Balance Between Risk And Profit In The Context Of Strategic Management: The Case Of Ukrainian Banks. SocioEconomic Challenges, 4(1), 111-121. [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).111-121.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).111-121.2020).
39. Meresa, M. (2019). The Effect of Strategic Management Practices on the institutional Performance; the case of Dedebit credit and saving institution

- in Eastern Tigray. *SocioEconomic Challenges*, 3(3), 80-97.
[http://doi.org/10.21272/sec.3\(3\).80-97.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(3).80-97.2019).
40. Akpoviroro, Kowo Solomon, Amos, Akinbola Olufemi, Olalekan, Akinrinola (2019). Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). *SocioEconomic Challenges*, 3(1), 116-126.
[http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126.2019).
41. Kandel, B.K., Acharya, J. (2018). Impact Of It Factors In Nepali Small Family Business Turnover. *SocioEconomic Challenges*, 4(2), 87-100. DOI:
[http://doi.org/10.21272/sec.2\(4\).87-100.2018](http://doi.org/10.21272/sec.2(4).87-100.2018)
42. Vidic, F. (2018). Entrepreneurial Orientation and Knowledge Creation and Their Impact on Company Performance. *SocioEconomic Challenges*, 3(2), 37-48. DOI: 10.21272/sec.3(2).37-48.2018
43. Khan, Md Yusuf Hossein (2018). The Effectiveness of Entrepreneurial Activities for Economic Development: A Route to Innovation and Job Generation. *SocioEconomic Challenges*, 2(2), 32-40. DOI: 10.21272/sec.2(2).32-40.2018
44. Urbánne Treutz Ágnes (2020). Transformation of Z-Generation in the context of globalization and place marketing: the case of Hungarian students. *SocioEconomic Challenges*, 4(1), 28-35.
[http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).28-35.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).28-35.2020).
45. Kowo, S.A., Kadiri B.I., Zekeri, A. (2020). Correlate of Workforce Diversity and Organisational Performance of Multinational Food Producing Industry in Nigeria. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 126-137.
[http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).126-137.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).126-137.2020).
46. Thomas, G. (2020). Leadership Models and Leadership Styles as Success Factors in Small and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 35-42. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).35-42.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).35-42.2020).

47. Mujtaba, B. G., Senathip, T. (2020). Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
48. Bonamigo, A., Mendes, D. (2019). Value Co-creation and Leadership: An Analysis Based on the Business Ecosystem Concept. *Business Ethics and Leadership*, 3(4), 66-73. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(4\).66-73.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(4).66-73.2019)
49. Akpoviroro, K. S., Olalekan, A., Alhaji, S. A. (2018). Moderating Influence of Strategic Human Resources Management Practices on Small-Medium Firm Performance. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 99-107. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).99-107.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).99-107.2018)
50. Mara Del Baldo (2018). Shaping Virtues Leadership to Enhance Corporate Social Responsibility and Sustainability. Insights from a Case Study. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), 32-48. DOI: 10.21272/bel.2(2).32-48.2018
51. Smolennikov, D., Kostyuchenko, N. (2017). The role of stakeholders in implementing corporate social and environmental responsibility. *Business Ethics and Leadership*, 1(1), 55-62. Doi: 10.21272/bel.2017.1-07
52. Al Halbusi, H., Tehseen, S., Hamid, F. A. H., Afthanorhan, A. (2018). A Study of Organizational Justice on the Trust in Organization under the Mediating Role of Ethical Leadership. *Business Ethics and Leadership*, 2(4), 89-98. [http://doi.org/10.21272/bel.2\(4\).89-98.2018](http://doi.org/10.21272/bel.2(4).89-98.2018)
53. Shvindina, H. (2017). Leadership as a driver for organizational change. *Business Ethics and Leadership*, 1(1), 74-82. Doi: 10.21272/bel.2017.1-09
54. Журнал «Агробізнес», стаття «В ЄС назвали декілька аспектів земельної реформи, які слід правильно впровадити в Україні» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://goo.su/1IEq>