

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Особливості стратегічного управління аграрним підприємством
в кризових умовах»**

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Студента гр. М.мз-11с Корнієнка Романа Вікторовича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Корнієнко Р.В.

Науковий керівник: _____ к.е.н. Рибальченко Світлана Миколаївна

Суми 2022р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
073 Менеджмент,
освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
студенту групи М.мз-11с
Корнієнку Роману Вікторовичу

1. Тема роботи «Особливості стратегічного управління аграрним підприємством в кризових умовах»
затверджена наказом по СумДУ №1157-VI від „01” грудня 2022р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 05.12.2022 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: визначення напрямків покращення стратегічного управління діяльності ТОВ «Агротрейд-Сумщина» на основі аналізу діяльності та особливостей функціонування в умовах кризи.
4. Об'єкт дослідження: система стратегічного управління ТОВ «Агротрейд-Сумщина», що функціонує у кризових умовах сьогодення.
5. Предмет дослідження: особливості стратегічного управління підприємствами України в умовах кризи.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах ТОВ «Агротрейд-Сумщина»
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	14.11.2022
II	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	24.11.2022
III	ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА»	01.12.2022

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра: У розділі 1 студент має дослідити Особливості управління в кризових умовах та стратегічні можливості розвитку аграрних підприємств

У розділі 2 студент має провести аналіз діяльності аграрного підприємства та особливостей функціонування ТОВ «Агротрейд - Сумщина».

У розділі 3 студент має запропонувати напрямки формування стратегічних альтернатив розвитку в умовах кризи та удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Агротрейд - Сумщина».

1. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С.М.		
2	Рибальченко С.М.		
3	Рибальченко С.М.		

2. Дата видачі завдання 20.10.2022

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Рибальченко С.М.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Корнієнко Р.В.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг роботи становить 41 сторінка тексту; 3 розділи; 5 рисунків; 9 таблиць; 7 формул, список використаних джерел - 3 сторінки.

Мета дипломної роботи полягає у визначенні напрямків покращення стратегічного управління діяльності ТОВ «Агротрейд-Сумщина» на основі аналізу діяльності та особливостей функціонування в умовах кризи.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- проведення економічної оцінки діяльності ТОВ «Агротрейд-Сумщина»;
- розгляд методів оцінки діяльності підприємства як інструмента прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень;
- проведення аналізу діяльності ТОВ «Агротрейд-Сумщина» в кризових умовах;
- визначення проблем та розробка шляхів покращення управлінської діяльності підприємства;
- визначення реального стану економічного забезпечення сталого розвитку підприємств аграрної сфери з урахуванням його стану в Україні.

Предметом дослідження є особливості стратегічного управління підприємствами України в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління ТОВ «Агротрейд-Сумщина», що функціонує у кризових умовах сьогодення.

Наукова новизна. Результати, що відображають наукову новизну, полягають у такому:

уперше: досліджено напрямки стратегічного розвитку аграрного підприємства в умовах воєнного стану;

удосконалено:

- науково-методичні підходи до системного аналізу діяльності аграрних підприємств;

- методологічні положення з оцінки ефективності стратегічного управління в кризових умовах;
- методичні положення щодо розроблення стратегії розвитку підприємства агропромислового комплексу України;

Набули подальшого розвитку:

- науково-методичні підходи до обґрунтування та впровадження стратегічних альтернатив розвитку.

Методи дослідження - визначені метою й завданнями роботи й включають: системний аналіз, наукової абстракції, фінансовий аналіз, структурний аналіз, методи економічного аналізу, логічні методи.

Інформаційна база дослідження: правові і нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, Інтернет-ресурси, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних вчених в галузі стратегічного управління, статистична та фінансова звітність підприємства ТОВ «Агротрейд-Сумщина».

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УМОВИ КРИЗИ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	9
1.1 Особливості управління в кризових умовах	9
1.2 Стратегічні можливості розвитку аграрних підприємств	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	16
2.1 Аналітика діяльності аграрного підприємства	16
2.2 Особливості функціонування ТОВ «Агротрейд - Сумщина»	28
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА»	31
3.1 Формування стратегічних альтернатив розвитку в умовах кризи	31
3.2 Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Агротрейд - Сумщина»	34
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Останні часи, до лютого 2022 року український АПК посідав одну з провідних позицій серед експортерів світу. І у 2021 році майже 40 % від загального експорту нашої країни становила саме продукція агропромислового комплексу. Вторгнення РФ спричинило повне руйнування вибудованих роками логістичних ланцюгів та бізнес-процесів. Окрім того, значна кількість посівних територій була замінована, а до деякої частини немає доступу і нині, окупантами знищено або викрадено техніку та інше обладнання і склади.

Хоробрість та завзятість українських аграріїв не має меж, і тому попри війну на весні цього року все ж таки відбулася посівна. Агробізнес відновлює логістику та співпрацю з іноземним ринком, і до того ж працює над розширенням виробництва на заході країни.

Але військові дії тривають, і тому кожному бізнесу, в тому числі і аграрному, необхідно розробляти надійні та дієві інструменти, що допоможуть функціонувати підприємствам в умовах кризи, спрогнозувати ризики і вберегти бізнес від банкрутства.

Аграрний сектор України це система, що формується у постійній взаємодії аграрного виробництва та конкретних сільських територій, що є базою діяльності ключових складових сталого розвитку (економічної, соціальної та екологічної). Такий симбіоз є актуальним враховуючи те, що, наша держава обрала європейський вектор розвитку з наголосом на «єдності аграрного виробництва і сільських територій» у "Порядку денному на XXI століття" ООН. Сталий розвиток аграрної сфери - це, в першу чергу, довгостроковий збалансований розвиток як з точки зору агроекологічних так і соціально-економічних параметрів. Основною передумовою якого є саме підвищення рівня та якості життя населення сільських територій. Сама це й зумовило актуальність дослідження з проблем забезпечення сталого стратегічного розвитку підприємств аграрної сфери економіки України в кризових умовах ведення бойових дій. Основоположною ідеєю теорії "сталого розвитку" є те, що будь-яке

підприємство чи організація під час своєї діяльності має нести відповідальність не лише перед сучасним, а і перед майбутніми поколіннями.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Особливості управління в кризових умовах

На сьогоднішній день, коли вся країна живе у військовому стані з кожною хвилиною все більш актуальним стає виростання інструментарію антикризового менеджменту у роботі будь-якого підприємства, адже надзвичайно важливим в теперішніх умовах є питання збереження максимальної кількості вітчизняних підприємств в дієвому стані, забезпечення їх довгострокової роботи та необхідність розробки конкретних антикризових програм.

Взагалі питанням механізмів та алгоритмів антикризового управління присвячена досить велика кількість досліджень як вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як І. Ансоффа, Р. Зузака, Е.І. Альтмана, Балабанова І.Т., Самсонова Н. Ф., Короткової Є.М., Ахновської І.О., Василенко В.О., Коюда О.П., Мельник Т.С., Оліярник В.В. та інших. Але жодне з них не стосувалося кризи спричиненою війною.

У звичайних умовах антикризове управління це система певних заходів, що спрямовані на попередження, встановлення та швидке усунення всіх ознак кризи для недопущення банкрутства підприємства і відновлення стабільної життєдіяльності підприємства [6, с. 221-222]. Тобто це управління безпосередньо в умовах ризику що базується на аналізі, плануванні, організації та контролі всіх етапів при прийнятті рішень; аналізі макросередовища та мікросередовища для виявлення конкретних сигналів щодо загрози кризи; попереджувальний перелік заходів що допоможуть запобігти або пом'якшити проходження кризової ситуації; стратегічний контроль; форми та методи реалізації антикризових процедур щодо до ситуації і відповідних ресурсних можливостей конкретного підприємства (організації) [4, с. 158].

Об'єктом будь-якого антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи, що будуть мати значні негативні наслідки для подальшої життєдіяльності організації [1, с. 917].

Антикризове управління впроваджується шляхом реалізації певних заходів:

1. Використання можливостей маркетингового аналізу [5, с. 239], який надасть конкретну інформацію щодо стану ринку та можливостей збуту.

Маркетинговий аналіз в кризовий період складається з:

- аналізу стану підприємства, реального ступеня загрози кризи і можливих наслідків;

- SWOT-аналіз - встановлення сильних і слабких сторін;

- моніторинг становища ринку збуту;

- своєчасну оцінку місткості ринку;

- становлення «вузьких місць» підприємства;

- пошук потенційних покупців що залишились та працюють на ринку України.

2. Реальна оптимізація структури підприємства - даунсайзинг. Але такі зменшення потужностей, підрозділів та робочої сили це складне управлінське рішення [3, с. 71].

3. Впровадження ефективної системи мотивації [8]. Але саме зараз єдиною та основною мотивацією є наближення перемоги над ворогом.

В умовах сьогодення господарювання через дуже складну ситуацію знайти кошти для заохочення працівників майже неможливо. Тому залишається тільки підтримка та допомога працівникам в межах можливостей.

4. Основним методом удосконалення управління організації в кризовий період є, на нашу думку, саме формування управлінської злагодженої команди. Тому що подолання кризи потребує досить ефективної та згуртованої роботи саме управлінської команди [7].

Основними причинами низької злагодженості роботи команди управлінців є:

- відсутність реального та досить сильного лідера, що здатний не тільки об'єднати а й повести за собою;

- досить різні пріоритети та цінності;

- відсутність актуальної інформації щодо діяльності компанії;
- відсутність допомоги між собою через сформовану культуру відносин в команді;
- безпосередньо розбіжність як в інтересах і оцінках ситуації так і щодо шляхів виводу підприємства з кризи;

Таблиця 1.1 - Стадії управління підприємством у кризових умовах

№ п/п	Стадія	Опис
1	Спроба запобігання кризи	Потрібно скласти список факторів, які можуть негативно вплинути на бізнес, можливі негативні наслідки та ціну превентивних дій (наприклад, створити кризовий центр або спеціальну групу).
2	Підготовка до управління	Розробка плану дій, де мають бути ураховані можливі ризики і небажані наслідки кризи.
3	Аналіз ситуації	Найважливішим і найскладнішим є правильна і точна оцінка кризової ситуації. Можуть виникнути помилки через невірну інтерпретацію факторів, що викликали кризу, а також через ігнорування серйозних загроз із зовнішнього середовища. Більшість менеджерів, коли збирають інформацію про кризу, опираються на оцінку працівників свого підприємства. Проте можна було б залучити певного фахівця із зовні. На це підуть певні витрати, але вони повністю виправдають себе, адже невдалий аналіз може призвести до невірних дій і великих втрат.
4	Стримування кризи	Встановлення послідовності дій щодо виводу підприємства з кризи. Часто труднощі полягають у виділенні найважливішої інформації і чітких критеріїв для оцінки кризової ситуації.
5	Розв'язання кризи	Оцінивши ситуацію і визначивши необхідні кроки, потрібно діяти без зволікання (головне – швидкість дій).
6	Подолання наслідків кризи	Визначення заходів по відшкодуванню витрат або по відновленню втрачених позицій.

- відсутність загального плану;
- дезінформованість про стан ринку;

- неготовність адаптувати модель управління до умов кризи;
- відсутність дієвої стратегії підприємства під час воєнного стану та військових загроз.

Вирішення цих викликів забезпечить побудову успішної команди, що відіграє ключову роль в управлінні підприємством в кризових умовах.

Будь-яке управління підприємством під час кризових умов проходить конкретні стадії, основними з яких є спроба запобігання кризовим явищам, підготовка до управління, реальний аналіз ситуації, стримування розвитку кризи, розв'язання кризи та подолання її наслідків (табл. 1.1).

Тому антикризовий менеджмент це комплексна система управління підприємством, що спрямована на усунення та запобігання кризовим ситуаціям, реалізація якої відбувається через формування та впровадження певних антикризових програм та стратегій, що дозволить зберігати певні ринкові позиції у будь-яких ситуаціях.

1.2 Стратегічні можливості розвитку аграрних підприємств

Ефективне управління у кризових умовах має:

- забезпечити досягнення запланованих ключових значень показників ефективності діяльності внутрішніх процесів;
- забезпечити діяльності швидше, краще, дешевше та ефективніше, що зумовить на тривалий період конкурентні переваги підприємства;
- задовільнити потреби споживачів при оптимальному рівні витрат;
- забезпечити безперервний процес удосконалення виробничо-технологічних, маркетингових, організаційних та фінансових процесів;
- врахувати вимоги врівноваженої діяльності підприємства.

Об'єктивною передумовою такого підходу може забезпечення оцінка антикризового управління зі сторони трьох складових, а саме результативності, ефективності та гнучкості. Кожна з яких характеризується комплексом параметрів, та відображає їх реальний стан досліджуваного об'єкта. Основним є точний підбір групи цих параметрів.

Будь-які економічні системи діють в умовах постійних змін, що викликані внутрішніми та зовнішніми факторами. Сучасні реалії бізнес-середовища України до певної міри є наслідками непослідовних трансформацій економічних відносин та повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави. І тому сьогодні як ніколи раніше актуальним є комплексність проблем кожної зі сфер економіки, що постійно змушують коригувати як політики держави, так і діяльності окремих підприємств. І тому побудова концепцій подальшого стратегічного розвитку як економіки держави так і сільських територій та будь-яких підприємств повинна будуватися на основі системних підходів. Окрім того необхідність застосування саме системної методології підтверджується взаємопов'язаністю економічних, соціальних та екологічних підсистем будь-якого розвитку в рамках сталості. Системний підхід також передбачає розгляд всіх, без винятку, явищ та процесів у тісному взаємозв'язку та взаємодії, як єдиного цілого, а саме дослідження і системи у цілому, і окремих структурних об'єктів.

Тому необхідним є розроблення та удосконалення теоретичних засад формування стратегії та її впровадження на всіх рівнях життєдіяльності суспільства, яка б базувалася на основних тенденціях та протиріччя сучасного розвитку в умовах кризового стану спричиненого військовими діями. А значить, "сталий розвиток аграрного сектору" доцільно буде трактувати саме як самопідтримуючий розвиток кожного підприємств галузі зі стабільними темпами діяльності, що забезпечить усі потреби населення України в продуктах харчування, покращення експортного потенціалу країни і безумовно створення якісних умов життєдіяльності і існування для наступних поколінь. Значна кількість питань сталого розвитку в Україні стали предметом дослідження науковцями, практиками, політиками та представниками громадськості починаючи з 1992. Але основним недоліком цих дослідженнях є те, що всі вони розглядаються тільки як окремі аспекти складної проблеми без врахування їх взаємозв'язків та впливів. Ґрунтовно проблеми сталого розвитку розглянуто у роботах О. Майданник, О. Балацького, С. Герасимова, Л. Круглякова, В.

Степанова, О. Осауленко, Б. Данилишина, Л. Мельника, В. Шевчук. Але ще досить велика кількість теоретичних, методологічних і практичних питань щодо розроблення та впровадження концептуальних засад, алгоритмів, пріоритетів та механізмів формування стратегічного забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України потребує подальшого дослідження особливо у кризових умовах.

До вторгнення РФ загальний внесок сільського господарства у ВВП України був досить вагомим (сільське/лісове/рибне господарство - 10,6%)[2]. Стабільний та потужний аграрний сектор України є дуже важливим фактором забезпечення продовольчої безпеки всього світу. Зовнішньоторговельний обсяг сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів за 2021 рік збільшився на 24% порівняно з 2020 роком. Окрім того, у 2021 році на 25% більше, ніж у 2020, було експортовано продукції АПК. Основними частинами експорту сільськогосподарської продукції і продовольчих товарів у 2021 році залишились зернові культури, насіння олійних культур та макухи, олія. Основними країнами, до яких направлялась агропродовольча продукція України, були: Китай (15,5%), Індія (7,1%), Нідерланди (6,4%), Єгипет (5,8%), Туреччина (5,3%) [3].

Безпосередньо збільшення виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за 2021 рік становило 14,4% у порівняно з 2020 роком [4]. Функціонування аграрного сектору України відзначається різноманітними інституційними формами організації виробництва, кожна з яких наділена певними специфічними властивостями та ознаками.

Особливою та основною формою аграрного господарювання в Україні є фермерські господарства, що у загальній структурі займають понад 70 %, і мають позитивну впевнену тенденцію до зростання. Станом на 1 січня 2022 року в Україні зареєстровано 48 868 фермерських господарств [2]. Але все ж таки фермерські господарства і досі мають дуже низьку долю у виробництві продукції сільського господарства 10–11% [2]. Якщо оцінювати виробництво окремих видів продукції рослинництва, можна зазначити, що 80% зернових та 85–90% технічних культур зосереджено у сільськогосподарських підприємствах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Виробництво продукції рослинництва за категоріями
товаровиробників [3, с. 71].

Види продукції рослинництва	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питома вага, %	обсяг виробництва, тис. т	питомої ваги, відсотко- пунктів
Сільськогосподарські підприємства								
Зернові і зернобобові	59982,1	80,0	51718,0	79,6	69689,1	81,0	17971,1	1,4
Соняшник	13088,6	85,8	11492,9	87,7	14214,0	86,7	2721,1	-1,0
Ріпак	3247,8	99,1	2529,8	98,9	2907,4	98,9	377,6	0,0
Картопля	372,4	1,8	398,1	1,9	494,6	2,3	96,5	0,4
Культури овочеві	1420,9	14,7	1491,1	15,4	1402,1	14,0	-89,0	-1,4
у т. ч. фермерські господарства								
Зернові і зернобобові	11489,7	15,3	9649,1	14,8	14195,4	16,5	4546,3	1,7
Соняшник	3098,9	20,3	2465,4	18,8	3308,9	20,2	843,5	1,4
Ріпак	727,9	22,2	551,5	21,5	721,0	24,5	169,5	3,0
Картопля	94,0	0,5	113,2	0,5	130,3	0,6	17,1	0,1
Культури овочеві	293,9	3,0	291,2	0,3	243,1	2,4	-48,1	2,1
Господарства населення								
Зернові і зернобобові	15161,1	20,0	13215,4	20,4	16321,3	19,0	3105,9	-1,4
Соняшник	2165,5	14,2	1617,5	12,3	2178,4	13,3	560,9	1,0
Ріпак	32,5	0,1	27,4	1,1	31,5	1,1	4,1	0,0
Картопля	19895,8	98,2	20439,9	98,1	20861,7	97,7	421,8	-0,4
Культури овочеві	8266,7	85,3	8161,7	84,6	8533,1	86,0	371,4	1,4

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналітика діяльності аграрного підприємства

АПК у модулі охоплює такі сфери: земельні ресурси; птахівництво; рибне господарство; рослинництво; садівництво; тваринництво.

Класифікація економічної діяльності ТОВ «Агротрейд - Сумщина»:

- 1) 01.11 - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 2) 01.25 - вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;
- 3) 01.42 - розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;
- 4) 02.20 – лісозаготівлі;
- 5) 03.22 - прісноводне рибництво (аквакультура).

Системний підхід - базується на вивченні всіх об'єктів як складних систем, що складаються з окремих елементів з великою кількістю внутрішніх та зовнішніх зав'язків та дозволяє більш глибоко вивчити як об'єкт, так і виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами цього об'єкта. Відмінною особливістю системного підходу є динамічність, взаємозалежність і взаємозв'язок всіх елементів системи, комплексність їх розгляду, цілісність та співпідпорядкованість. А також дозволяє розробити науково обґрунтовані варіанти рішення різнопланових завдань, визначити їх ефективність, та є базовим для прийняття найбільш доцільних управлінських рішень [18, с. 32].

1 Етап - об'єкт аналізу представляється як певна система (виділяються окремі частини об'єкта, кожний з виділених елементів першого рівня можна розглядати як самостійну систему (підсистему); визначається мета розвитку системи, завдання, зв'язок з іншими системами, та взаємозв'язок між окремими елементами).

2 Етап - підбір показників, що забезпечать найбільш якісну оцінку всім елементам, взаємозв'язкам, а також умовам, у яких існує система.

3 Етап - відбувається розробка загальної структурно-логічна схема досліджуваної системи.

4 Етап - будується економіко-математична модель системи.

5 Етап - «робота з моделлю». Шляхом заміни окремих параметрів економіко-математичної моделі визначають значення функції. Порівняння цих показників з фактичними, плановими і дозволяє оцінити підсумки діяльності, а також безпосередній вплив факторів на величину результативних показників, та встановлення обсягу невикористаних резервів [4, с. 153].

Даний підхід до аналізу має істотні переваги, а саме:

- забезпечує комплексність дослідження;
- методологічно схему пошуку резервів підвищення ефективності виробництва;
- об'єктивний аналіз результатів діяльності;
- обґрунтованість, оперативність, дієвість та точність аналізу і його висновків;
- багаторазовість використання в аналізі для обґрунтування управлінських рішень [4, с. 155].

Виробнича програма - це система адресних завдань з виробництва й доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та в установлені терміни згідно з договорами поставки. Отже, виробнича програма охоплює обсяг продукції, її номенклатуру та асортимент, якість продукції, договори поставки, рівень управління.

Об'єктом аналізу в умовах переходу до ринкових відносин є не просто виробничий процес, а одержання замовлень на продукцію, роботи, послуги, виконання цих замовлень за обсягом, номенклатурою, асортиментом, якістю, термінами поставки, а також оплата виконаних замовлень, тобто обсяг реалізації продукції (рис. 2.1).

Основними завданнями аналізу є:

- вивчення економічної обґрунтованості виробничої програми;
- перевірка відповідності прийнятих завдань з обсягу виробництва і реалізації продукції вимогам ринку;

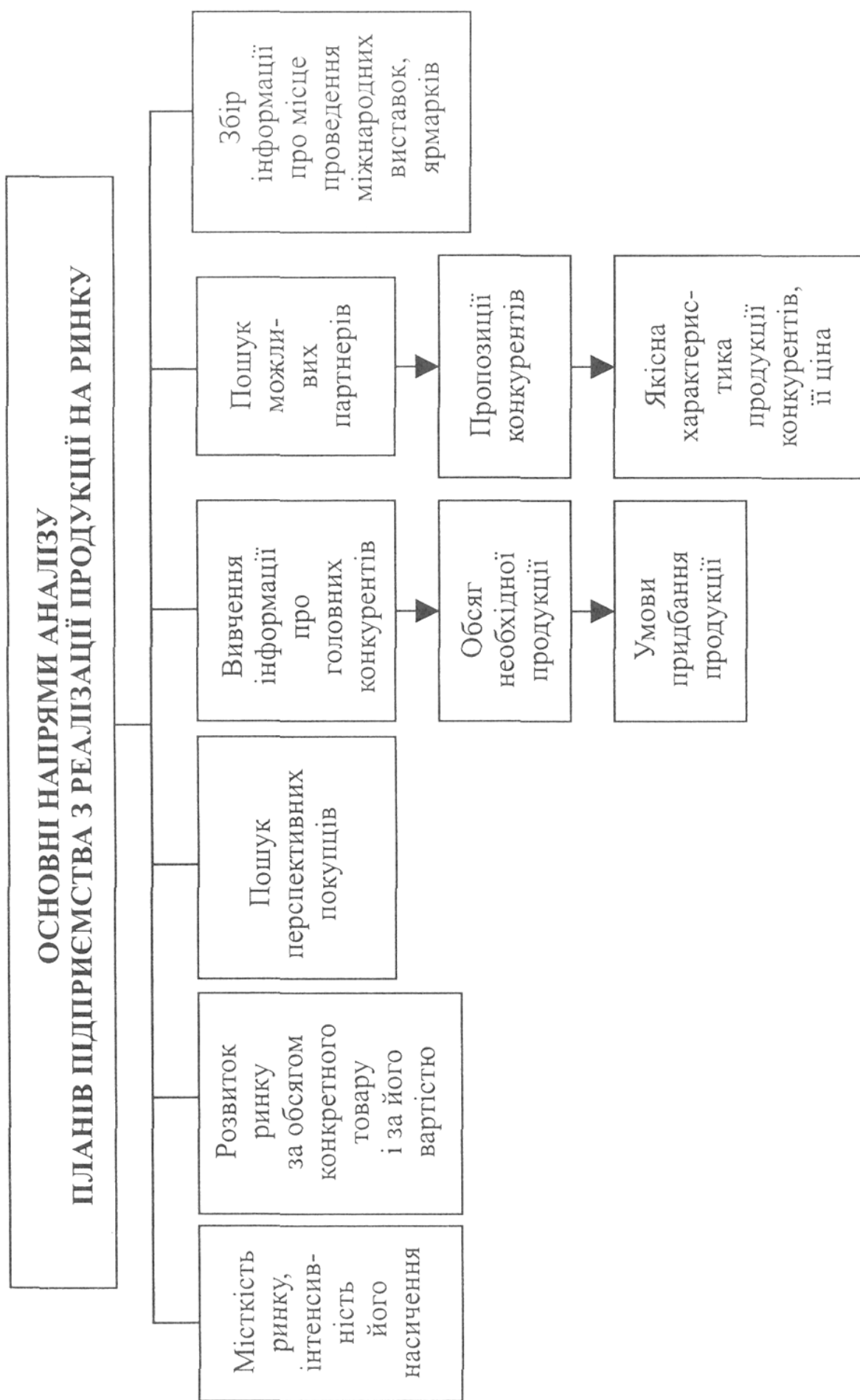


Рис.2.1 – Напрямки проведення аналізу виробництва та реалізації продукції

- аналіз ринку продукції, виконання договорів поставки за попередній період з тим, щоб визначити, розширення чи продовження яких договорів може принести підприємству максимальну вигоду при наявних ресурсах;

- оцінка рівня виконання планових завдань з випуску продукції за обсягом, номенклатурою, асортиментом, якістю та вплив цього рівня на фінансово-економічні показники;

- виявлення додаткових резервів підвищення ефективності використання засобів і предметів праці, трудових ресурсів для встановлення найоптимальнішого обсягу та асортименту виробництва під найбільш вигідні пропозиції про укладення договорів;

- розробка пропозицій щодо прийняття оптимальних управлінських рішень з формування виробничої програми.

Для аналізу виробництва і реалізації продукції використовують: бізнес-план підприємства; звіти про виконання планів; державне замовлення, господарські договори; звітність ф. № 1-П «Звіт підприємства по продукції»; дані оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку [9, с. 45].

Аналіз виробництва та реалізації продукції проводиться в 9 етапів.

1 етап - аналіз обсягу реалізації продукції.

Аналіз починається з вивчення динаміки випуску й реалізації продукції, розрахунку базисних і ланцюгових темпів росту й приросту

2 етап - аналіз обсягу й структури обсягу виробництва.

Нерівномірність виконання плану по окремих видах продукції приводить до зміни її структури, тобто співвідношення окремих виробів у загальному їхньому випуску. Виконати план за структурою - значить зберегти у фактичному випуску продукції заплановані співвідношення окремих її видів.

3 етап - аналіз ритмічності випуску продукції.

Ритмічна робота є основною умовою своєчасного випуску й реалізації продукції. Неритмічність призводить до певних наслідків: зменшення якості продукції; збільшення обсягу незавершеного виробництва й надпланові залишки

готової продукції на складах; уповільнюється оборотність капіталу; не виконуються поставки по договорах; несвоєчасно надходить прибуток.

Все це приводить до підвищення собівартості продукції й зменшенню суми прибутку, погіршенню фінансового стану підприємства [2,6].

Один з найпоширеніших показників - коефіцієнт ритмічності. Він визначається розподілом суми, що зарахована у виконання плану по ритмічності, на плановий випуск продукції. При цьому у виконання плану по ритмічності зараховується фактичний випуск продукції, але не більше запланованого:

$$K_p = \frac{\sum (BП_{nli} - BП_{ni})}{\sum BП_{nli}}, \quad (2.1)$$

де K_p - коефіцієнт ритмічності;

B_{nli} - плановий випуск продукції за l -і періоди;

B_{ni} - недовиконання плану по випуску продукції в i -м періоді.

Коефіцієнт варіації (K_B) визначається як відношення середньквдратического відхилення від планового завдання за добу (декаду, місяць, квартал) до середньодобового (середнедекадному, середньомісячному, середнеквартальному) плановому випуску продукції:

$$K_B = \frac{\sqrt{\sum \Delta x^2 / n}}{\bar{x}_{nl}}, \quad (2.2)$$

де x^2 - квадратическое відхилення від середнедекадного завдання;

n - число суммируемых планових завдань;

x_{nl} - середнедекадне завдання за графіком.

Для оцінки ритмічності виробництва на підприємстві розраховується також показник аритмічності як сума позитивних і негативних відхилень у випуску продукції від плану за кожний день (тиждень, декаду). Ніж менш ритмічніше працює підприємство, тим вище показник аритмічності.

Можливі причини аритмічності:

- важке фінансове становище підприємства;
- низький рівень організації, технології, матеріально-технічного забезпечення виробництва, планування й контролю;
- несвоєчасна поставка сировини й матеріалів постачальниками.

У процесі аналізу необхідно підрахувати втрачені можливості підприємства по випуску продукції у зв'язку з неритмічною роботою. Для цього застосовуються різні методи:

- а) різниця між плановим і фактичним випуском продукції;
- б) різниця між фактичним і можливим випуском продукції, розрахованим виходячи з найбільшого середньодобового обсягу виробництва;

По закінченню аналізу розробляють конкретні заходи щодо усунення причин неритмічної роботи [10].

4 етап - аналіз технічного рівня якості продукції.

Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на неї й збільшенню суми прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, але й за рахунок більше високих цін. Розрізняють: узагальнюючі; індивідуальні; непрямі показники якості продукції.

Узагальнюючі показники характеризують якість всієї зробленої продукції незалежно від її виду й призначення:

- а) питома вага нової продукції в загальному її випуску;
- б) питома вага атестованої й не атестованої продукції;
- в) питома вага продукції вищої категорії якості;
- г) питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам;
- д) питома вага експортованої продукції, у тому числі у високорозвинені промислові країни.

Індивідуальні (одиничні) показники якості продукції характеризують одне з її властивостей:

- корисність (жирність молока, зольність вугілля, зміст заліза в руді, зміст білка в продуктах харчування);
- надійність (довговічність, безвідмовність у роботі);
- технологічність, що характеризує ефективність конструкторських і технологічних рішень (трудомісткість, енергоємність);
- естетичність виробів.

Непрямі показники - це штрафи за неякісну продукцію, обсяг і питому вагу забракованої продукції, питома вага зарекламованої продукції, втрати від браку й ін.

Перше завдання аналізу - вивчити динаміку перерахованих показників виконання плану за їхнім рівнем й причини їхньої зміни й дати оцінку виконання плану за рівнем якості продукції [9, с. 27].

Середній коефіцієнт сортності можна визначити двома способами:

- а) відношенням кількості продукції і-го сорту до загальної кількості;
- б) відношенням вартості продукції всіх сортів до можливої вартості продукції за ціною і-го сорту.

$$K_{сорт} = \frac{\sum (V_i * C_i)}{V_{общ} * C_{1сорта}} \quad (2.3)$$

Крім того, оцінка виконання плану по якості продукції виконується за питомій вазі атестованих виробів, питомій вазі забракованої продукції.

Ще одне завдання аналізу полягає у визначенні впливу якості продукції на вартісні показники роботи підприємства: випуск товарної продукції (ТП), дохід від реалізації продукції (ΔB) і прибуток ($\Delta П$). Розрахунок виконується наступним чином:

$$\begin{aligned} \Delta ТП &= (C_1 - C_0) * K_1, \\ \Delta B &= (C_1 - C_0) * VP_i, \\ \Delta П &= [(C_1 - C_0) * VP_i] - [(C_1 - C_0) * VP_i], \end{aligned} \quad (2.4)$$

де C_0, C_1 - відповідно ціна виробу до й після зміни якості;

Z і Z_1 - відповідно рівень собівартості виробу до й після зміни якості;

$ДО_1$ - кількість зробленої продукції підвищеної якості;

$ВРП_1$ - обсяг реалізації продукції підвищеної якості.

Якщо підприємство випускає продукцію за сортами і відбулася зміна сортового складу, то спочатку необхідно розрахувати, як змінилися середньозважена ціна й середньозважена собівартість одиниці продукції, а потім по вищенаведених алгоритмах розрахувати вплив сортового складу на випуск товарної продукції, дохід і прибуток від її реалізації.

Середньозважена ціна, визначається в такий спосіб:

$$\bar{C}_{nl} = \frac{\sum (K_{nli} * C_{nli})}{\sum K_{nli}}, \quad \bar{C}_{\phi} = \frac{\sum (K_{\phi i} * C_{nli})}{\sum K_{\phi i}} \quad (2.5)$$

Основними причинами зниження якості продукції є:

- погана якість сировини;
- низький рівень технології й організації виробництва;
- недостатньо високий рівень кваліфікації робітників, якості встаткування, аритмічність виробництва й ін [4, с. 154].

5 етап - аналіз реалізації продукції.

Аналіз реалізації продукції проводиться щомісяця, кварталу, півріччя, року. У процесі його:

- фактичні дані зрівнюються із плановими, попередніми періодами;
- розраховується відсоток виконання плану;
- абсолютне відхилення від плану;
- темпи росту й приросту за аналізований відрізок часу;
- абсолютне значення одного відсотка приросту.

На зміну абсолютного обсягу продажів впливають численні фактори (рис. 2.2).

Методика аналізу реалізації продукції залежить від доходу на підприємстві, що визначається по відвантаженню товарної продукції, і баланс товарної продукції буде має вигляд:

$$ГП_{н} + ТП = РП + ГП_{к} \quad (2.6)$$

Звідси:

$$РП = ГП_{н} + ТП - ГП_{к}, \quad (2.7)$$

де $ГП_{н}$, $ГП_{к}$ - відповідно залишки готової продукції складах на початок і кінець періоду;

$ТП$ - вартість випуску товарної продукції;

$РП$ - обсяг реалізації продукції за звітний період.

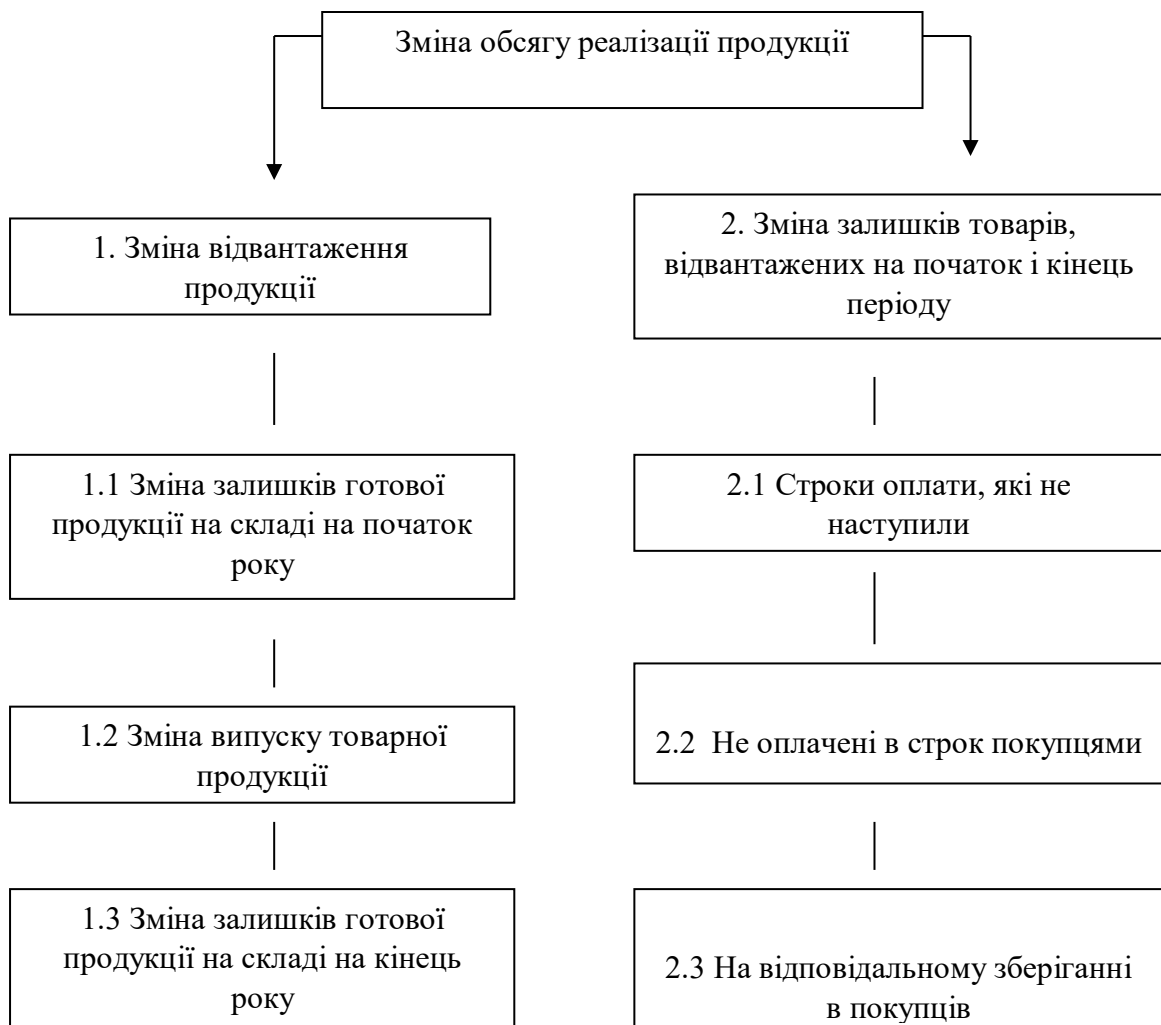


Рис.2.2 - Схема факторної системи об'єму продажу продукції

Розрахунок впливу даних факторів на обсяг реалізації продукції виконується порівнянням фактичних рівнів факторних показників із плановими й обчисленням абсолютних і відносних приростів кожного з них. Для вивчення впливу цих факторів аналізується баланс товарної продукції

В процесі аналізу необхідно з'ясувати причини утворення надпланових залишків на складах, несвоєчасної оплати продукції покупцями й розробити конкретні заходи щодо прискорення реалізації продукції й одержанню доходу [4, с. 158].

6 етап - аналіз виконання договірних зобов'язань і реалізації продукції. Аналіз реалізації продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання договірних зобов'язань із постачання продукції. Недовиконання плану по договорах для підприємства обертається зменшенням доходу, прибутку, виплатою штрафних санкцій. Крім того, в умовах конкуренції підприємство може втратити ринки збуту продукції, що спричинить спад виробництва.

У процесі аналізу визначається виконання плану поставок за місяць і з наростаючим підсумком у цілому по підприємству, у розрізі окремих споживачів і видів продукції з'ясовуються причини недовиконання плану, видається оцінка діяльності по виконанню договірних зобов'язань.

7 етап аналізу - вивчення впливу факторів на випуск товарної продукції підприємства, а отже, і на обсяг реалізації. Обсяг виробництва товарної продукції на промислових підприємствах залежить від численних і різноманітних факторів. По економічному змісті їх можна об'єднати в три групи: забезпеченість підприємства трудовими ресурсами й ефективність їхнього використання; забезпеченість підприємства ОФ; забезпеченість підприємства сировиною й матеріалами і ефективність їхнього використання [3, 7].

8 етап - факторний аналіз зміни реалізації обсягу продукції.

Особлива увага приділяється вивченню впливу факторів, що визначають обсяг виробництва продукції. Їх можна об'єднати в три групи:

1) забезпеченість підприємства трудовими ресурсами й ефективність їхнього використання:

2) забезпеченість підприємства основними виробничими фондами й ефективність їхнього використання:

3) забезпеченість виробництва сировиною й матеріалами й ефективність їхнього використання:

9 етап - аналіз резервів виробництва й реалізації продукції. Основні джерела резервів збільшення випуску й реалізації продукції показані на рис.2.3.



Рис. 2.3 - Джерела резервів збільшення обсягу виробництва й реалізації продукції

2.2 Особливості функціонування ТОВ «Агротрейд - Сумщина»

До звичних для аграрного сектору погодних ризиків у 2022 додалися війна, ускладнена логістика і енергетична криза. Частка аграрного господарства у ВВП України була самою високою серед усіх секторів економіки та складала більш ніж 10% у 2021 році. Окрім того, агропродовольча продукція формувала найбільшу частку в експорті України - 41% за рік, а більш ніж 13 млн. сільських жителів безпосередньо залежать від функціонування агропідприємств держави.

Проаналізуємо динаміку фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Агротрейд - Сумщина» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-господарські показники ТОВ«Агротрейд-Сумщина»

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	58713	65870,74	7157,7	112,2
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн..	46970,4	53355,3	+6484,9	113,5
Матеріальні витрати, тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32022,5	37840,1	+5817,6	118,2
Середньооблікова чисельність персоналу, чол..	799	779	-20	97,4
Чистий прибуток, тис. грн..	674,4	1571,3	+896,9	233,1
Вартість основних фондів, тис.грн.	30021,4	30840,1	818,7	102,73
Знос основних фондів тис.грн.	12609	3261,24	652,24	105,17
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн..	20032,3	19815,1	-217,2	99,0
Обігові кошти, тис. грн..	10358,3	12036,0	+1677,7	116,2

Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «Агротрейд - Сумщина», можна зробити висновок про збільшення майже всіх показників економічної діяльності підприємства у 2021 році порівняно з 2020. Зменшилась

середньооблікова чисельність персоналу на 20 чоловік, також знизилась середньорічна вартість основних фондів. Це пов'язано з тим, що підприємство не придбало нових основних фондів та не займалось реконструкцією чи капітальним ремонтом існуючих.

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних та оборотних коштів і трудових ресурсів

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
Коефіцієнт зносу ОФ, %	0,42	0,43	+0,01	102,3
Фондовіддача	2,34	2,69	+0,35	115,5
Фондоємність	0,43	0,37	-0,06	86,0
Фондоозброєність	25,1	25,4	+0,3	101,2
Коефіцієнт обороту обігових коштів	4,53	4,43	-0,1	97,7
Період обертання обігових коштів, дні	79,4	81,2	+1,8	102,3
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	58,786	68,492	9,706	116,51

Для характеристики макросередовища підприємства слід розглянути чинники, що впливають на результати діяльності підприємства як позитивно, так і негативно. Такими чинниками є політико-правові, економічні, соціально-демографічні та техніко-технологічні.

З проведеного дослідження за 2020 - 2021 роки можна зробити висновок, що в цілому макросередовище має негативний вплив на діяльність підприємства, але перевага негативних чинників не є великою, що створює умови для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Агротрейд - Сумщина» в подальшому.

Таблиця 2.3 - Показники ефективності фінансової діяльності підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Розрахунок
1	2	3
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	$KA = \frac{BЗ}{B_о}, \quad (2.8)$ <p>де <i>KA</i> – коефіцієнт автономії. <i>BЗ</i> – сума власних засобів організації; <i>B_о</i> – валюта балансу.</p>	$KA = \text{ф1 р.380} / \text{ф1 р.640}$ <p>За звітний період: $KA = 10000 / 10000 = 1$</p>
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K\Phi C = \frac{BK}{OЗ}, \quad (2.9)$ <p>де <i>KΦC</i> – коефіцієнт фінансової стійкості. <i>BK</i> – власний капітал, <i>OЗ</i> – обсяг зобов'язань підприємства.</p>	$K\Phi C = \text{ф1 р.380} / (\text{ф1 р.480} + \text{ф1 р.620})$ <p>За звітний період: $K\Phi C = 10000 / 2250 = 4,44$</p>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.10)$ <p>де <i>K_{аб.л}</i> – коефіцієнт абсолютної ліквідності. <i>ГК</i> – грошові кошти підприємства. <i>ПЗ</i> – поточні зобов'язання.</p>	$K_{аб.л} = (\text{ф1 р.230} + \text{ф1 р.240}) / \text{ф1 р.620}$ <p>За звітний період: $K_{аб.л} = 10000 / 2250 = 4,44$</p>

Проаналізувавши вище наведені розрахунки можна зробити наступні висновки. Рівень керованості на підприємстві досить високий, організаційна структура побудована таким чином, щоб в достатній мірі організувати роботу підприємства. Таким чином, за розрахунками показників ефективності фінансової діяльності підприємства, можна зробити висновок, що підприємство стабільно працює і має стійкий фінансовий стан, може погасити поточні зобов'язання. Як висновок можна сказати, що підприємство конкурентоспроможне з точки зору ціни на продукцію, має залишки готової продукції, що обумовлене специфікою продажу. Але після лютого 2022 року ситуація змінилась докорінно.

РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «АГРОТРЕЙД-СУМЩИНА»

3.1 Формування стратегічних альтернатив розвитку в умовах кризи

Агробізнес завжди був основним в національній економіці України і тому саме він виявився найбільш незахищеним під час повномасштабної агресії Росії і відчув всі негативні впливи. Окупація значних територій та сільськогосподарських земель, руйнування відпрацьованих роками логістичних ланцюгів, виробничо-технологічних процесів, заблоковані морські порти, значне знищення виробничо-ресурсного потенціалу стали справжнім випробуванням на міцність для аграріїв.

Таблиця 3.1 - SWOT- аналіз підприємства ТОВ «Агротрейд - Сумщина»

Сильні сторони	Можливості
<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкість діяльності. 2. Можливість адаптації продукції до потреб ринку. 3. Розроблена система навчання нових співробітників. 4. Традиційно висока якості продукції . 5. Сформовані партнерські відносини з постачальниками. 6. Зростання мотивації для розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Очікування стабілізації економічної ситуації. 2. Збільшення інвестиційних можливостей після перемоги. 2. Ненасичений світовий ринок представляє необмежені можливості для зростання. 3. Процес «омолодження» власників роздрібного бізнесу.
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткий територіальний розподіл. 2. Залежність від погодних умов. 3. Відсутність інвестування в маркетинг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока схильність до впливу зміни законодавства та регулятивних заходів. 2. Зміна митних процедур і мит, податкового навантаження може різко знизити рентабельність бізнесу або навіть зробити його нерентабельним. 3. Ескалація військових дій. 4. Енергетична криза. 5. Збільшення втрат через пожежі спричинені військовою агресією.

І тому стабілізація та подальший розвиток аграрної сфери неможливий без виваженої державної політики, розробки довгострокових та короткострокових заходів щодо забезпечення активізації агробізнесу, зростання його конкурентних переваг як на внутрішньому, такі на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.2 - Матриця SWOT- аналізу

Назва поля	Питома вага	Оцінка експерта	Назва поля	Питома вага	Оцінка експерта
Сила	0,27	4	Слабкість	0,3	3
	0,32	4		0,36	3
	0,5	5		0,41	3
	0,43	5			
	0,4	4			
	0,6	3			
Можливості	0,26	4	Загрози	0,29	3
	0,43	5		0,51	4
	0,31	3		0,2	3
				0,32	4
				0,4	5
Всього		13.85			10.0

Далі необхідним є проведення аналізу основних конкурентів в межах певного географічного сегменту. Тобто спочатку визначимо всіх підприємців, котрих можна віднести до переліку реальних та потенційних конкурентів. Дослідження діяльності останніх має значний вплив в умовах кризової зміни ринку та порівняно легкого доступу на ринок, і має спрямовуватись на ті ж саме області дослідження, що розглядались як предмет аналізу власного потенціалу підприємства, а саме:

- стратегії конкурентів;
- поточне реальне положення конкурентів;
- певні фінансові можливості підприємств;
- підприємницька філософія та культура, що формує місію підприємства;
- дерево цілей конкурентів.

Саме аналіз показників діяльності, цілей та стратегій конкурентів це найважливіший етап проведення дослідження конкуренції на ринку, що допомагає усвідомити свої можливості та переваги. Без такого поглибленого аналізу як особливостей так і характеру стратегій основних конкуруючих фірм неможливо взагалі уявити, оцінити та проаналізувати їх дії на ринку. Після чого складається прогноз діяльності конкурентів, що враховує наступні фактори: розміри, темпи зростання та прибутковості конкурентів; мотиви та цілі виробничо-збутової політики тощо. І вже на основі аналізу факторів розробляються висновки безпосередньо про сильні та слабкі сторони стратегії конкурентів.

Таблиця 3.3 - Аналіз конкуренції на даному географічному сегменті

№ п/п	Критерій конкурента	Характеристика та оцінка фактичного стану по 10 бальній шкалі		
		Конкурент №1	Конкурент №2	ТОВ «Агротрейд - Сумщина»
1	Доля ринку	6	4	3
2	Перспективи розвитку	6	5	7
3	Місце знаходження	7	7	7
4	Цінова політика.	8	6	5
5	Фінансовий стан	7	4	4
6	Доля власного капіталу	10	10	10
7	Реклама нового товару	8	5	6
	Підсумок	52	41	42

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Агротрейд - Сумщина» займає позиції попереду конкурента №2, але все ж таки за конкурентом №1. Тому має формуватися розвитку та слідування за лідером.

3.2 Удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Агротрейд - Сумщина»

Керівник підприємства завжди повинен адекватно бачити та оцінювати поточну ситуацію і обирати найбільш ефективні комбінації рішень із всіх можливих альтернатив. А саме, його дії мають включати проходження трьох основних етапів (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 - Основні етапи прийняття стратегічних управлінських рішень

Етапи	Сутність	Завдання
1	Реальна оцінка поточного стану підприємства та його зміни у порівнянні з попереднім періодом	1. Аналіз динаміки показників. 2. Визначення припустимого рівня зниження коефіцієнтів. 3. Визначення границі (нижче якої ситуація стане критичної).
2	Визначення причин, що привели до зміни стану та положення підприємства на ринку.	1. Встановлення причини проблем (удачі). 2. Визначення дій підприємства та змін у зовнішній середовищі, що привели до погіршення стану.
3	Розробка стратегічної програми дій.	Формування комбінації управлінських рішень стратегічного розвитку (місія, стратегія, дерево цілей).

Наприклад, якщо прибуток невеликий й резерви оптимізації капіталу вичерпані, слід звернути увагу керівника на витрати. Тобто, скорочення витрат може відбуватися за рахунок конкретних дій в організації виробництва, або відмови закупівлі комплектуючих на стороні. Але будь-яке рішення має прийматися з огляду на можливості та спроможність підприємства та попередньо необхідно здійснити оцінку доцільності реалізації будь-якого проекту.

Саме цим обумовлена необхідність конкретизації напрямків стратегічних дій та програм, що забезпечать використання та врахування головних внутрішніх й зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства:

- 1) технологія;
- 2) устаткування;
- 3) матеріали та енергія.;
- 4) вироби;
- 5) працівники;
- 6) організація і системи;
- 7) методи роботи;
- 8) стиль управління;
- 9) державна політика;
- 10) інституціональні механізми;
- 11) інфраструктура;
- 12) структурні зміни в суспільстві.

Комплексне використання більшої кількості факторів, що забезпечують підвищення ефективності діяльності дозволять аграрному підприємству працювати більш - менш стабільно, ефективно та постійно вдосконалюватись в рамках можливостей воєнного стану.

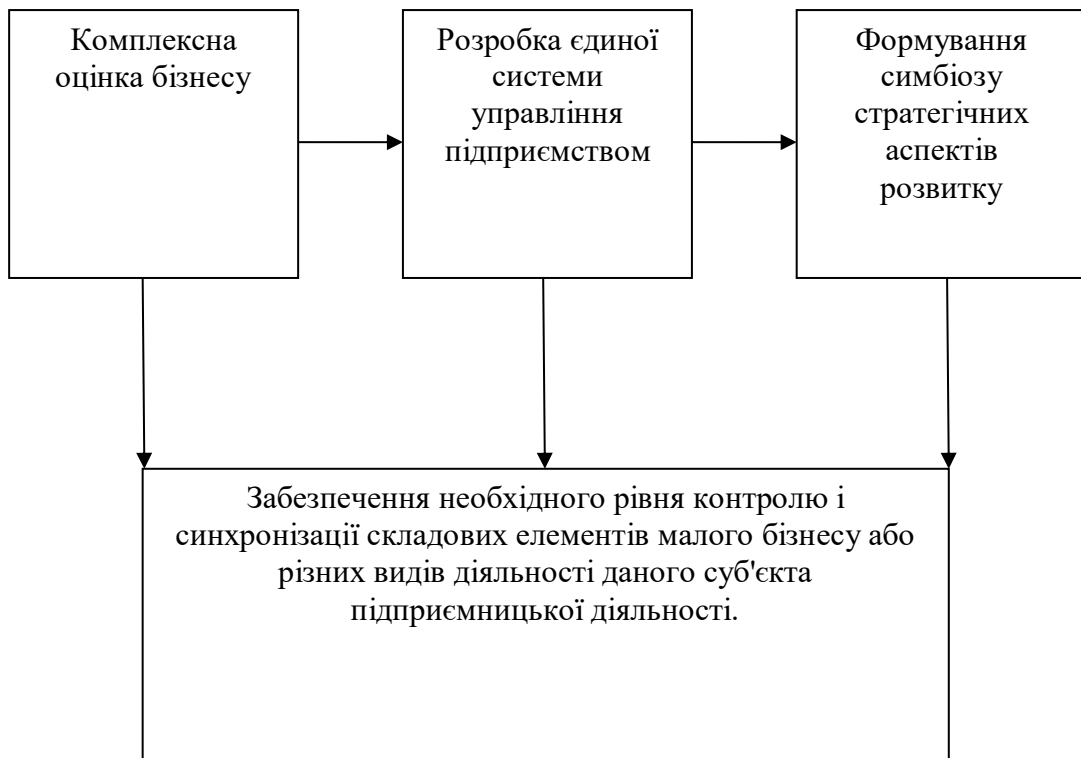


Рис. 3.1 Модель системи формування ефективної стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах кризи

У запропонованій моделі використовуються дві категорії показників - цільові і функціональні. Що стосується перших, то вони визначаються виходячи з того бачення стратегії, яке сформувалося у вищого керівництва компанії і яке повинні підтримувати нижчі рівні управлінської структури.

Нами була сформована практична рекомендація щодо послідовності побудови причинно-наслідкового ланцюжка від рушійних чинників і функціональних показників до кінцевого (цільового) показника зниження собівартості продукції.

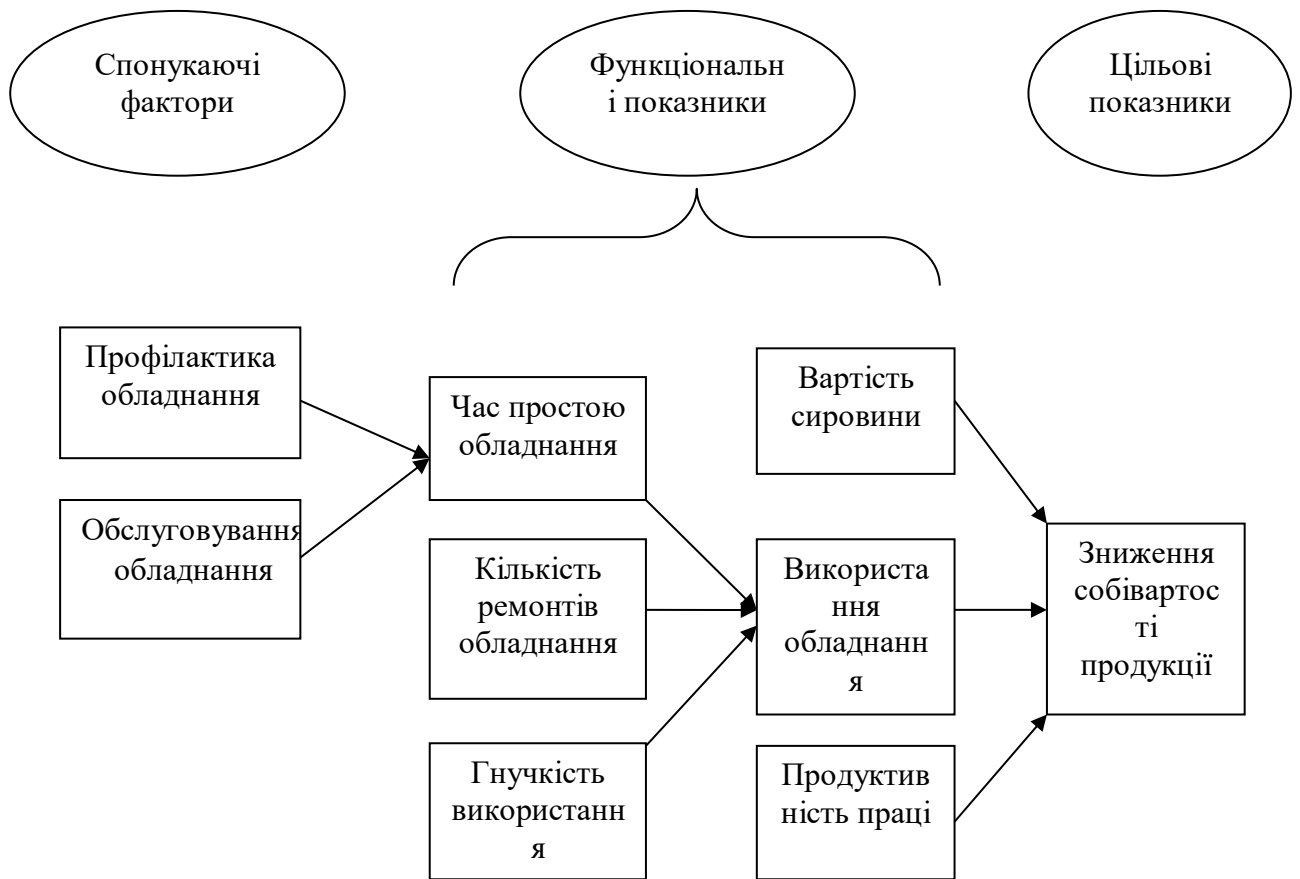


Рис. 3.2 Взаємозв'язок між функціональними і цільовими показниками в моделі формування стратегії

Модель причинно-послідовних зв'язків дозволяє поєднати в одній структурі стратегічні і операційні показники і забезпечити вертикальний зв'язок та розподіл відповідальності на кожному організаційному рівні. Кожен загальний показник, визначений як стратегічна мета на найвищому рівні управління, "розкладається" на декілька частин, кожна з яких передається в управління менеджерам нижчого рівня; останні поступають зі своїми частинами аналогічно, дробивши їх ще на менші долі і роздаючи своїм підлеглим і т. д.

Впровадження системи формування ефективної стратегії розвитку є невід'ємним фактором досягнення ефективного розвитку навіть в кризових умовах, адже вона дозволяє визначити кожному рівню управління свої цілі і

показники відповідальності, а це в свою чергу надає можливість наслідувати загальну для підприємства стратегію та оцінювати діяльність кожного підрозділу підприємства відповідно до певної міри досягнення ним поставлених цілей.

Наведена стратегія була розроблена на базі ТОВ «Агротрейд-Сумщина» та на нашу думку, дозволить забезпечити йому стабільне та успішне функціонування в довготривалій перспективі. Дана стратегія дасть можливість більш ефективно сформулювати перспективні плани, детально розробити короткострокові плани, дозволить уникати нагромадження зайвої інформації та покращить розуміння мети кожного учасника процесу на нижчих рівнях.

Аграрний бізнес в умовах сьогодення (з усіма існуючими труднощами та військовою агресією РФ) залишається єдиною галуззю економіки України, що має об'єктивні умови щодо подальшого стратегічного розвитку і зможе стати основою для процесу відбудови та відновлення усіх бізнес-процесів країни при умові впровадження відповідної державної політики, фінансової програмної підтримки та стратегії аграрного розвитку.

Урядом України для забезпечення майбутньої відбудови економіки розроблено План відновлення (відбудови) України терміном на 2022–2032 роки. Основою (місією) якої стане: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». Ця програма направлена на посилення сталого економічного зростання, що має забезпечуватись певними національними, регіональними та територіальними програмами, які забезпечать досягнення конкретних результатів (показників). Як приклад можна зазначити, проекти в сфері сільського господарства, яка забезпечується інвестиціями в межах 36,6 дол. США.

Основною перевагою «Плану відновлення» зазначається аргументоване визначення конкретних екстрених дій і відповідний аналіз та оцінка нагальних потреб у фінансуванні терміном на 2022 рік, основних з яких Урядом виділено надання сільськогосподарським регіональним виробникам доступного та недорогого фінансування і відповідних можливостей щодо зберігання продукції.

На рівні Постанови Кабміну затверджені програми безповоротних грантів, що надаються аграріям, та забезпечать сільськогосподарських товаровиробників певними ресурсами і були ініційовані Міністерством аграрної політики та продовольства України.

ВИСНОВКИ

Аграрний сектор економіки, незважаючи на загрози зовнішнього середовища та проведення повномасштабної війни в Україні, показав свою спроможність виконувати головну його роль у забезпеченні продовольчої безпеки населення України та світу. Більш уразливими до ситуації опинилися великі сільськогосподарські підприємства, тоді як фермерські господарства та господарстванаселення показали свою стійкість у складній політико-економічній ситуації. Відтак, першо-черговими заходами щодо підтримки розвитку та забезпечення економічної стабільності суб'єктів агробізнесу у короткостроковій перспективі має бути фінансова підтримка саме малого та середнього підприємництва через впровадження бюджетних грантових програм для розвитку стратегічно значущих галузей аграрного виробництва. Саме сімейні ферми у своєму розвитку дозволять надати додаткові можливості для вирішення соціально значущої проблеми зайнятості населення, впровадження диверсифікації та спеціалізації виробництва, розроблення актуальних ніш за окремими видами рослинницької та тваринницької продукції,

Перспективно доцільною видається можливість активізації розвитку аграрного виробництва через податкове стимулювання шляхом відновлення спеціального пільгового режиму оподаткування ПДВ сільськогосподарських товаровиробників рослинницької та тваринницької продукції, що дозволить спрямовувати акумульовані суми ПДВ на цільове використання для забезпечення ефективної сільськогосподарської діяльності

Всі управлінські рішення повинні базуватися на точних економічних розрахунках, глибокому і всебічному економічному аналізі. Перед тим, як прийняти те чи інше рішення, необхідно дати об'єктивну оцінку результатам господарської діяльності, визначити вплив різних чинників на розмір результатних показників, виявити всі недоліки, прорахунки, «ціну помилки», невикористані резерви, перспективи подальшого розвитку.

При цьому варто підкреслити значення економічного аналізу в управлінні виробництвом і підвищенні його ефективності.

Недооцінка ролі оцінки господарської діяльності підприємств, помилки в планах і управлінських діях у сучасних умовах приносять вагомі втрати. І навпаки, ті підприємства, в яких серйозно ставляться до оцінки господарської діяльності підприємств, мають гарні результати, високу економічну ефективність.

Підвищення ефективності господарської діяльності підприємств, забезпечення її зростання в постійних кризових умовах зумовлюють необхідність виявляти на підприємстві наявність фактів безгосподарності, непродуктивних витрат, нерозумного вкладення коштів тощо, для їхнього усунення. Варто виявляти й мобілізувати в діяльність підприємства резерви виробництва, раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності дозволив виявити, що підприємство ТОВ «Агротрейд - Сумщини» працює досить ефективно, хоча є погіршення деяких показників в динаміці. Але підприємству необхідно використовувати всі можливі резерви підвищення ефективності господарської діяльності.

Підприємству необхідно постійно проводити аналіз господарської діяльності, проводити оцінку фінансового стану, на основі яких будуть прийматись стратегічні управлінські рішення, що дозволить виявити «слабкі місця» та невикористані резерви для підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища / І. О. Ахновська // Молодий вчений. – №2 (17). – 2015. – С. 914-918.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / В.О. Василенко. – К.:ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи / М. Дейнека, І. Силадій // Економічний аналіз. – №2. – 2011. – С. 68-72.
4. Коюда О.П. Управлінське рішення в системі антикризового управління / О. П. Коюда // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – №1 (52). – 2012. – С. 153-159.
5. Мельник Т.С. Антикризова стратегія як необхідна умова ефективного антикризового управління / Т. С. Мельник // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – №31. – 2015. – С. 237-245.
6. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / В. Оліярник , У. Дідух // Економічний дискурс: міжнародний збірник наукових праць. – №3. – 2014. – С. 221-223.
7. Управление организацией в условиях кризиса. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1883Translate> .
8. Шнайдер І.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58666.doc.htm
9. Костецький Я. І. Новітня парадигма розвитку аграрного сектору України: дис.. д-ра екон. наук : 08.00.03. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 473 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38556> (дата звернення: 09.09.2022).
10. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.09.2022).
11. Міністерство аграрної політики і продовольства України: офіційний вебсайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 19.09.2022).

12. В Україні за 2021 рік значно зросло сільгоспвиробництво: які області потрапили у топ. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/v-ukrajini-za-2021-rik-znachno-zroslo-silgospvirobnictvo-de-virobili-naybilshe-novini-11678404.html> (дата звернення: 14.09.2022).

13. Огляд збитків від війни в сільському господарстві України. URL: https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/06/Damages_report_issue1_ua-1.pdf (дата звернення: 15.09.2022).

14. Русан В. М. Особливості функціонування аграрного сектору економіки в умовах війни URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/rusan.pdf> (дата звернення: 14.09.2022)

15. План відновлення України. URL: <https://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://uploadssl.webflow.com> (дата звернення: 16.09.2022).

16. Мовою фактів: аграрний сектор. URL: <https://www.usaid.gov/node/453071>. (дата звернення: 16.09.2022).

17. Шульга В. Підтримка аграрного сектору в умовах воєнного стану: що варто знати? URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/213396_pdtrimka-agrarnogo-sektoru-v-umovakh-vonnogo-stanu-shcho-varto-znati. (дата звернення: 17.09.2022).

18. Бізнес зустрівся з Нацрадою з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://eba.com.ua/biznes-zustrivsia-z-natsradoyu-z-vidnovlennya-ukrayiny-vid-naslidkiv-vijny/> (дата звернення: 10.09.2022).

19. Бородіна О. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288> (дата звернення: 14.09.2022).

20. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf> (дата звернення: 15.09.2022).

21. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. Економіка АПК. 2021. № 9. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082> (дата звернення: 16.09.2022).

22. Добрунік Т.П., Кузнецова О.В.. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності / Економіка та суспільство. Вип.№42 – 2022.- URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25> (дата звернення: 24.11.2022).