

88
15.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



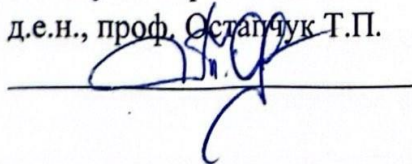
Брежнев Віталій Олександрович
(студент групи МОМ-23)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07»Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

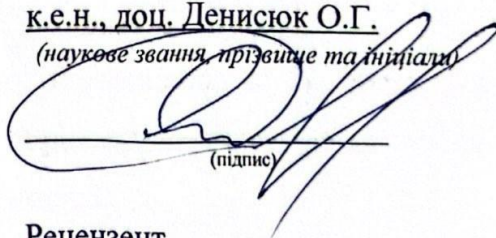
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(наукове звання, прізвище та ініціали)

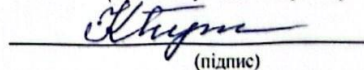


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бужимська К.О.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Брежнев В.О. Обґрунтування виробничої стратегії діяльності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено механізм обґрунтування виробничої стратегії підприємства. Досліджено роль виробничої стратегії в системі формування стратегічних планів підприємств.

Ключові слова: виробнича стратегія, операційна стратегія, конкурентна позиція, виробнича потужність, виробнича система.

Annotation

Brezhnev V.O. Justification of the production strategy of the enterprise. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of «master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activities». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's thesis, the mechanism of substantiation of the company's production strategy was investigated. The role of production strategy in the system of formation of strategic plans of enterprises is studied.

Keywords: production strategy, operational strategy, competitive position, production capacity, production system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття та класифікація виробничої стратегії підприємства	7
1.2. Система формування виробничої стратегії підприємства.....	26
1.3. Методичні засади оцінки реалізації виробничої стратегії підприємства.....	36
1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного менеджменту підприємства.....	51
Висновки до розділу 1	59
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ІМПАК».....	61
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	61
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Імпак».....	68
2.3. Дослідження існуючого стану виробничої стратегії та управління виробничими процесами ПП «ІМПАК»	76
Висновки до розділу 2	89
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ІМПАК».....	92
3.1. Напрями удосконалення стратегій управління виробничими-процесами підприємства.....	92
3.2. Прогнозування та вибір найбільш перспективних напрямків диверсифікації діяльності агропромислового підприємства.....	98
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	105
Висновки до розділу 3	117
ВИСНОВКИ.....	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	124
ДОДАТКИ.....	134

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування вимагають від підприємств пошуку нових шляхів ведення бізнесу, враховуючи виниклі в суспільстві тенденції й обмеження. Відповідно, виникають нові моделі розвитку підприємств, адекватні сучасним умовам функціонування. Основою будь-яких моделей розвитку є вірно сформовані стратегії, які й визначають раціональні напрямки довгострокового функціонування підприємств. Тобто, ефективне довгострокове функціонування підприємств у сучасних умовах розвитку вимагає формування стратегій, адекватних цим умовам. Оскільки стратегічний розвиток підприємства залежить від раціонально сформованого товарного асортименту підприємства, вирішальне місце в діяльності підприємства відіграє саме його виробнича стратегія, яка являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення та реалізації продукту організації, спрямовану на використання та розвиток усіх її виробничих потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Вивченню різних аспектів виробничої стратегії підприємства приділяли значну увагу як іноземні, так і вітчизняні науковці, зокрема: теоретичні аспекти досліджували І. Ансофф, Ю. Гончаров, В. Василенко, О. Ковтун, М. Корецький, А. Міщенко, Б. Мізюк, Т. Омеляненко, М. Портер, А. Стерлігова, А. Стрикленд, А. Томпсон, Т. Ткаченко, З. Шершньова; окремі питання, пов'язані з ефективністю стратегічного планування при комплексному аналізі проблем, що постають перед сучасним підприємством, знайшли своє відображення в працях П. Друкера, Ф. Котлера, Л. Ерхарда, Д. Аакера, М. Портера, О. Бузгаліна, В. Гейця; сучасні особливості вибору виробничої стратегії підприємства розглядали І. Ансофф, Д. Барней, В. Василенко, Ю. Гончаров, А. Дегтяр, І. Жалінська, П. Клівець, М. Круглова, А. Міщенко, Т. Омеляненко, Г. Осовська, М. Рибак, Т. Ткаченко та ін. Однак залежно від зміни умов функціонування підприємств змінюється і

ставлення до виробництва на підприємстві та місце виробничої стратегії в його діяльності, що сприяє уточнення змісту даного поняття.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад виробничої стратегії та узагальнення характеру нових явищ у практиці функціонування сучасних виробництв на базі ПП «ІМПАК».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття «виробнича стратегія підприємства» та навести її класифікацію;
- дослідити систему формування виробничої стратегії підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки виробничої стратегії підприємства;
- проаналізувати інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного менеджменту підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПП «ІМПАК»;
- дослідити існуючий стан виробничої стратегії та управління виробничими-процесами ПП «ІМПАК»;
- запропонувати напрями удосконалення стратегій управління виробничими процесами підприємства;
- визначити найбільш перспективні напрямки диверсифікації діяльності агропромислового підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування виробничої стратегії діяльності підприємства.

Предметом – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності формування виробничої стратегії діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, основні положення економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Зі спеціальних методів дослідження у роботі використані такі: абстрактно-логічний, економіко-математичний, графічний, монографічний, статистико-економічний, зокрема, його прийоми групування і зведення, системного аналізу і синтезу тощо.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти різних рівнів, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані статистичної звітності дослідженого аграрного підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, результати узагальнення особистих спостережень автора.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління виробничою стратегією та узагальнення характеру нових явищ у практиці функціонування сучасних виробництв. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

набуло подальшого розвитку визначення стратегічних напрямів раціоналізації товарної спеціалізації сільськогосподарського підприємства на основі диверсифікації виробництва, а саме урізноманітнення діяльності підприємства шляхом вирощування нових культур.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні найбільш перспективних напрямків диверсифікації діяльності агропромислового підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 118 сторінках друкованого тексту. Робота містить

31 таблицю та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та класифікація виробничої стратегії підприємства

Проблема стратегізації управління діяльністю та розвитком підприємств є актуальною як для економічної науки, так і для бізнесової практики вже протягом декількох десятиліть. Останнім часом фокус уваги науковців зміщується з питань дослідження загальнокорпоративних стратегій до проблем функціональних стратегій, які конкретизують та втілюють стратегічні задуми підприємства. На сьогоднішній день у теоретичному аспекті достатньо глибоко досліджені проблеми диференціювання, систематизації, розроблення та впровадження маркетингової, інноваційної, фінансової, кадрової стратегій підприємства, тим часом як у царині виробничої стратегії спостерігаються значні прогалини, що є вельми негативним, оскільки розвиток будь-якого підприємства, рівень його конкурентоспроможності та масштаби ринкового успіху значною мірою залежать від того, наскільки зважено, логічно, обґрунтовано та ефективно з погляду забезпечення стійких конкурентних переваг організовано його виробничу діяльність [63; 73].

Виробнича стратегія є одним із елементів стратегічного плану розвитку підприємства, без якого загальний механізм діяльності був би неможливим, оскільки саме виробнича стратегія визначає, які виробничі потужності будуть на підприємстві, наскільки ефективно вони використовуватимуться, що і як буде продукуватися за допомогою них. Фактично вона визначає напрям основної діяльності підприємства. Тому вибір відповідної стратегії є важливим питанням, яке потребує виваженого підходу до його вирішення. Проте він ускладнюється тим, що сьогодні сформовано широку видову

структуру виробничих стратегій з урахуванням ряду класифікаційних ознак та критеріїв, але не проведено їх систематизації й узагальнення [24].

Дослідження виробничих стратегій підприємств у країнах з ринковою економікою тривають уже не одне десятиліття, оскільки вже давно виробництво розглядається там як суттєвий важіль забезпечення перемоги компанії в конкурентній боротьбі. В Україні дослідження цієї проблематики перебувають лише в початковому стані; аналіз публікацій вітчизняних фахівців засвідчує практично повну логічно-структурну й навіть текстуальну ідентичність або з працями релевантної тематики російських авторів, або з російськомовними перекладами праць іноземних фахівців. Тобто переважній більшості напрацювань властивий похідний, вторинний характер.

Критичний аналіз релевантних англо-, російсько- та україномовних видань, в яких розглядаються питання, що так чи інакше пов'язані з виробничими стратегіями, показав, що мають місце неоднозначність, відсутність чіткого розмежування, а іноді і суперечливість трактувань споріднених понять («виробництво», «операції», «виробнича стратегія», «операційна стратегія» та ін.). Дефініція поняття «виробнича стратегія»: це – одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова або впорядкована наявна виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг [21].

У науковій літературі існує значна кількість трактувань поняття «виробнича стратегія», які описують її сутність з різних аспектів. Основні трактування даного поняття наведено в табл. 1.1.

Підсумовуючи наведені в табл. 1.1 твердження змістовного наповнення поняття «виробнича стратегія», можна виділити в них як деякі спільні елементи, так і різні, причому окремі із них дискусійного характеру.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «виробнича стратегія» різними авторами

Автор	Зміст поняття «виробнича стратегія»
1	2
Омельяненко Т. В. [57]	Це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємопов'язаних рішень щодо того, як із технологічної, економічної, організаційної та ресурсної точок зору має бути організована нова чи змінена наявна виробнича діяльність підприємства з метою досягнення ним стратегічних конкурентних переваг
Бойчик І., Васильчук В. [7]	Це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення та реалізації продукту організації
Коленда Н. [40]	Це частина загальної стратегії, спрямована на виробничу діяльність організації. Відповідно до цього погляду загальна стратегія організації визначає основні напрямки її діяльності та охоплює всю організацію в цілому; виробнича ж стратегія стосується, перш за все, виробничого аспекту діяльності (продукція, процеси, методи та ресурси виробництва, якість і ціни, терміни виготовлення та графіки робіт)
Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. [56]	Складова корпоративної стратегії підприємства, поданої у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення та реалізації продукту, яка передбачає використання та розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги
Рибак М. [63]	Являє собою ніщо інше, як план управління виробничою діяльністю, що забезпечує одночасно підтримку бізнес-стратегії та досягнення цілей і місії підприємства
Сумець О.М. [72]	Стосується налагодження виробничого процесу підприємства та його успішного функціонування і повинна враховувати наявні ресурси, обсяги виготовлення продукції, технологічний аспект виробництва (можливість і необхідність поліпшення технологічного рівня виробництва), можливість реагування на вимоги споживачів до продукції підприємства, гнучкість виробничих процесів, кваліфікацію персоналу тощо
Темченко О. А., Гук О. Ю. [73]	Це розроблення політики щодо розміщення, потужностей, технології, суміжників та постачальницького ланцюжка, працівників та організаційного аспекту; при цьому все це має бути приведеним у відповідність до майбутніх запитів споживачів та ринку, а стратегія виробництва в цілому має бути націлена на довгострокову перспективу
Томілін О. О., Вовк М. О. [74]	Це набір політик щодо використання ресурсів фірми для підтримання стратегії бізнес-одиниці з метою одержання конкурентної переваги
Шльончак І. А., Лук'янченко О. Ю. [78]	Виражає розвиток загальної політики та планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії
Арзуманова К. Е. [2]	Це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів

Продовження табл. 1.1

1	2
Боярська М.О. [8]	Виробнича стратегія спрямована на використання та розвиток усіх виробничих потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги
Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [9]	Максимально можливий випуск продукції (обсяг переробки сировини) в номенклатурі й асортименті за визначений проміжок часу (зміну, робочий день, квартал, рік) за повного використання виробничого устаткування та виробничих площ на основі застосування прогресивної технології, поліпшення організації виробництва та праці
Бровкова О. Г., Корчинський Ю. А., Старченко М. О. [11]	Функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (за обсягами, номенклатурою, якістю, ефективністю, технологією) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової
Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [13]	Виробнича стратегія вирішує низку питань, пов'язаних із необхідними для досягнення бажаного обсягу виробництва потужностями, потребами в закупівлі обладнання, вдосконаленні організації процесів основного та допоміжного виробництва, регулюванням поставок сировинно-матеріальних ресурсів і готової продукції, інвестиційними потребами
Васильченко О. О., Попова Т. В. [16]	Полягає в забезпеченні стійкого конкурентного становища підприємства за допомогою своєчасного прийняття, оптимального сполучення та ефективної реалізації у сфері його виробничої діяльності раціональних технологічних, економічних, ресурсних та організаційних рішень
Величко Т. Г. [17]	Загальна політика та плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їх довгострокової конкурентної стратегії
Глівінська Ю. В. [21]	Є планом дій зі створення та реалізації продукту
Волинець І. Г., Скорук О. В. [19]	Є комплексом дій, які реалізуються на оперативному рівні та спрямовані виключно на досягнення стратегічних цілей підприємства
Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. [32]	Довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу й ефективного управління її складниками, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат – стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства

Об'єднавши наведені трактування та враховуючи спільні елементи (складові), виробничу стратегію можна розглядати як:

- довгострокову програму дій;
- комплекс рішень;
- плани управління;
- процес переналагодження виробництва
- політику розміщення потужностей, використання ресурсів тощо;
- план, реалізація якого забезпечить максимальне використання

виробничих потужностей підприємства в довгостроковій перспективі;

- план формування висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та ефективного управління ним;
- план досягнення стратегічних цілей підприємства;
- довгостроковий план із розроблення та реалізації продукту підприємства [24].

Тракувати виробничу стратегію як певну політику є дещо спрощено стосовно широти поняття «політика», оскільки вона являє собою певну сферу діяльності підприємства, в якій забезпечується досягнення його конкретних цілей чи задоволення окремих інтересів відповідних осіб. Наприклад, політику використання ресурсів можна трактувати як певну діяльність чи процес прийняття конкретних рішень щодо розміщення та розповсюдження ресурсів. Однак у процесі стратегічного розвитку, для ефективного здійснення певних процесів, використання ресурсів у тому числі, доречно було б розписати покроково здійснення етапів цього процесу із зазначенням бажаних і можливих планових результатів, враховуючи відповідні передумови та умови їх здійснення: відповідальних осіб; терміни реалізації; можливі результати за різних сценаріїв розвитку тощо.

Для точнішого окреслення виробничої стратегії в даному ракурсі варто вживати термін «політичний процес» як сукупність видів діяльності суб'єктів політики, які охоплюють усі стадії функціонування політичної системи та спрямовані на досягнення певних цілей.

Комплекс рішень стосується певного об'єднання окремих рішень щодо виконання різних дій задля досягнення визначених цілей або поведінки відповідних структурних підрозділів у потрібному напрямку. Тобто, являє собою поєднання окремих дій, в яких складно відобразити взаємозв'язок і показати їх взаємодію, а відповідно, простежити спільний результат.

Як план управління виробничу стратегію чи будь-яку іншу можна розглядати як складову процесу формування та реалізації стратегії в частині її здійснення. Звісно, основні засади управління необхідно враховувати при

формуванні виробничої стратегії, однак не варто робити основний акцент на цьому при трактуванні поняття, особливо такого, як «виробнича стратегія». Акцентувати увагу на терміні управління варто у випадку трактування таких видів стратегій, як управління організацією, управління персоналом тощо.

Процес переналагодження виробництва може бути як однією зі складових у трактуванні виробничої стратегії підприємства, оскільки необхідно враховувати зміну каналів постачання ресурсів, завантаження потужностей, оптимізації площі виробничих і складських приміщень тощо.

Довгострокова програма та план дозволяють найточніше визначити досліджуване поняття, оскільки являють собою передбачений хід подій у часі та порядок необхідних для їх максимально точного виконання правил, дій.

Що стосується поняття програми, то це послідовний алгоритм дій, реалізація якого дозволить виконавцю досягти мети. Своєю чергою, план – це низка дій, об'єднаних єдиною метою та призначених на виконання до певної дати [13].

План стосується фіксації системи цілей, завдань і засобів, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища. Відповідно, план стосується чіткого виконання поставлених (спланованих) пунктів. Крім цього, йдеться про передбачений стан середовища, однак певні зміни внесуть дисбаланс у сформований план. Своєю чергою, програма – це розписана послідовність дій, яка може коригуватися залежно від зміни термінів, обсягів, виконавців. Тобто вона гнучка і передбачає зміну окремих пунктів з метою адаптації під реальні умови для максимально точного досягнення цілей.

Тому для трактування стратегії доречно застосовувати поняття довгострокової програми, оскільки план є деталізованою послідовністю чітко окреслених завдань, яких потрібно дотримуватися в обмеженому часі для досягнення конкретних цілей, які під впливом динамічно непередбачуваних змін в умовах функціонування суб'єктів господарювання можуть бути недосягнутими в запланованих обсягах. Тим паче, стратегії будь-якого рівня

характеризуються такою властивістю, як альтернативність, що відповідає особливості поняття «програма», оскільки вона може містити декілька варіантів розвитку подій досягнення конкретної однієї і тієї ж цілі.

До дискусійного аспекту наведених трактувань можна віднести те, що одні із них конкретизують виробничу стратегію в напрямку досягнення конкурентних переваг підприємства, інші – підтримання стратегій бізнес- і корпоративного рівнів. Однак, виходячи із таких ознак стратегій, як ієрархічність побудови та рівнева взаємопов'язаність, стає зрозуміло, що стратегії нижчих рівнів завжди підтримують або створюють основу для стратегій вищих рівнів залежно від обраного способу їх формування – «знизу вгору» чи «згори вниз». Тобто, їх ієрархічність у стратегічній піраміді підприємства є беззаперечною умовою його стратегічного розвитку, тому не варто її визначати як особливість окремих стратегій, оскільки вони всі підтримують та визначають одні одних.

Що стосується комплексності стратегій функціонального рівня, то це потрібно враховувати, оскільки вибір і планування здійснення окремих виробничих операцій залежить від відповідного фінансового, трудового, науково-технічного забезпечення та ринкових потреб (що враховує маркетингова стратегія) та, своєю чергою, впливає на їх ефективне управління та нарощення.

Враховавши зміст наведених трактувань, можна виокремити окремі підходи до визначення сутності поняття «виробнича стратегія», виділені за такими ознаками.

За терміном:

- динамічний;
- статичний (поточний, базовий).

За напрямком здійснення:

- цільовий (результат);
- процесний.

За спрямованістю результатів:

- конкурентний;
- ресурсний;
- внутрішньо оптимізаційний (максимізації, бізнес-процесний);
- продуктоорієнтаційний;
- потенціалоформуючий тощо.

Якщо брати до уваги динамічність і непередбачуваність факторів зовнішнього середовища, які суттєво впливають і кардинально змінюють напрямки розвитку підприємства, а також світові тенденції, які зумовлюють структурні зміни в національних і глобальній економіках, виникає необхідність зосередження уваги на конкурентному (ринковому) підході при розгляді поняття «виробнича стратегія» для сучасних підприємств – оскільки підприємству необхідно чітко визначити свою ринкову позицію стосовно конкурентів для окреслення цільових категорій споживачів.

Проте це не означає, що поза увагою варто залишити характеристики решти підходів, оскільки отримання й утримання конкурентних переваг підприємства залежить і від ресурсного забезпечення, і від ефективності бізнес-процесів, і від оптимальності продуктового портфеля тощо.

Науковцями сформовано цілий ряд видів виробничої стратегії з урахуванням певних класифікаційних ознак чи чинників, наприклад, рівень організації виробництва; ефективність виробництва; обсяги виробництва; концентрація управління виробництвом; виробничий потенціал; виробничі потужності та рівень їх використання; витрати виробництва; ефективність управління запасами; ефективність матеріально-технічного забезпечення; ефективність управління якістю, рівень техніки та технології; резерви продуктивності праці; напрями інвестування; швидкість впровадження інновацій [11, с. 31; 16, с. 245]. Також існують наукові підходи, в яких виділено окремі види виробничих стратегій без урахування якогось із критеріїв.

Зокрема, Л.П. Артеменко запропоновано такі виробничі стратегії: створення нового виробництва; використання наявного виробничого

потенціалу; зміни в організації виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; впровадження оперативного-календарного планування тощо [3, с. 115].

Дещо подібним є підхід О. Ковтуна, який виділив стратегію змін у технологічному процесі; стратегію створення нового виробництва; стратегію використання наявного виробничого потенціалу; стратегію змін в організації виробництва; стратегію виробництва з орієнтацією на пересічний попит; стратегію виробництва з урахуванням реально наявного мінімального попиту; стратегію виробництва, спрямовану на повне задоволення попиту [38, с. 86].

Х. Я. Залуцька та Т. О. Маслак сформуливали такі види виробничих стратегій, як диверсифікація, спеціалізація, диференціація, концентрація, реконструкція, зниження собівартості [32, с. 6].

Відштовхуючись від загальної класифікації інноваційних стратегій, Л. М. Івашко, Д. С. Михайлова пропонують такі виробничі стратегії, як, зокрема, стратегія нового виробництва; стратегія технічного переоснащення; стратегія модернізації; стратегія реконструкції; стратегія удосконалення структури виробництва [34].

У праці Є. В. Мироненко, Л. О. Бившевої, О. О. Кондратенко, Р. В. Шуліна запропоновані окремі види виробничої стратегії з урахуванням таких двох критеріїв, як величина прибутку від реалізації продукції та попит на цю продукцію. З урахуванням цих чинників виділено такі стратегії: переорієнтація виробництва, стабілізація виробництва, повна спеціалізація, унікальність виробництва, диверсифікація, обмежена спеціалізація виробничого процесу, модифікація виробництва, інтенсифікація виробництва, інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій) [51, с. 131].

З урахуванням основних характеристик підприємства (профіль виробництва, розмір підприємства, його усталеність, величина витрат на НДПКР, ключові чинники успіху) Л. А. Некрасова запропонувала такі види

виробничих стратегій: стратегія «пристосування», нішова стратегія, силова та «піонерна» стратегії [55, с. 38].

Враховуючи пріоритети операційної діяльності підприємства, Рибак М. виділила традиційні виробничі стратегії (мінімізація витрат та розвиток гнучкості) й сучасні (розвиток якості та мінімізація часу) [63, с. 114].

Т. Омеляненко здійснила типологію виробничих стратегій на основі методологічних засад положень концепції періодів функціонування виробництва. Науковцем запропоновано для миттєвого періоду реплікаційну стратегію, для короткострокового – стратегію маневрування, середньострокового – стратегію зростання, а довгострокового – інноваційну стратегію [57, с. 136].

М. Рибак розробила класифікацію виробничих стратегій за такими напрямками, як ефективне використання наявного виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміни у технологічному процесі; поліпшення організації виробництва [63, с. 118–119].

Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (рис. 1.1):

- стратегії, орієнтовані на ринок;
- стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- комплексні стратегії [68].

Різниця полягає у тому, що в першому випадку майбутню виробничу поведінку підприємства визначає споживач, в другому випадку виробнича стратегія будується на основі виробничих можливостей підприємства, третій вид формується на основі можливостей підприємства загалом, а четвертий вид характеризується урахуванням комплексу чинників.

Зокрема, стратегії, орієнтовані на ринок, передбачають, що під час формування виробничої стратегії менеджери будуть враховувати те, як ринок сприймає товар. Тому в цьому випадку можна націлюватись на конкурентні

переваги чи ринкові. Конкурентними перевагами можуть бути низька вартість товарів, висока якість (в ідеалі поєднання цих двох переваг), швидкий вивід на ринок нових товарів, широка номенклатура та асортимент продукції, врахування потреб та побажань споживачів до основних характеристик товару.

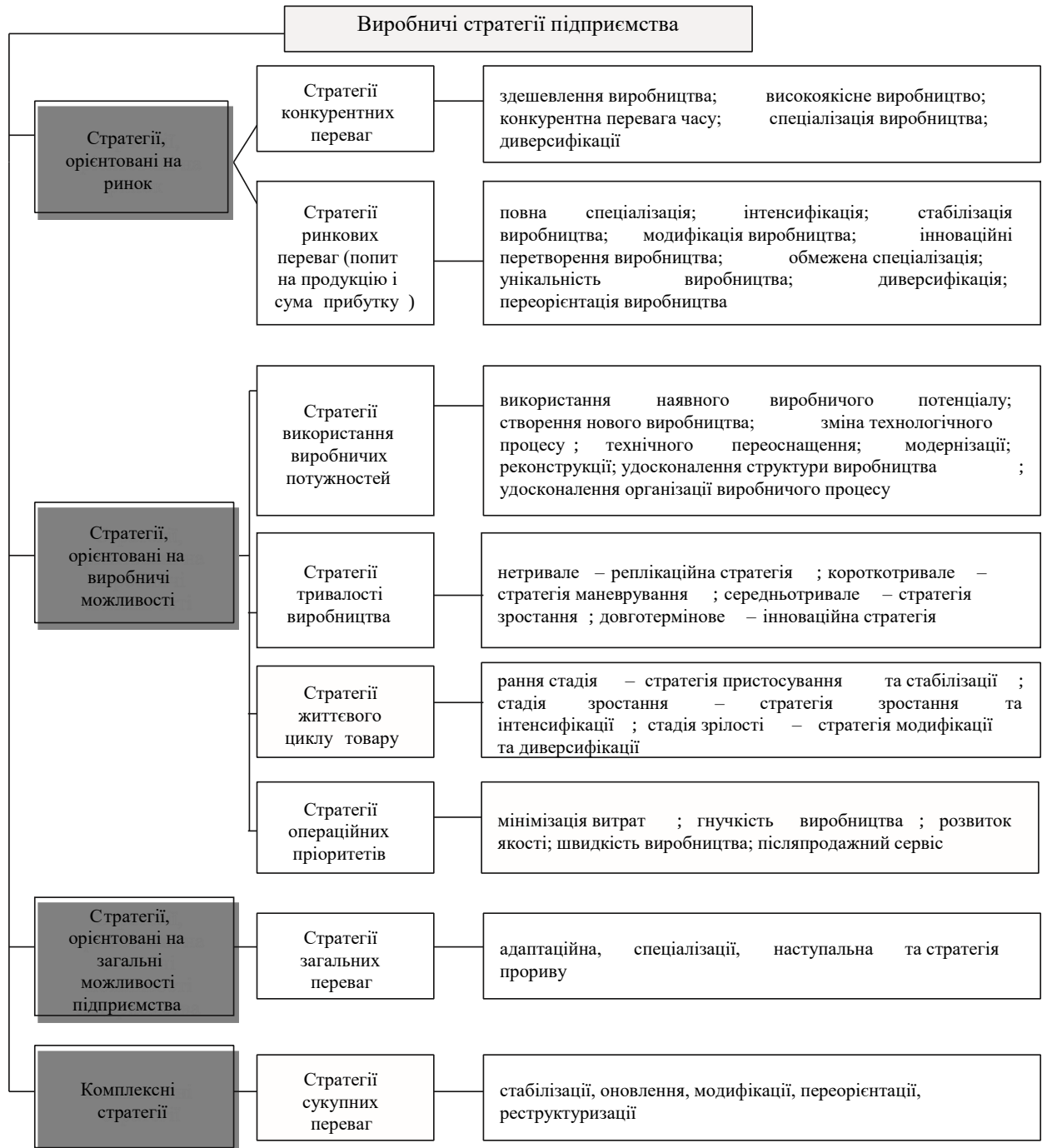


Рис. 1.1. Класифікація виробничої стратегії підприємства

Вибір виробничих стратегій, які спрямовані на ринкові переваги,

повинен базуватися на врахуванні двох чинників, а саме попиту на продукцію та величини прибутку від її продажу. Характеристика цих стратегій детально подана у праці Т. В. Кулініч, Ю. А. Тимчиної [43].

Вибір другого виду стратегій ґрунтується на врахуванні якісних та кількісних характеристик виробничої складової, тобто наявних виробничих потужностей та можливостей їх використання, плановий період функціонування виробництва, етап життєвого циклу товару та операційний пріоритет діяльності.

Тому, враховуючи наявні виробничі потужності підприємства, потреби в них та можливості їх використання, можна планувати виробничу стратегію використання наявного виробничого потенціалу за умов стабільного попиту на продукцію без перспектив його зростання з одночасним отриманням бажаного економічного результату та ефективного використання наявних виробничих потужностей. Якщо відбувається зростання попиту на продукцію чи зміна вимог та побажань споживачів за умови максимального використання виробничих потужностей, то рекомендовано впроваджувати стратегію створення нового виробництва чи зміни технологічного процесу. За умов стабільного чи динамічно зростаючого попиту та низької ефективності використання виробничих потужностей, наявності в них «вузьких місць» рекомендовано обирати одну з таких виробничих стратегій: технічного переоснащення, модернізації, реконструкції, удосконалення структури виробництва, удосконалення організації виробничого процесу.

Щодо вибору стратегій з урахуванням періоду, протягом якого планується здійснювати виробництво, то для нетривалого періоду (до 1 року) пропонується реплікаційна стратегія, яка ґрунтується на використанні наявних виробничих потужностей, незмінності виробничого процесу та продукції і націлена на максимальне використання виробничого потенціалу за стабільної його структури та величини. Для короткотривалого періоду (1–2 роки) рекомендована стратегія маневрування, яка передбачає зміну окремих складових операційної системи та характеристик продукції за практично

незмінних виробничих потужностей. Її цільове спрямування – максимально ефективно використання наявного виробничого потенціалу за умов варіювання його складових. Стратегія зростання рекомендована для середньотривалого виробництва (2–4 роки), коли відбувається збільшення обсягів виробництва раніше освоєних видів продукції, їх модифікацій з урахуванням потреб споживачів. При цьому технологічні і виробничі процеси практично не зазнають змін, але відбуваються нарощення виробничих потужностей та кількісне і якісне покращення виробничого потенціалу. І за умов довготермінового виробництва (більше 4 років) доцільно впроваджувати інноваційну стратегію, яка передбачає постійне оновлення технологій, освоєння нових видів продукції, модифікацію наявних, нарощення виробничих потужностей та потенціалу [40].

Залежно від того, на якому етапі життєвого циклу перебуває товар, що продукується, можна обирати одну зі стратегій. Зокрема, якщо товар перебуває на ранній стадії, то рекомендована стратегія пристосування чи стабілізації, на стадії зростання – стратегія зростання чи інтенсифікації, а на стадії зрілості – стратегія модифікації чи диверсифікації.

Цей підхід може мати суперечливий характер, оскільки стратегія – це довгостроковий план, який повинен визначати орієнтири виробництва продукції від її зародження до зрілості. А в цьому випадку рекомендовані стратегії змінюються на кожному етапі життєвого циклу продукції. Проте така ситуація можлива за зміни керівництва, корпоративної стратегії, кардинальних змін умов функціонування підприємства.

Тому логічним було б на ранній стадії впроваджувати стратегію пристосування, яка передбачає максимальне врахування потреб та побажань покупців щодо основних властивостей та характеристик продукції. Це дасть розширити ринкову нішу, збільшити попит на продукцію, що, зрештою, сприятиме ефективнішому використанню виробничих потужностей. Також на цій стадії можливою є стратегія стабілізації за умов сталого попиту, високої економічної ефективності виробничої діяльності та оптимального

завантаження виробничих потужностей. Вона передбачатиме випуск освоєної продукції за практично незмінних кількісних та якісних її параметрів, використання наявного виробничого потенціалу та його поступове нарощення.

На етапі життєвого циклу товару зростання доцільно обрати стратегію зростання або інтенсифікації. Стратегія зростання передбачає нарощення обсягів виробництва продукції, розширення виробничих потужностей за незмінної технології виробництва. Стратегія інтенсифікації передбачає нарощення обсягів виробництва продукції завдяки підвищенню ефективності використання виробничих потужностей, змін технології та технічного оснащення.

На стадії зрілості товару рекомендованими будуть виробничі стратегії модифікації та диверсифікації. Стратегія модифікації передбачає впровадження технологічних змін, створення продукції з якісно новими характеристиками, імплементацію інноваційних ідей у виробничий процес. Стратегія диверсифікації націлена на розширення номенклатури та асортименту продукції, напрямів виробничої діяльності підприємства. Практично одна й інша стратегії спрямовані на оновлення виробництва, нарощення виробничого потенціалу, ефективніше використання виробничих потужностей та їх розширення.

Вибір виробничої стратегії з орієнтацією на операційні пріоритети передбачає такі можливості, як мінімізація витрат, гнучкість виробництва, розвиток якості, швидкість виробництва, післяпродажний сервіс. При цьому два перші пріоритети стосуються традиційних виробничих стратегій, а інші – сучасних. Така градація зумовлена зміною самих пріоритетів виробничої діяльності, які були визначені на основі опитування споживачів. Якщо раніше споживачі віддавали перевагу низькій вартості товару (стратегія мінімізації витрат) чи здатності підприємства швидко реагувати на якісну та кількісну зміну попиту споживачів (стратегія гнучкості виробництва), то сьогодні вирішальними критеріями обрання товару є його висока якість

(стратегія розвитку якості) чи швидкість оновлення продукції, вивід на ринок інноваційних продуктів (стратегія швидкості виробництва). Також одним із пріоритетів є післяпродажний сервіс, який характеризується якістю, швидкістю, ціною та комфортністю експлуатаційного обслуговування, а також консультативною підтримкою й інформаційною забезпеченістю під час купівлі товару [36].

Ще однією групою виробничих стратегій є стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства, або стратегії загальних переваг. Тобто вибір виробничої стратегії необхідно робити, відштовхуючись від загальних можливостей підприємства, а не тільки його виробничої складової чи комерційних інтересів. Серед цих стратегій виділили адаптаційну, стратегію спеціалізації, наступальну та стратегію прориву.

Адаптаційна стратегія доцільна для впровадження на невеликих підприємствах, які характеризуються невеликими масштабами виробничої діяльності, стабільним, вузьким асортиментом продукції, низьким рівнем інноваційної активності та витрат на неї. Проте за невеликих обсягів виробництва вони можуть краще реагувати на потреби споживачів, враховувати їх побажання та потреби, за рахунок чого мати конкурентні переваги.

Стратегія спеціалізації рекомендована до впровадження на невеликих чи середніх підприємствах з відповідними обсягами виробництва, які поступово впроваджують інновації у виробничий процес та збільшують витрати на НДПКР. В цьому випадку загальною перевагою підприємства стане здатність швидко реагувати на особливі потреби ринку, тим самим формуючи свою ринкову нішу та поступово її розширюючи за рахунок спеціалізації виробництва.

Для великих та середніх підприємств із великосерійним чи масовим типом виробництва, активною інноваційною діяльністю та достатнім її фінансуванням пропонуємо наступальну стратегію. Її впровадження дасть

змогу сформуванати загальні переваги за рахунок високої технологічності, інноваційних продуктів та масштабності виробництва [38].

Стратегія прориву може бути характерна для нових невеликих чи середніх підприємств або тих, хто випускає інноваційний продукт на ринок, працює у сфері інноваційних технологій. Зрозуміло, що впровадження цієї стратегії повинно супроводжуватися значними витратами на проведення НДПКР. Реалізація стратегії прориву дасть змогу досягти загальних переваг саме за рахунок інноваційності діяльності, новизни продукту та швидкості виводу його на ринок.

Також серед виробничих стратегій пропонуємо комплексні, які одночасно враховують декілька чинників (комерційний інтерес, характеристики виробничої системи, загальні можливості підприємства). До комплексних виробничих стратегій віднесли стратегію стабілізації, оновлення, модифікації, переорієнтації та реструктуризації.

Впровадження стратегії стабілізації доцільне на підприємствах, які володіють достатнім виробничим потенціалом, займають стабільну нішу на ринку, отримують бажаний економічний результат та мають обмежені можливості для інноваційної діяльності. За таких умов виробництво буде спрямоване на ефективне використання наявних виробничих потужностей, поступове покращення їх якісних та кількісних характеристик, зростання продуктивності діяльності.

Стратегія оновлення передбачає створення нового виробництва за рахунок нарощення потужностей, формування нових структурних підрозділів, розвитку нових функціональних напрямів діяльності. Впровадження цієї стратегії рекомендовано для підприємств, які мають достатні фінансові ресурси, можливості здійснення інноваційної діяльності, стабільну позитивну репутацію на ринку, або ж тих, що знаходяться на стадії створення.

Стратегія модифікації передбачає перш за все зміну технологічних процесів, що також може супроводжуватися зміною окремих характеристик

продукції. Ця стратегія рекомендована для впровадження на підприємствах, які володіють достатнім виробничим потенціалом, проте ефективність його використання є недостатньою, а виробничі потужності мають «вузькі місця» за рахунок застарілих технологій.

Стратегія переорієнтації спрямована на створення нових напрямів виробничої діяльності, які здебільшого відповідають основному профілю виробництва, хоча це не є обов'язковим. Переорієнтація може стосуватися всього асортиментного ряду продукції або тільки його окремої складової. Цей вид стратегії доцільно впроваджувати підприємствам, які втрачають позиції на ринку, проте мають достатні виробничі потужності та потенціал.

Стратегія реорганізації передбачає повну зміну напрямку виробничої діяльності, внесення кардинальних змін в організацію виробничого процесу. Цей вид стратегій може бути характерним для підприємств, виробничий профіль яких не відповідає сучасним потребам ринку. Проте такі підприємства можуть мати достатній виробничий потенціал, який потребуватиме коригування відповідно до нового напрямку діяльності [40].

Відповідно, в даній ситуації виробнича стратегія виступає вирішальною з усієї сукупності функціональних стратегій, оскільки саме виробничий потенціал та його можливості конкурентоспроможного нарощення інших складових потенціалу підприємства визначають його товарний асортимент, взаємозв'язки із відповідними стейкхолдерами, умови праці на підприємстві, політику позиціонування та представлення товару підприємства на ринку тощо. Тобто першочерговим є визначення оптимальної виробничої системи підприємства з можливістю раціоналізації програми виробництва для ефективного налагодження безвідходного виробництва, замкнених циклів виробництва тощо.

Підсумовуючи вищесказане, на рис. 1.2 наведено основні передумови, умови та засади, які впливають і визначають поняття «виробнича стратегія» для сучасних підприємств.

Отже, виробнича стратегія – це довгострокова програма дій визначальної (ключової) складової функціональних стратегій, спрямована на забезпечення стратегічного конкурентного потенціалу підприємства за рахунок результативного нарощення його виробничої складової ефективною виробничою системою шляхом раціоналізації товарного портфеля підприємства через збалансування зовнішніх (ринкових) потреб, тенденцій, пропозицій, внутрішніх можливостей та взаємозв'язків із привабливими стейкхолдерами, враховуючи принципи циркулярної економіки (позбавлення або зменшення відходів та забруднення, відновлення природних систем, підтримування продуктів та матеріалів у постійному використанні).



Рис. 1.2. Квінтесенція виробничої стратегії сучасних підприємств [32]

Проведене дослідження відображає результати узагальнення напрацювань науковців у сфері вивчення виробничої стратегії, зокрема в частині тлумачення самого поняття. На основі їх аналітичного аналізу було виділено низку підходів до визнання сутності виробничої стратегії підприємства, що, своєю чергою, дало можливість сформулювати власне бачення щодо трактування цього поняття. Виробничою стратегією підприємства запропоновано розуміти довгостроковий план дій щодо формування виробничої системи певного типу та ефективного управління її складовими, що забезпечить її функціональну спроможність та економічну ефективність, а як результат – стратегічну конкурентоздатну позицію підприємства

Отже, кожна із запропонованих стратегій спрямована на отримання бажаного економічного результату від виробничої діяльності, ефективне використання виробничих потужностей та потенціалу, максимальне задоволення потреб ринку. Тому формування виробничої стратегії можливе лише за комплексного підходу з урахуванням загальної, конкурентної стратегії, продуктово-товарної, ресурсних та інших функціональних стратегій, а вибір конкретного виду залежатиме від характеристик підприємства, можливостей виробництва, орієнтації на споживача і ринок або поєднуватиме ці елементи, а також спрямовуватись на досягнення загальної мети діяльності.

Тому проведене дослідження щодо класифікації та виділення видів виробничої стратегії вважаємо таким, що має теоретичну та практичну значимість. Зокрема, теоретична виявляється у розширенні бази досліджень економічної науки в напрямі формування видової структури виробничої стратегії підприємства. Практична значимість роботи полягає у формуванні

рекомендацій менеджерам різного рівня щодо вибору виробничої стратегії з урахуванням певних критеріїв, які є визначальними для того чи іншого суб'єкта господарювання.

1.2. Система формування виробничої стратегії підприємства

Здійснений аналіз та ідентифікація парадигмальних положень дозволили діагностувати сучасний стан теорії виробничої стратегії підприємства – теорія виробничої стратегії підприємства нині є переважно описовою, характеризується надмірною емпіричністю, оперує конструкціями, що є здебільшого концептуальним віддзеркаленням практичних проблем, не має достатньо визначених ознак нормативності та практично не має взаємозв'язків з фундаментальною економічною теорією, зокрема таким її відгалуженням як мікроекономічна теорія виробництва.

Закони організування мають універсальний характер, тобто можуть слугувати методологічною базою вивчення будь-яких соціально-економічних процесів, систем і явищ. Але специфіка дослідження виробничої стратегії підприємства потребує приділення поглибленої уваги також законам і закономірностям організації виробництва. Вважаємо (слідуючи ідеям Є. Г. Гінзбурга), що закони організації виробничих систем поділяються на закони статичності та закони розвитку. До законів статичності відносяться: закон відповідності виробничих систем цілям, поставленим перед ними, закон відповідності організації виробничих систем зовнішньому середовищу, закон відповідності елементів системи один одному, закон відповідності зв'язків елементів системи її властивостям і сутності системи, закон резервів і закон усунення надмірності. Закони розвитку – це закон інерції, закон еластичності і закон неперервності вдосконалення виробничої системи.

Оскільки в процесі формування виробничої стратегії фактично відбувається моделювання майбутньої виробничої діяльності та, відповідно, виробничої системи підприємства, то під час розроблення виробничо-

стратегічних рішень обов'язково треба враховувати вимоги цих законів. Виробнича діяльність має бути спрямована на набуття підприємством стійких конкурентних переваг (вимога закону відповідності цілям), але враховувати при цьому необхідність діяти виключно у площині добросовісної конкуренції (вимога закону відповідності середовищу); потрібно нагромаджувати певні резерви (вимога закону резервів) для забезпечення гнучкості виробництва (вимога закону еластичності), однак ці резерви не мають призводити до виникнення непродуктивних витрат (вимога закону усунення надмірності).

Результати аналізу змісту і зв'язків законів організації виробничих систем сформували концептуальну платформу для розроблення системи базових принципів формування виробничої стратегії підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Загальні та специфічні принципи формування виробничої стратегії [27]

Чинники виробничої стратегії підприємства доцільно трактувати як певні причини (суттєві обставини), що впливають на склад основних елементів виробничої стратегії та визначають її тип, обумовлюють характер комбінаторних зв'язків базових виробничо-стратегічних рішень, обмежують сукупність можливих до дальшого опрацювання варіантів планів, проектів і

програм, в яких конкретизується вибрана підприємством виробнича стратегія.

Найбільш адекватним методологічним підґрунтям систематизування чинників виробничої стратегії є енвайронментальний підхід – методологічний підхід, у фокусі уваги якого перебуває вплив середовища функціонування на досліджуваний об'єкт.

Застосування цього підходу надало змогу сформулювати концепцію групування чинників виробничої стратегії підприємства, згідно з якою на вибір типу та конкретизацію рішень у складі виробничої стратегії впливають ендогенні чинники (технологічні, знаннєві, організаційні), мезогенні чинники (загальносистемні, інноваційно-інвестиційні, стратегічно-управлінські), екзогенні чинники (політико-правові, конкурентні, інноваційні, економічні, соціокультурні). Універсальні закони організовування, закони та закономірності організації виробничих систем, запропоновані автором комплекси принципів та чинників є важливими складовими теоретико-методологічного базису виробничої стратегії підприємства [22].

Концептуальний синтез теоретичних результатів дослідження надав можливість:

- виокремити ключові питання, на які має дати відповідь виробнича стратегія (що, скільки, коли, з ким, для кого, де та як виробляти);
- ідентифікувати контекст її розроблення (бізнес-стратегія; маркетингова, фінансова, інноваційна, кадрова й інші функціональні стратегії підприємства; масив інформаційних даних, релевантних для прийняття виробничо-стратегічних рішень; механізми та плани імплементації виробничої стратегії);
- визначити основні групи виробничо-стратегічних рішень (продуктові, технологічні, ресурсні, організаційні, коопераційно-інтеграційні);
- доповнити начала теорії виробничої стратегії підприємства наступними положеннями: виробничі пріоритети – це цілі стратегічного

значення, яких прагне досягти підприємство у площині конкуренції за допомогою зваженої, економічно обґрунтованої, раціональної організації своєї виробничої діяльності; мінімальний за складом набір виробничих пріоритетів – витрати, якість, гнучкість, швидкість та сервісна підтримка; процес формування виробничої стратегії не може бути розпочатий доти, доки не будуть установлені довгострокові цілі підприємства; процесу розроблення виробничої стратегії має передувати виробничий аудит – обстеження виробничих можливостей, результати якого слугують базисом для оцінки виробничого потенціалу та визначення можливостей і потреб у його нарощуванні чи зміні характеру; у сучасних умовах стрімкого зростання невпорядкованості процесів та явищ виробничо-стратегічні рішення мають підкріплюватися комплексами рішень щодо оперативно-тактичного реагування.

Набуті наукові результати утворили фундамент для розроблення моделі процесу формування та реалізації виробничої стратегії підприємства (рис. 1.4) і визначення тих проблемних питань, які вимагають негайного вирішення – це систематизація чинників виробничої стратегії підприємства; формування системи принципів її розроблення; визначення методологічних засад типологізації виробничих стратегій; науково-концептуальне узагальнення досвіду діяльності підприємств в умовах інформаційно-індустріальної економіки та визначення характеру новітніх виробничих стратегій.

Методологічному базису типологізації виробничих стратегій має бути притаманний плюралістичний характер, аби мати можливість аналізувати та систематизувати різновиди стратегій під кутами зору: «виходів» виробничої системи (вимагає звернутися до положень концепції конкурентних переваг підприємства), «процесора» виробничої системи (має спиратися на положення концепції часових періодів функціонування виробництва), «входів» виробничої системи (потребує використання положень загальноекономічної концепції факторів виробництва). У підґрунтя концепції

конкурентних переваг підприємства закладено методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції, перший вагомий внесок у створення якої зробили ще економісти-класики А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. С. Мілль та інші. У межах же неокласичного напрямку економічної теорії (представники – А. Маршалл, Й. Шумпетер, П. Сраффа, Дж. М. Кейнс та інші) було постульовано моделі монополістичної й олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Таким чином класична та неокласична школи сформували комплекс теоретичних уявлень про сутність конкуренції та її рушійні сили, тоді як дальший розвиток теорії конкурентних переваг знайшов своє втілення у формуванні ринкової концепції (основоположник М. Портер).

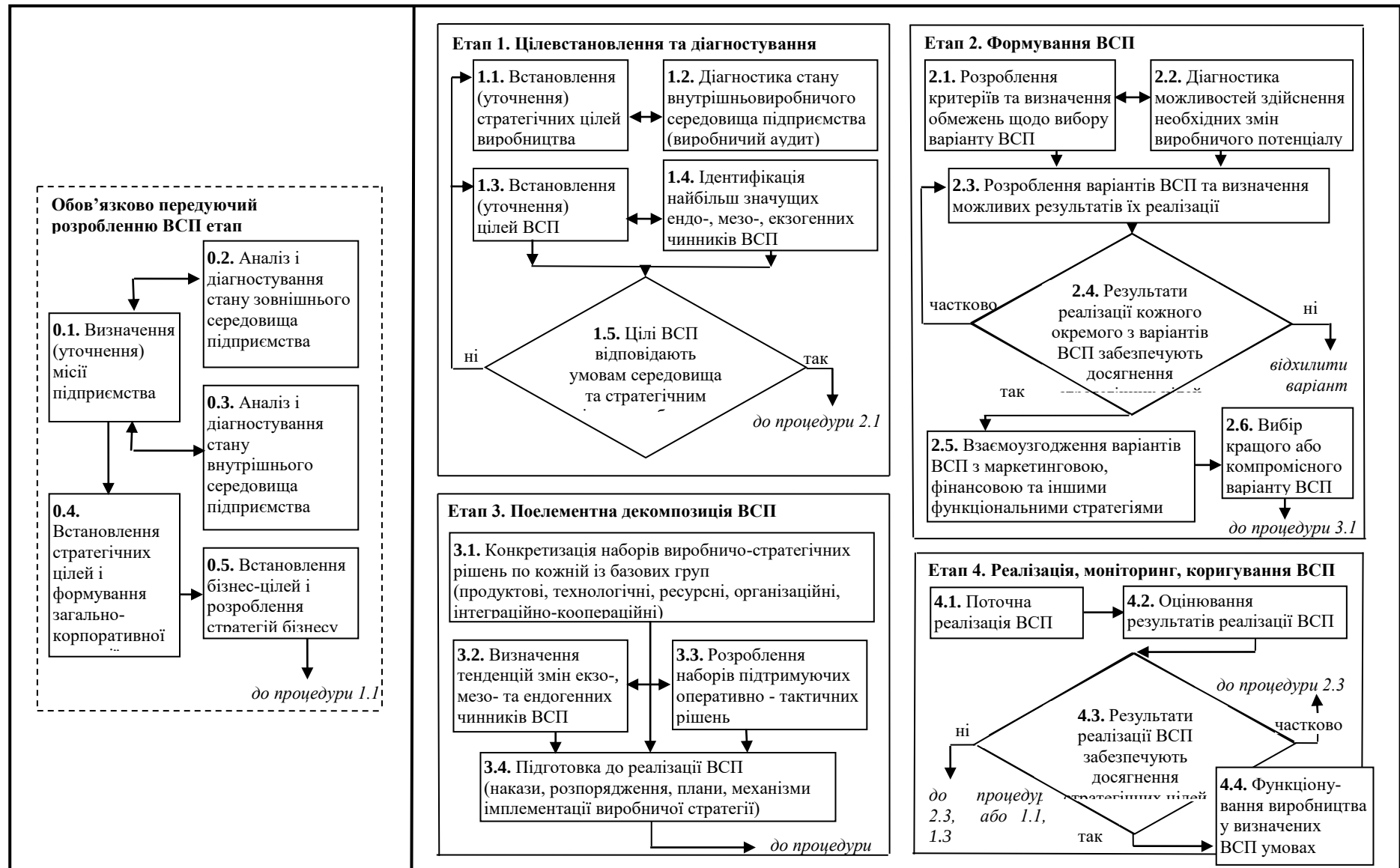


Рис. 1.4. Модель процесу формування та реалізації виробничої стратегії підприємства

Залежно від того, до набуття якої з ключових конкурентних переваг прагне підприємство, автором виокремлено стратегії: маловитратного виробництва; високоякісного виробництва; гнучкого виробництва; спеціалізованого виробництва; диверсифікованого виробництва. У роботі надана розгорнута характеристика кожної з них з виділенням синонімічної назви, змісту, цільового орієнтиру й підґрунтя реалізації.

Оскільки на практиці будь-яке підприємство прагне не до набуття однієї конкурентної переваги, а до формування цілісного їх комплексу, то реальна виробнича стратегія має інтегрувати в собі всі виробничо-стратегічні рішення (або, принаймні, більшість із них) із тих, що під час попереднього аналізу були прив'язані до різних різновидів стратегій.

Виробництво загалом і виробнича стратегія зокрема характеризуються не тільки просторовим виміром, але й часовим. Саме цим пояснюється потреба застосування для коректної типологізації виробничих стратегій підприємств мікроекономічної концепції часових періодів функціонування виробництва. Поняття «часовий період» запровадив до категоріального апарату економічної теорії ще А. Маршалл. Він оперував ним під час розроблення теорії ринкових цін, визначаючи відмінності між короткостроковим періодом, коли запропоновані ринку виробником обсяги економічних благ можуть варіювати в межах фіксованого рівня виробничої потужності, та довгостроковим періодом, коли виробник змінює не тільки обсяги пропонуваного благ, але й рівні виробничих потужностей. Дальший розвиток концепції часових періодів пов'язаний з науковими пошуками таких відомих представників маржиналістського напрямку економічної теорії, як Дж. Б. Кларк, К. Вікселль, Е. Бем-Баверк, Ф. Хайек та інші [32].

Основними критеріями виокремлення періодів функціонування виробництва є стабільність (фіксованість) або змінюваність (варіювання) таких визначальних характеристик, як вироблювана продукція та обсяги її випуску, задіяні фактори виробництва та організаційно-технологічна парадигма, на засадах якої вибудоване виробництво. Відповідно до цього

мікроекономічна теорія виробництва виокремлює чотири періоди – миттєвий, короткостроковий, довгостроковий, надтривалий. Характеристика виробничих стратегій, адекватних цим періодам, подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Типологія виробничих стратегій, здійснена на методологічних засадах положень мікроекономічної концепції часових періодів функціонування виробництва [34]

Період функціонування виробництва та його стисла характеристика	Адекватний різновид виробничої стратегії
1	2
Миттєвий період – всі фактори виробництва, технологія та організація, ресурси та результати виробничої діяльності є незмінними (постійними)	Реплікаційна стратегія: • <i>синонімічна назва</i> – стратегія стабільного виробництва; • <i>зміст</i> – випуск того самого продукту в постійних обсягах на базі незмінної технології та фіксованого рівня використання всіх факторів виробництва; • <i>цільовий орієнтир</i> – підтримання усталеності функціонування виробництва; • <i>підґрунтя</i> – максимально ефективне використання наявного виробничого потенціалу
Короткостроковий період – технологія та організація виробництва, а також одна група факторів виробництва чи хоча б один фактор лишаються незмінними; інший фактор чи група факторів виробництва та результати виробничої діяльності є змінними	Стратегія маневрування: • <i>синонімічна назва</i> – стратегія варіювання обсягу виробництва; • <i>зміст</i> – варіювання обсягу випуску того самого продукту на базі збільшення (зменшення) обсягів використання змінних факторів виробництва за незмінної технології; • <i>цільовий орієнтир</i> – адекватність комбінування змінних та постійних факторів виробництва вимогам, що висуваються циклічними змінами ринкового попиту; • <i>підґрунтя</i> – ефективне використання наявного виробничого потенціалу шляхом варіювання змінними факторами виробництва
Довгостроковий період – фактори виробництва та результати виробничої діяльності – змінювані; технологія й організація виробництва – залишаються незмінними	Стратегія зростання: • <i>синонімічна назва</i> – стратегія збільшення масштабу виробництва; • <i>зміст</i> – збільшення обсягів випуску засвоєних продуктів на базі зростання обсягів використання всіх факторів виробництва за незмінної технології; • <i>цільовий орієнтир</i> – адекватність збільшення обсягів застосування всіх факторів виробництва вимогам, що висуваються невідпинно зростаючим ринковим попитом; • <i>підґрунтя</i> – кількісне нарощування виробничого потенціалу на незмінній організаційно-технологічній основі

1	2
Надтривалий період – усі фактори, технологія й організація виробництва, результати виробничої діяльності є змінними	Інноваційна стратегія: • <i>синонімічна назва</i> – стратегія розвитку виробництва; • <i>зміст</i> – запровадження принципово нових технологій та адекватних їм факторів і способів організації виробництва; освоєння виробництва на цій базі принципово нових продуктів чи цілих продуктових сімей; • <i>цільовий орієнтир</i> – максимально швидкий перехід виробництва від старої до нової організаційно-технологічної парадигми; • <i>підґрунття</i> – формування якісно нового виробничого потенціалу

Здійснений на засадах положень загальноекономічної концепції факторів виробництва історико-еволюційний аналіз надав змогу зробити висновок, що різним стадіям суспільно-економічного розвитку людства притаманне домінування різних факторів: доіндустріальній стадії – фактор «праця»; індустріальній стадії – фактор «капітал»; постіндустріальній стадії – фактор «інформація» [29].

Дані фактори не тільки визначають характер виробництва (ручне, машинне, інформаційне) та тип виробничої організації (майстерня, промислове підприємство, інформаційно-технологічне підприємство), але й відіграють роль вирішальних для виокремлення того чи того типу виробничої стратегії підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типологія виробничих стратегій, здійснена на методологічних засадах положень загальноекономічної концепції факторів виробництва [34]

Домінантний фактор виробництва та його стисла характеристика	Адекватний різновид виробничої стратегії
1	2
Праця – вияв сукупності фізичних і інтелектуальних здібностей людини, які застосовуються у створенні економічних благ; праця як фактор виробництва об'єднує в собі всі види людської діяльності,	Реміснична стратегія: • <i>синонімічна назва</i> – стратегія ручного виробництва; • <i>зміст</i> – ручне виготовлення індивідуалізованих економічних благ матеріалізованого характеру; • <i>цільовий орієнтир</i> – мінімізація виробничих витрат завдяки використанню відносно дешевої ручної праці або акцентування на ексклюзивності та, відповідно, високій вартості виготовленого вручну продукту;

Продовження табл. 1.3

1	2
використовувані у виробництві	• <i>підґрунтя</i> – ефективне використання людської праці за застосування ремісничих технологій, що спираються на відносно нескладну технічну базу
Капітал – вияв сукупності спроможностей створених минулою працею людини економічних благ, які застосовуються в процесі виробництва нових благ; капітал як фактор виробництва об'єднує в собі всі види техніко-технологічних засобів виробництва	Індустріальна стратегія: • <i>синонімічна назва</i> – стратегія машинного виробництва; • <i>зміст</i> – машинне виготовлення стандартних або індивідуалізованих економічних благ матеріального характеру; • <i>цільовий орієнтир</i> – мінімізація виробничих витрат завдяки використанню високопродуктивного виробничого устаткування та забезпечення високої якості виготовлених машинним способом продуктів; • <i>підґрунтя</i> – максимально ефективне використання всіх видів технічних засобів за застосування індустріальних технологій, що спираються на такі базові принципи раціональної організації виробництва, як спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямоточність, ритмічність, безперервність
Інформація – вияв сукупності інтелектуальних здібностей людини та спроможностей створених її минулою працею економічних благ, які застосовуються в процесі виробництва нових благ; інформація як фактор виробництва об'єднує в собі всі використовувані у виробництві види інтелектуальної діяльності та всі види інформаційно-технологічних засобів виробництва	Інформаційна стратегія: • <i>синонімічна назва</i> – стратегія інформаційного виробництва; • <i>зміст</i> – створення стандартних або індивідуалізованих економічних благ інформаційного характеру; • <i>цільовий орієнтир</i> – мінімізація виробничих витрат завдяки використанню відносно дешевої інтелектуальної праці або акцентування на ексклюзивності та, відповідно, високій вартості виготовленого інформаційного продукту; • <i>підґрунтя</i> – ефективне використання інтелектуальної праці за застосування інформаційно-комунікаційних технологій, що спираються на високотехнологічну базу, утворювану електронно-цифровим устаткуванням, обладнанням відповідним програмним забезпеченням та засобами телекомунікаційного зв'язку

Як висновок зазначимо, що дані типології є також важливою складовою теоретико-методологічного базису формування виробничої стратегії підприємства. Вони розширюють простір вибору можливих її варіантів; при цьому конкретна конфігурація стратегії вибудовується кожним підприємством індивідуально залежно від характеру сформованого ним виробничого базису, особливостей ринкової ситуації, в якій воно перебуває,

від того, які конкурентні пріоритети воно визнає для себе за найважливіші, за реалій якого часового періоду воно функціонує та який фактор виробництва воно визнає для себе за домінантний.

1.3. Методичні засади оцінки реалізації виробничої стратегії підприємства

Оцінка є завершальним етапом у процесі реалізації стратегії. Вона дає змогу побачити, які наслідки отримала компанія після вибору певної стратегії. Дуже важливо вміти правильно оцінити, що дала організації вибрана стратегія. У статті розглянуто найбільш розповсюджені методи оцінки реалізації стратегії підприємства.

Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною визначення стратегії діяльності фірми. Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що він використовується заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати до різних стратегій [30, с.65].

Стратегічний аналіз — це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [38, с.17].

Стратегічний аналіз при правильному його застосуванні виконує три основні функції: описову, роз'яснювальну та прогнозну.

Результатом стратегічного аналізу має стати системна модель об'єкта

(організації) та його оточення. Кожний етап стратегічного аналізу вимагає відповідного методичного забезпечення.

Перші два етапи стратегічного аналізу – виявлення місії і мети, наступний третій – вивчення середовища фірми.

Порядок аналізу принципового значення не має. Все одно доведеться одночасно йти ітераційним шляхом: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішнього, а вивчивши деякі аспекти зовнішнього середовища, треба звернутися до внутрішнього тощо. Проте досвід консультаційної роботи показує, що краще починати з організації, тобто внутрішнього середовища, а потім знайомитися з його оточенням. Тоді різко обмежується обсяг інформації, що переробляється.

В ході аналізу внутрішнього середовища діагностується виробничий потенціал підприємства у рамках поставленої мети.

Виробничий потенціал – складна економічна система категорій та відносин, що відбиває можливості формування і використання потенційних потужностей стійкого розвитку підприємства за рахунок оптимального стратегічного управління усіма видами виробничих та інформаційних ресурсів.

В процесі стратегічного аналізу діяльності підприємства визначають, наскільки система управління, кількість і якість ресурсів, проекти організації відповідають цільовим вимогам. Таким чином, проводиться аналіз фактичного і необхідного потенціалів, визначаються конкурентні переваги. По закінченні аналізу з'ясовується картина сильних і слабких сторін організації. Сильні сторони – це можливі ключові чинники успіху в конкурентній боротьбі.

Ми погоджуємося з думкою Максименко Д.В., Чекал Ю.Ю. [47], що стратегічний аналіз зосереджується на вивченні ринку та дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей, які дозволять отримати на ринку конкурентні переваги.

Саме стратегічний аналіз дає відповіді на два основні питання:

1. Яку позицію займає підприємство в галузі на даний момент?
2. В якому напрямі і яким чином потрібно розвиватись?

Аналіз зовнішнього середовища фірми, виконаний відносно мети і кола продуктових бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем: оцінити можливості і загрози.

Третій етап стратегічного аналізу полягає в спільному дослідженні потенціалу і клімату, або в оцінці стратегічної позиції організації в просторі з двох координат: горизонтальної, по якій відкладається значення потенціалу, і вертикальної, що відображає стан клімату (привабливість умов зовнішнього середовища). Добуток потенціалу ($P_{от}$) і клімату ($K_{л}$) дає нам, нарешті, основний результат аналітичної стадії значення стратегічної позиції ($P_{оз}$) фірми:

$$P_{от} \times K_{л} = P_{оз} \quad (1.1)$$

В економічній літературі поняття перспективного та стратегічного аналізу тісно переплітаються. Зокрема, Івашко Л. М., Михайлова Д. С. зазначають, що якщо перспективний аналіз забезпечує керівників підприємства інформацією про його майбутнє для вирішення завдань стратегічного управління, то його називають стратегічним аналізом. Загалом ми погоджуємося з думкою авторів, і вважаємо, що стратегічний аналіз – це аналіз не лише досягнутих результатів і стану господарської діяльності підприємства, а й стратегії його розвитку у майбутньому періоді [34].

Для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів використовується прогнозування майбутнього розвитку підприємства (рис. 1.5).

Найважливішими функціями прогнозування в системі стратегічного планування є:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінка соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів

прогнозу;

- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;

- оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час - гроші».

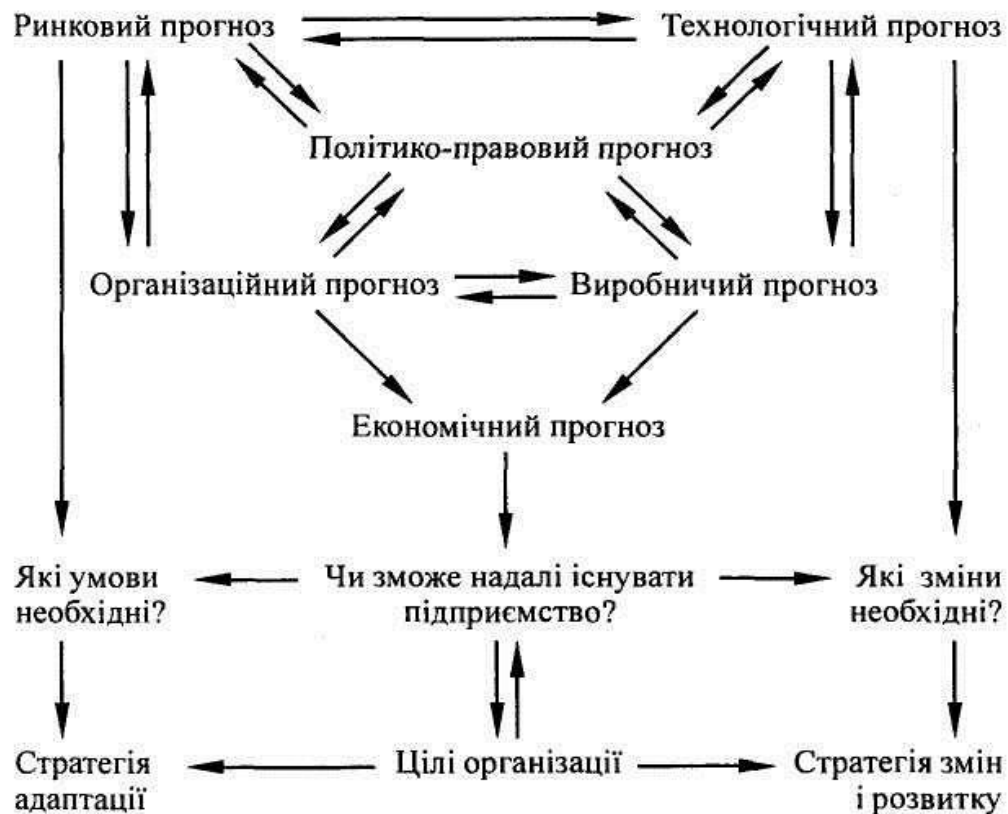


Рис. 1.5. Зв'язок прогнозів з цілями та стратегіями організації

У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах:

- побудова системи прогнозу для різних співвідношень «продукт - ринок»;
- оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації, в тому числі по окремих ринках (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни в потребах окремих груп споживачів тощо);

- виявлення імовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);

- зміни у співвідношеннях «можливості-загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);

- розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення.

Мета будь-якого прогнозу – виявити процеси та передбачити розвиток подій у майбутньому. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати прибутки (результати) та мінімізувати збитки.

Проте багато підприємств для прийняття рішень про майбутнє або зовсім не застосовує прогнози, або застосовує їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, тому що навіть ті зміни у середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове до повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або терпить крах під впливом будь-якої, навіть незначної загрози [37].

Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному плануванні, є:

- методи екстраполяції – базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;

- експертні методи – базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації;

- методи моделювання – є досить широким спектром економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Проте досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі

аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій, а світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Тому сьогодні більшість авторів погоджується з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього.

У сучасному світі кожна людина розуміє, що жодна помилка у сфері бізнесу не проходить непомітно. Особливо це відчутно на рівні стратегічного управління. Перед упровадженням будь-яких суттєвих змін у компанію керівництво має оцінити майбутні витрати і вигоди від запланованих дій. Окрім того, оцінка має проводитися й на етапі реалізації, адже компанія має чітко бачити, що відбувається під час змін у компанії. Існує велика кількість способів оцінки стратегій, кожній організації необхідно розуміти, який метод краще застосувати в певній ситуації.

Розгляд виробничої стратегії неможливо розділити з такою складовою підприємства, як його виробничий потенціал. Ці поняття є взаємопов'язаними, адже саме виробничий потенціал займає провідне місце при визначенні виробничих можливостей підприємства. Виробничий потенціал – це наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг) [44].

Рівень виробничого потенціалу окремого господарюючого суб'єкта багато в чому залежить від стану галузі, в якій функціонує організація, і регіону, в якому існує підприємство. Тільки після аналізу та оцінки виробничого потенціалу підприємства можна замислитися над вибором необхідної виробничої стратегії. Виробнича стратегія значною мірою залежить від попиту на продукцію, адже він формує обсяги її виготовлення.

Економічна доцільність виготовлення того чи іншого виду продукції обумовлюється його прибутковістю. Тому доцільно при виборі виробничої стратегії керуватись такими критеріями, як прибуток від реалізації продукції та попит на цю продукцію.

В залежності від значення цих показників виділяють такі види виробничих стратегій: переорієнтація виробництва, стабілізація виробництва, повна спеціалізація, унікальність виробництва, диверсифікація, обмежена спеціалізація виробничого процесу, модифікація виробництва, інтенсифікація, інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій) [8].

Для підприємств, яким характерний низький рівень прибутку та недостатній обсяг попиту на продукцію, рекомендується використовувати стратегію переорієнтації виробництва. Ця стратегія передбачає виробництво нового для підприємства продукту який дозволить вийти на нові ринки збуту та підвищити прибуток. Переорієнтацію виробництва варто здійснювати в межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства, доцільне, коли в основному секторі бізнесу відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку, а існуючі ринки для продукту підприємства є перенасиченими. Якщо ж і попит на продукцію, і прибуток у підприємства середні, доцільно застосовувати стратегію стабілізації виробництва. Ця стратегія направлена на вичікування, тобто підприємству необхідно підтримувати існуючий рівень виробництва, що ж до видатків на подальший розвиток, вони є мінімальними.

У випадку коли показники попиту на продукцію та прибутку є високими застосовується стратегія повної спеціалізації. За таких умов оптимальним варіантом є концентрування на виробництві одного виду продукції, що дає можливість досягти лідерства за витратами чи особливого становища. У разі, якщо попит на продукцію низький, а прибуток вище середнього доцільно використовувати стратегію унікальності виробництва. Це означає, що підприємству варто зосередитися на виробництві унікальної продукції.

Неповторність може полягати у рідкісності, специфічних характеристиках, універсальності застосування тощо. Коли прибуток

підприємства є середнім, а попит на продукцію низьким варто звернути увагу на стратегію диверсифікації. Сутність цієї стратегії полягає в досягненні різноманітності і стосується асортиментного ряду продукції і тим самим розширення галузевого діапазону її діяльності. При високому прибутку та середньому попиту на продукцію використовується стратегія обмеженої спеціалізації виробничого процесу. При такій ситуації виробничий процес підприємства варто спеціалізувати на виготовленні виробу підвищеної якості для визначеного сегменту ринку за відносно високою ціною.

Для підприємств з низьким прибутком та середнім рівнем попиту на продукцію застосовується стратегія модифікації виробництва. Досягти збільшення прибутку можна, впроваджуючи оригінальні новітні ідеї створення продукції з якісно новими характеристиками. У випадку коли прибуток середній, а попит високий, доцільною є стратегія інтенсифікації. Збільшення прибутку підприємства можливо досягти за рахунок нарощення обсягів виробництва продукції.

Збільшення обсягу реалізації забезпечується шляхом поліпшення чи модифікації продукту та виробничого процесу. Якщо прибуток у підприємства низький, а попит на продукцію є високим застосовується стратегія інноваційних перетворень виробництва. Збільшення прибутку можна досягти за рахунок виробництва наукомісткої продукції інноваційного характеру. Неможливо встановити універсальну градацію величини прибутку та попиту для усіх підприємств. Адже вони відрізняються профілем, масштабами діяльності, місткістю ринків збуту, особливостями функціонування тощо. Тому фахівці зі стратегічного планування та керівники підприємств мають самостійно визначати до якої з можливих меж відносити прибуток власного підприємства та ринковий попит на свою продукцію.

Оцінка стратегії має дуже велике значення для підприємства, адже саме вона дає поняття про те, чи відповідає вибрана стратегія можливостям і цілям підприємства, а також вимогам зовнішнього середовища. Найбільш

розповсюдженим методом оцінки є збалансована система показників. Вона включає показники, які підбираються з урахуванням особливостей діяльності компанії та суттєвих аспектів стратегії [7].

Збалансована система показників включає фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства для внутрішніх управлінських цілей і насамперед спрямована на зв'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволення клієнта; внутрішньофірмові господарські процеси; інноваційна активність; заходи з поліпшення фінансових результатів. Збалансована система показників охоплює зв'язок між монетарними й немонетарними величинами виміру, стратегічними й оперативними рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Збалансована система показників є інструментом інтеграції стратегії і мірою ефективної роботи підприємства.

Збалансована система показників керує такими процесами, як переведення бачення у стратегії, доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг використання стратегії [4]. Основна структурна ідея BSC полягає у тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп (рис. 1.6).

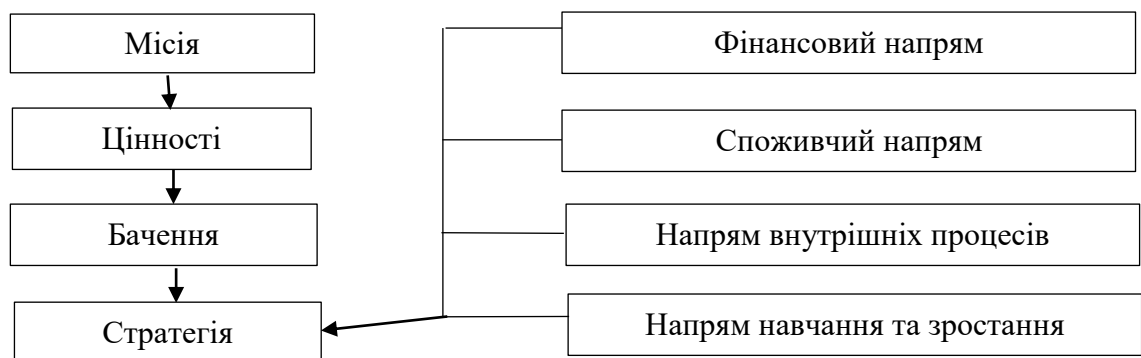


Рис. 1.6. Структура збалансованої системи показників [47]

Перша група (фінансовий напрям) включає традиційні фінансові показники, передбачає встановлення взаємозв'язків між стратегією розвитку

компанії і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами під час визначення завдань і параметрів інших складників. При цьому під час установлення фінансових показників, що визначають реалізацію стратегії розвитку підприємства, необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, на стадії зростання підприємства таким показником може бути прийнятий зріст прибутку та обсягів продажів на цільовому сегменті ринку. На стадії сталого розвитку – показники рентабельності інвестицій, власного і залученого капіталу та ін. Тому збалансована система повинна починатися (у класифікації) і закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками [48].

Друга група (споживчий напрям) описує зовнішнє оточення підприємства, його ставлення до клієнтів, визначає цільові сегменти споживчого ринку та цільову групу клієнтів. До ключових показників клієнтського складника належать: частка ринку; збереження клієнтської бази; розширення клієнтської бази; задоволення потреб клієнтів.

Третя група (напрямок внутрішніх процесів) визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів та акціонерів. Цілі й показники цього складника формулюються після розроблення фінансового та клієнтського складників, що дає змогу орієнтувати параметри внутрішніх бізнес-процесів на задоволеність клієнтів та акціонерів, основні внутрішні процеси підприємства: інноваційний процес; розроблення продукту; підготовка виробництва; постачання основними ресурсами; виготовлення; збут; післяпродажне обслуговування.

Четверта група (напрямок навчання та зростання) формує на підприємстві відповідне кадрове забезпечення. Основні показники цього складника дають змогу оцінити кадрову ситуацію у компанії. До них належать задоволеність працівника, збереження кадрового складу й ефективність працівника. Задоволеність працівника вважається умовою, що забезпечує два інших показника. На задоволеність працівника впливають такі стимулюючі

чинники, як сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий клімат у колективі [51].

Етапи впровадження збалансованої системи показників на промисловому підприємстві:

1. Аналіз середовища функціонування.
2. Визначення стратегічних цілей та місії.
3. Оцінка стратегічної позиції та вибір стратегії розвитку.
4. Визначення ключових аспектів діяльності.
5. Формування ініціативної групи з упровадження збалансованої системи показників.
6. Визначення напрямів реалізації стратегії.
7. Теоретичне формування системи показників.
8. Аналітичне визначення збалансованості системи показників.
9. Аналіз механізму причинно-наслідкових зв'язків у збалансованій системі показників.
10. Розроблення та впровадження стратегічних карт.
11. Підтримка, оновлення та розвиток збалансованої системи показників.

Специфіка галузі, розмір, період функціонування, корпоративна культура підприємства – чинники, що формують особливості процесу впровадження збалансованої системи показників. Підприємству доводиться враховувати широке коло факторів, кожен з яких піддається впливу по-різному: зрілість галузі, вік підприємства, корпоративну культуру, системи управлінського контролю, що існують, віковий склад персоналу [5].

Збалансована система, як і будь-який інструмент, має низку своїх недоліків та переваг (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки збалансованої системи показників

Переваги ЗСП	Недоліки ЗСП
1) простота у моніторингу діяльності	1) орієнтація тільки на споживачів, ігнорування інших зацікавлених сторін

2) комплексний підхід до вимірювання діяльності	2) непередбачені механізми розв'язання конфліктів
3) підвищення розуміння специфіки діяльності організації при формуванні показників	3) проблеми з вимірюванням вибраних показників
4) розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності організації	

Система збалансованої системи показників дає можливість зіставляти глобальні цілі організації з поточними завданнями кожного співробітника і підрозділу, даючи тим самим змогу максимально використовувати наявні ресурси і звести до мінімуму чисельність непотрібних і марнотратних операцій. Система збалансованої системи показників дає змогу відстежувати корпоративну стратегію і виявляти найбільш неефективні ланки в організації [53].

Також популярністю користується методика, у якій інтегрується система економічних індикаторів у комплексний показник ефективності стратегічного рішення. Як приклад можна розглянути тривимірну модель інтегральної оцінки, яку рекомендується представити у вигляді тривимірної системи координат, вираженої у формулі (1.2):

$$E_{\text{int}} = f(S_i; M_i; E_s), \quad (1.2)$$

де S_i – якість стратегії;

M_i – якість механізму реалізації стратегії;

E_s – стратегічна ефективність стратегії.

Під якістю стратегії розуміються відносні показники відповідності стратегії тенденціям розвитку зовнішнього середовища, його динамічності, гнучкості, контролю, відповідності можливостям компанії, об'єктивності тощо.

Під якістю механізму реалізації мається на увазі склад механізму побудови, реалізації, оцінки, контролю стратегії, доступності механізмів реалізації стратегії, їхня повнота і максимальна експлуатація.

Під стратегічною ефективністю розуміються якісні зміни, які прогнозуються у довгостроковому періоді за результатами реалізації

стратегії, а також отримані результати від реалізації минулих стратегічних рішень [57].

Особливості застосування сутнісного підходу полягають у такому:

- потрібно аналізувати не співвідношення фактичних та планових значень, а динаміку зміни певного переліку показників;
- динаміку зміни того чи іншого показника треба розглядати опосередковано, тобто важлива сама тенденція (позитивна чи негативна) зміни показника, а не значення темпів зростання/падіння;
- для проведення оцінки потрібно підібрати такий перелік показників, на які вибрана стратегія впливає найбільше.

Наприклад, під час оцінки маркетингової стратегії можна використовувати показники частки ринку, обсягу продажів, імідж продукту, задоволеність клієнтів, кількість нових споживачів тощо.

Визначення набору показників для оцінки є першим етапом сутнісного підходу. На другому етапі для кожного показника потрібно визначити (об'єктивно чи суб'єктивно) ступінь значущості, який напряду залежатиме від того, які цілі ставить перед собою підприємство в рамках того чи іншого стратегічного плану.

Далі розраховуємо середній темп зростання/ падіння показника за декілька періодів, що передують етапу реалізації стратегії, та середній темп росту показника за період реалізації стратегічного плану (формула 1.3). Це потрібно для того, щоб усунути вплив загальногалузевих або загальнорегіональних тенденції розвитку.

$$T = \sqrt[n-1]{\frac{\Pi_n}{\Pi_1}} \quad (1.3)$$

де Π_n – кінцевий рівень показника;

Π_1 – початковий рівень показника;

n – кількість періодів.

На наступному етапі аналізуємо динаміку зміни попередньо вибраних показників. Зазначимо, що для деяких показників позитивною вважатиметься

тенденція до зниження. Крім того, необхідно зауважити, що йдеться про зростання показника лише тоді, коли його середній темп росту за період реалізації стратегії перевищує попередньо розрахований середній темп росту.

І на останньому етапі визначаємо ступінь реалізації стратегії у відсотках (формула 1.4). При цьому логіка розрахунків зводиться до такого: якщо показник має негативну динаміку зміни, то ступінь реалізації стратегії зменшується на відсоткове значення його питомої ваги [53].

$$I = \sum_{i=1}^n k_i \times (g_i \pm f_i), \quad (1.4)$$

де n – кількість показників;

k_i – ступінь значущості i -го показника, %;

g_i – параметр, що відображає динаміку зміни i -го показника та відповідно приймає за позитивної динаміки одиничне значення, а за негативної – нульове;

f_i – коригування, що за необхідності може вноситися керівником або аналітиком, коли порівнювані темпи росту приблизно дорівнюють один одному або коли динаміка зміни пов'язана із форс мажорними обставинами [53].

Отже, сутнісний підхід дає змогу зовсім по-іншому підійти до процесу оцінки результатів реалізації маркетингової стратегії.

Однак разом із тим сутнісний підхід має низку суттєвих недоліків. Передусім це обмеженість його застосування у період кризи або реалізації на підприємстві стратегії скорочення (виживання), коли значення показників попереднього періоду значно вищі за кінцеві результати реалізації стратегії. Хоча у цьому разі є можливість використання запропонованої методики у скороченому варіанті, тобто без аналізу середніх темпів зростання.

По-друге, це високий ступінь суб'єктивізму: вибір переліку показників, за якими буде проводитися оцінка, визначення та коригування питомої ваги кожного окремо узятото показника.

По-третє, статистичний характер результатів оцінки: методика не дає рекомендацій щодо коригування стратегічного плану, а лише констатує результат за фактичними даними [56].

Інструмент, що використовується для аналізу відхилень між реальними та плановими(бажаними) показниками, отримав назву GAP-аналіз, або аналіз «стратегічних люків». Стратегічний люк – це різниця між очікуваним значенням показника та цільовим (рис. 1.7).

Показником можуть виступати прибуток, виручка, рентабельність, частка ринку або маржинальний дохід. GAP-аналіз проводиться в декілька етапів: визначається основний стратегічний показник діяльності; визначається реальна можливість підприємства в часовій динаміці (очікуване значення); визначається стратегічне значення показника (цільове значення); встановлюється «стратегічний розрив» між реальними можливостями та стратегічним планом; підприємством розробляються стратегічні дії з ліквідації розривів.

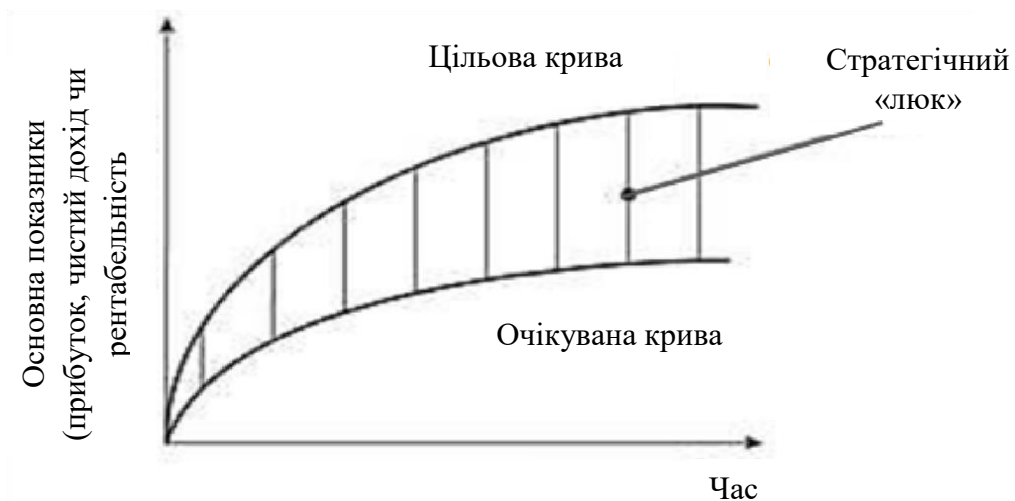


Рис. 1.7. Графік GАР-аналізу

Джерело: складено за [57]

Перевагою GАР-аналізу є можливість показати на одній графічній діаграмі одночасно і реальну ситуацію, і бажану, а також побачити наочно, на яких саме етапах відбувається зниження якості роботи.

Водночас слід відзначити, що аналіз розривів не враховує вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства і контрольований показник [62].

Таким чином, було розглянуто чотири методи оцінки стратегії підприємства, а саме:

- збалансовану систему показників;
- тривимірну модель інтегральної оцінки;
- сутнісний підхід до оцінки;
- GAP-аналіз [62].

Визначено, що кожен метод має свої переваги і недоліки. Слід зазначити, що всі зазначені методики можуть використовуватися окремо або в поєднанні з іншими. Кожне підприємство залежності від поставлених цілей і галузі визначає найбільш підходящий метод і свій власний перелік ключових показників для оцінки.

Таким чином, вибір стратегії та її реалізація є основою розвитку підприємства на перспективу. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу є необхідною передумовою для прийняття ефективних управлінських рішень, пошуків нових шляхів забезпечення стійкості підприємства на ринку, виживання в умовах гострої конкурентної боротьби.

Тому керівники та менеджери вітчизняних підприємств повинні приділяти більше уваги проблемам формування стратегій свого розвитку та вмінною обирати із множини варіантів стратегічних рішень ті, які забезпечать довгострокові конкурентні переваги та стійке ринкове становище.

1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері стратегічного менеджменту підприємства

Підвищення вимог до інформаційного забезпечення викликане вагомим впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на процес стратегічного

управління підприємством в умовах глобалізації. Тільки моніторинг інформації та її глибокий аналіз дає змогу визначити ефективність технічних, технологічних, наукових, організаційних, економічних, соціальних, маркетингових, фінансових заходів, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства у висококонкурентних умовах.

Відомий американський менеджер Лі Якокка у книжці «Кар'єра менеджера» зазначав, що керівникові для прийняття управлінського рішення потрібно володіти 95% достовірної інформації з відповідної галузі. Сучасні керівники витрачають понад третину робочого часу на пошук та аналіз інформації, щоб прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Під час прийняття стратегічного рішення для розвитку підприємства відповідальність керівництва збільшується в рази. Отже, стратегічне управління підприємством будь-якої галузі неможливе без інформаційного забезпечення, яке відображає стан усієї фінансово-економічної системи, рівень її функціонування, виявляє сильні та слабкі сторони, підтверджує конкурентні переваги [29].

Сьогодні підприємства працюють у висококонкурентних умовах на внутрішньому та зовнішньому ринку. Взаємозв'язок інформаційного забезпечення формування цінової політики і стратегії розвитку підприємства наведено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Вплив інформаційного забезпечення на стратегічне управління підприємства [29]

Сучасні стратегічні завдання функціонування підприємств: виробництво високоякісної продукції з урахуванням платоспроможності і вимог споживачів для збереження їхнього здоров'я; розроблення нових видів продукції з більш дешевої та доступної сировини; збільшення експорту сільськогосподарської продукції; впровадження стандартів; оновлення техніко-технологічної бази та виробничих потужностей тощо.

Умови обмеження можливостей фінансово-інвестиційного забезпечення підприємств та міжнародні вимоги до якості продукції повинні враховуватися під час розроблення стратегічного плану:

- виготовлення високоякісної продукції відповідно до вимог споживачів з урахуванням їхньої платоспроможності;
- формування власної сировинної бази згідно міжнародних стандартів;
- освоєння екологічно чистих технологій виробництва продукції за стандартами з екологічного менеджменту ISO 14000;

- розширення експортного потенціалу за рахунок покращення якості продукції на підставі впровадження стандартів якості ISO 9000, HACCP 22000;
- забезпечення комплексної переробки сировини та впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції за рахунок впровадження нової техніки, прогресивних технологій, науково-технічного прогресу, механізації, автоматизації виробничих процесів та транспортних операцій, заходів з наукової організації праці;
- контроль за виконанням розроблених заходів з оцінкою проміжних результатів, коригування стратегії розвитку підприємства.

Для розроблення стратегічного плану за всіма напрямками потрібно зібрати різносторонню інформацію для кожного підрозділу (цеху, відділу) і запланувати виконання заходів на кожний рік (рис. 1.9).

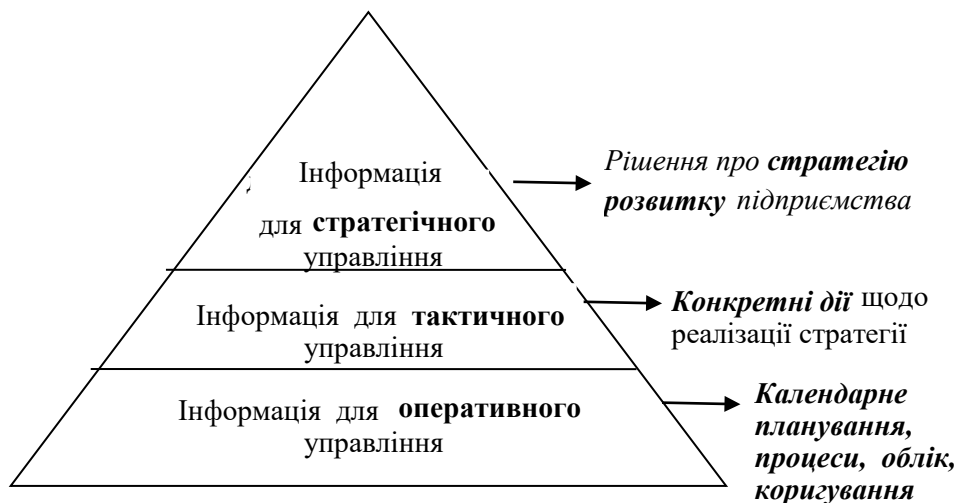


Рис. 1.9. Інформаційна піраміда з урахуванням результатів [29]

Отримання необхідної інформації потрібно починати з дослідження ринку, заходів стратегічного плану підприємства на певний період, а також оперативної інформації про технологічні схеми виробництва продукції, детальне проведення виробничих операцій, а також фінансові показники діяльності, впровадження інновацій та міжнародних стандартів з екології, якості та безпеки продукції.

Слід зазначити, що на динамічних ринках – харчової продукції, у тому числі і м'ясної продукції, з'являється багато нових торгових марок або ребрендинг наявних. Експерти відзначають, що менеджери, маркетологи, технологи, які працюють у м'ясопереробній галузі України, демонструють підвищення зацікавленості до ефективного передового досвіду, використовуючи усі можливості вчитися та стажуватися на підприємствах зарубіжних країн (Німеччини, Польщі, Чехії, Франції, США та інших).

З огляду на те, що у м'ясопереробній галузі працюють понад 30% малих підприємств від загальної кількості підприємств (чисельністю працюючих до 100 чоловік), необхідна інформація для них зорієнтована в основному на внутрішнє середовище: технічне оснащення, забезпечення новітніми технологіями, організацію виробництва, фінансово-економічні показники, зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції згідно зі стратегічним плануванням підприємства.

Інформація про зовнішнє середовище підприємств м'ясопереробної галузі має несистемний характер. Немає чіткої інформації про стан і розвиток тваринництва, яка свідчить, що підприємства працюють в умовах обмеження сировинних ресурсів. Не досить інформації про науково-технічні досягнення, галузеві інновації, прихильність споживачів, імпорту м'ясної продукції, сировини, спецій, оболонок, прогнози розвитку економіки країни. Усе це приводить до суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві, ускладнює приймання стратегічних управлінських рішень.

Прогнозування діяльності підприємства на майбутнє має враховувати стратегічну інформацію підприємства. Стратегічна інформація дає можливість планувати діяльність підприємства на перспективу, передбачати випадковості, пов'язані зі змінами як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, які можуть суттєво вплинути на стратегічний розвиток підприємства [29].

На основі аналізу та оцінки зовнішнього середовища підприємства та галузевої конкуренції, які зумовлюють особливості постачання, збуту,

державного регулювання, потрібно прийняти управлінські рішення щодо ефективної діяльності підприємства в майбутньому. Тут значення має цілеспрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного отримання необхідної інформації [10, с. 172]. Алгоритм пошуку інформації наведений на рис. 1.10.

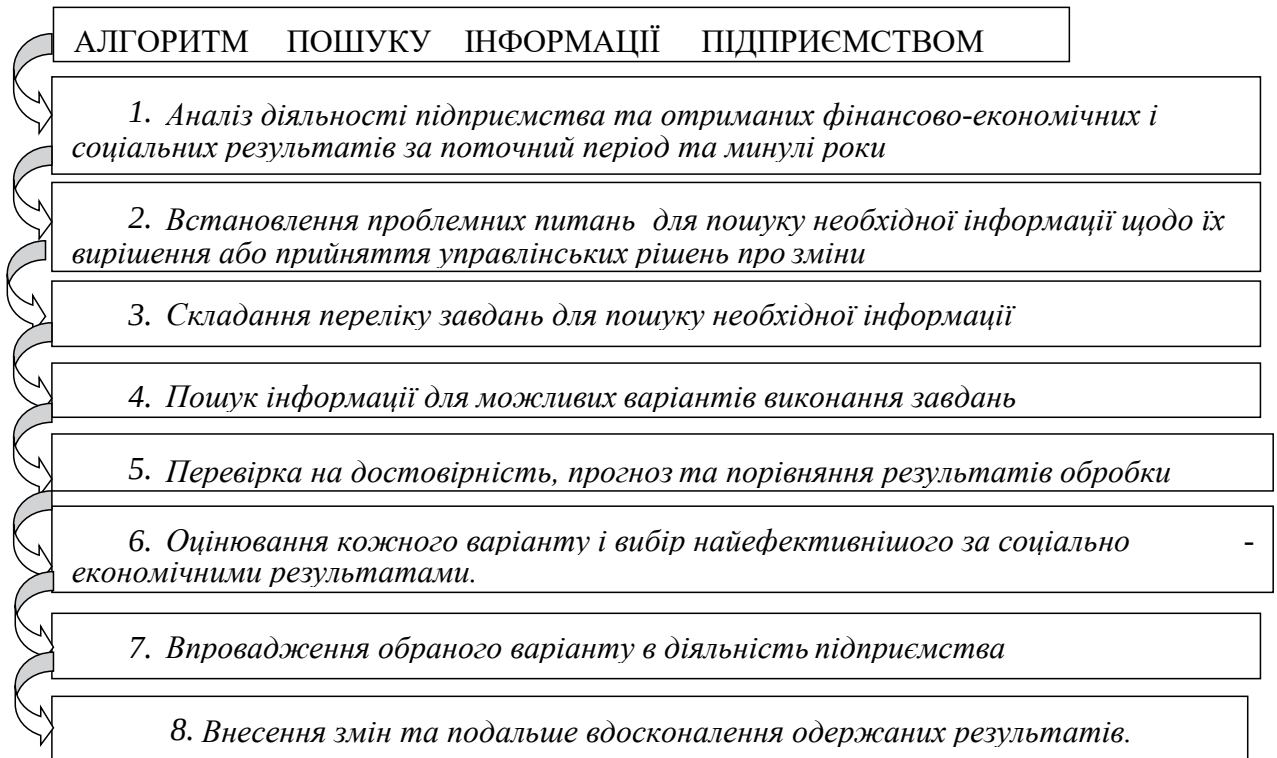


Рис. 1.10. Процес пошуку необхідної інформації для діяльності підприємства [29]

До пошуку потрібної інформації, раціоналізації діяльності підприємства необхідно залучати всіх фахівців із різних структурних підрозділів.

Основним критерієм успішної роботи підприємства є співпраця зі споживачами продукції, партнерами, постачальниками сировинних, матеріальних ресурсів та посередників. Конкретна інформація про ці суб'єкти ринку дає можливість отримати переваги над конкурентами, уникнути можливих втрат і збитків.

Незважаючи на постійні вдосконалення систем комунікації і накопичення інформації, процес пошуку необхідної інформації є досить

складним і не завжди достовірним. Основною причиною є постійне збільшення масивів інформації, їхня систематизація і перевірка.

Підприємства виробляють понад 10–20 найменувань продукції за різними технологічними схемами, з різними термінами зберігання та реалізації, що є актуальним для подальшого вдосконалення та зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції під час стратегічного планування розвитку підприємства на основі пошуку професійної інформації та результатів інноваційної діяльності.

Збір інформації, як правило, здійснюється на певну дату, на певному ринку та його сегментах. Основна кількість підприємств галузі є малими та середніми з обмеженими фінансово-інвестиційними можливостями, тому пошук інформації здійснюється безпосередньо спеціалістами підприємства.

У більшості спеціалістів не досить знань про носії та практичні навички пошуку інформації. Тому спеціалісти підприємств користуються доступними і поширеними джерелами інформації [58].

Першим кроком щодо вдосконалення ефективності роботи персоналу є підвищення кваліфікації у сфері інформаційних технологій. Якість роботи підприємства покращується, якщо спеціалісти ознайомлені з методами отримання інформації, перевірки її на достовірність.

Отримання необхідної достовірної інформації починається з чіткого визначення характеру даних про предмет дослідження – суб'єкти ринку: використання нових технологій виробництва продукції з детальним описом проведення виробничих операцій; закупівельні ціни на сировину і матеріали; рівень оптових цін на продукцію на ринку тощо.

Доступність інформації залежить головним чином від легальності, відкритості бізнесу і кон'юнктури ринку. Засновники, інвестори, власники, керівники і спеціалісти підприємства крім того, що займаються збором інформації, також можуть бути носіями необхідної інформації для конкурентів.

Самий розповсюджений носій інформації – мережа Інтернет, дані якої потребують перевірки на достовірність. Кожне підприємство самостійно розробляє власний Web-сайт. Інформація на Web-сайті повинна відповідати вимогам Закону України «Про доступ до публічної інформації» [61].

Найбільш достовірну інформацію можна отримати з первинних документів бухгалтерського обліку, стандартів підприємства щодо технології виробництва продукції, контрактів і договорів про співпрацю з іншими підприємствами на ринку.

Дані про підприємство-виробника можна отримати з інформації, яка нанесена на упаковку продукції: якість продукції (сортність, ISO, ДСТУ, ТУ, вміст ГМО тощо); складники (рецептура); технологію виробництва; розташування потужностей (адреса); торгову марку; терміни реалізації та ін.

Збір і оцінку інформації здійснюють із відкритих джерел зі статистичних оглядів, довідників, періодичної преси, статей галузевих журналів, звітів контролюючих органів та ін. Потрібно зазначити, що більш обґрунтовані висновки про інформаційні результати можуть бути досягнуті тільки в результаті порівняння декількох джерел.

Місцем отримання інформації про діяльність конкурентів є галузеві ярмарки, міжнародні виставки, фірмові магазини, міжнародні конгреси щодо вирішення проблем галузі та інші зустрічі професійних спеціалістів науково-дослідних інститутів галузі та галузевих об'єднань підприємств.

Підприємствам постійно потрібна нова інформація з різних напрямів (ринкова, економічна, фінансова, технічна, технологічна, наукова, соціальна), яку детально аналізують та приймають рішення стосовно стратегічного розвитку на майбутнє.

Підсумовуюче вищевикладене, вважаємо що інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємства повинно бути достовірним, своєчасним і точним для прийняття ефективного управлінського рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

На наш погляд, пошук інформації щодо впровадження інновацій, нової техніки, прогресивної технології, організації праці та виробництва, стандартів має здійснюватися з однією метою – забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретико-методологічних джерел вітчизняних і зарубіжних вчених узагальнено теоретичні основи формування виробничої стратегії підприємства та зроблено наступні висновки.

1. Під виробничою стратегією підприємства доцільно розуміти одну з функціональних стратегій підприємства, що представляє собою комплекс рішень, які є взаємозв'язаними стосовно того, як з економічної, технологічної, ресурсної й організаційної точок зору повинна бути організована нова чи впорядкована існуюча виробнича діяльність 30 підприємства задля досягнення суб'єктом господарювання стратегічних конкурентних переваг. Мета виробничої стратегії розкривається в забезпеченні стійкого конкурентного становища господарюючого суб'єкта за допомогою раціонального ухвалення, оптимального об'єднання й ефективної реалізації у галузі його виробничої діяльності економічних, технологічних, ресурсних й організаційних рішень.

2. Розробка виробничої стратегії підприємства виступає одним з головних завдань планування соціально-економічного розвитку підприємства. Існує низка підходів до розробки виробничої стратегії, при цьому, на нашу думку, найбільш вірним та обширним підходом до розробки виробничої стратегії є той, який включає наступні етапи: визначення корпоративних цілей підприємства; розробка стратегії бізнесу; установка на її основі цілей у галузі виробничої діяльності, яких повинне досягти підприємство, чи набути конкурентних переваг; розробка на основі системи зазначених цілей критеріїв обрання ефективної виробничої стратегії підприємства; проведення виробничого аудиту; оцінювання за результатами

виробничого аудиту існуючого виробничого потенціалу й визначення можливості та потреби його змін; формування деякої кількості варіантів виробничої стратегії за допомогою прийняття та взаємоузгодження довгострокових стратегічних рішень; перевірка розроблених варіантів на відповідність до критеріїв обрання виробничої стратегії й обрання найбільш ефективного варіанту; перевірка міри узгодженості обраного варіанту виробничої стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства й внесення, якщо потрібно, відповідних коректив.

3. Виробнича стратегія є визначальною складовою загальної стратегії розвитку кожного вітчизняного промислового підприємства. Вона спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги. Така стратегія тісно пов'язана з іншими видами діяльності промислового підприємства: (маркетинговою, фінансовою та інноваційною діяльністю, діяльністю персоналу, інвестиційною діяльністю підприємства тощо), які створюють умови для оновлення та подальшого розвитку виробництва. Можна бачити, що при виборі виробничої стратегії промислового підприємства головним є забезпечення її довгострокового розвитку. Для цього потрібно погоджувати всі рішення, що приймаються, із зацікавленими учасниками процесу – акціонерами; професійними спілками, а також враховувати минулий досвід, стратегії, що застосовувалися раніше, і вплив чинника часу в майбутньому. Потрібно відзначити також терміновий характер будь-якої стратегії. Це означає, що з часом завдяки змінам як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах можуть змінитися пріоритети, умови, а інколи – навіть цілі проєкту. Для адаптації проєкту до реальних умов його потрібно постійно контролювати, проводити моніторинг і корегувати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «ІМПАК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Приватне підприємство «ІМПАК» – новаторська сільськогосподарська компанія. Підприємство ПП «ІМПАК» зареєстроване 20.10.1992 року за юридичною адресою: Україна, Житомирська обл., Андрушівський р-н, місто Андрушівка, вулиця Лисенка, буд. 25. Керівником організації є Маліновський Сергій Васильович. Розмір статутного капіталу складає 300100,00 грн.

Цілями діяльності ПП «ІМПАК» є здійснення виробничої і комерційної сільськогосподарської діяльності, що забезпечує досягнення високих економічних результатів.

Основними напрямками діяльності сільськогосподарського підприємства є вирощування овочевих та зернових, технічних та інших сільськогосподарських культур. Свою діяльність ПП «ІМПАК» розпочало в 1992 році. У той час підприємство орендувало 38 га поля, де сьогодні здійснює вирощування овочевих культур, таких як картопля 5 сортів, морква сортів «Розвал» та «Нанде» та білоголова капуста сортів «Ландіні», «Ліон», «Кріптон», «Структон».

Земельні ресурси є основою аграрного виробництва. Від рівня ефективності їх використання залежать масштаби виробництва і матеріальне благополуччя народу. Раціональне землекористування означає максимальне залучення до господарського обороту всіх земель та їх ефективне використання за основним цільовим призначенням. На даний момент ПП «ІМПАК» орендує більше 3000 га землі, на яких вирощує картоплю столову, моркву, буряк столовий, цибулю ріпчасту, селеру, редиску, цибулю зелену, рапс, зернові, люпин.

Види діяльності:

Основний:

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів.

Інші:

– 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

– 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників.

– 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві.

Провідною культурою на ПП «Імпак» є картопля, але це не єдина культура, також частину площ відведене під моркву, буряк, ріпчасту цибулю. ПП «Імпак» застосовує найбільш сучасну овочезбиральну і саджальну техніку фірми Grimme, що не пошкоджує овочі. З сезону 2010 року йде вирощування селери, редиски та зеленої цибулі. Решту площ займають зернові, олійні та бобові культури.

ПП «Імпак» є учасником запровадженого компанією «Байєр КропСайєнс» проекту «Від гармонії виробництва – до гармонії життя». Основна мета цього проекту полягає в тому, щоб відібрати найнадійніших сільгоспвиробників, які могли б виробляти й пропонувати продукцію, що за рівнем якості та безпеки задовольняла б вимоги не тільки овочевої роздрібною торгівлі, але й супермаркетів, чия планка значно вища. ПП «Імпак» розроблена система захисту, яка закривала максимальну кількість складних моментів. Із 27 сільгоспвиробників, що були на старті, для участі в програмі відібрано п'ять-шість. ПП «Імпак» – один із них, і сьогодні поставляє свою продукцію цілому ряду відомих і досить вимогливих до якості товару супермаркетів.

І з особливою ретельністю на кожному етапі виробництва ПП «Імпак» відстежує якість продукції. ПП «Імпак» пишається, що з точки зору екології у партнерів проекту немає претензій до її здорових овочів.

Компанія має складське приміщення на 10 тис. тон, які оснащені сучасними вентиляційними та холодильними системами фірми GAUGLE, з

окремо підібраними системами під всі види овочів. Тому при зберіганні наша продукція якісно практично не відрізняється від щойно зібраної.

Картопля, яка має більшу фракцію і не підпадає під параметри насіннєвої, надходить в овочесховище, всі виробничі приміщення якого, до слова, зведено останніми роками що називається з нуля. Тут картоплю доробляють на сучасному обладнанні й фасують у різні за обсягом та якістю упаковки.

Продукція ПП «Імпак» – екологічно чиста, вивірена за європейськими стандартами, виключно здорова. Вся продукція вирощується без будь-якого застосування ГМО.

У роздрібній мережі продукція ПП «Імпак» реалізується під торговими марками «ОВОЧИСТА» і «ОВОЧЕВА КЛАСИКА».

Реалізувати таке завдання, як обслуговування супермаркетів, не можливо без власної торгової марки, до якої мають звикнути споживачі і яка не тільки підкреслить переваги продукції, але й вирізняє її серед іншої. Тому у 2007 році ПП «Імпак» впевнено представляє на ринку нову ТМ «ОВОЧИСТА», яка відразу починає посідати провідні позиції.

Сама назва «ОВОЧИСТА» відразу створює певний настрій – якась вона «особиста». Розумієш, що мова йде не просто про овочі, а чисті, миті овочі, які викликають у хазяйки тільки позитивні емоції, полегшуючи їй завдання при приготуванні їжі.

Сприяє популярності торгової марки «ОВОЧИСТА» і спеціально розроблена яскрава тара різної, зручної ємності, де овочі підібрані за розміром. Фасування, пакування створює додаткову вартість для виробника і реалізатора, і також зручне для покупця. Одним словом, пізнати в супермаркеті «ОВОЧИСТУ» - не проблема.

Під насіння у ПП «Імпак» з 2009 відведено 200 га. Підприємство в основному вирощує супереліту та еліту, невелика решта — насадження першої та другої репродукцій. ПП «Імпак» – партнер німецької компанії «Європлант» у насінництві картоплі. Ми вирощуємо за ліцензійними

ексклюзивними договорами їхні сорти картоплі, реєструємо їх, ведемо сортовипробування. Сортів картоплі, що культивуються у господарстві – 13.

Майном ПП «Імпак» є його основні засоби, а також обігові ресурси та матеріальні цінності. Вартісний обсяг майна підприємства відображено у його балансі. Також слід зазначити, що досліджуване господарство має у власності майно, яке було передано йому засновниками, а також продукції, яку воно виготовляє у процесі своєї виробничо-господарської діяльності. Керує підприємством директор.

До компетенції директора ПП «Імпак» відноситься:

- здійснення оперативного керівництва діяльністю приватного підприємства;
- реалізація щорічних планів діяльності приватного підприємства, які затверджуються його учасниками;
- складання проектів планів, звітів про їх виконання, представлення збором учасників річного балансу та звіту про фінансово-господарську діяльність за підсумками року;
- розробка локальних нормативних актів приватного підприємства;
- укладення угод, договорів від імені приватного підприємства;
- затвердження посадових інструкцій, прийом і звільнення працівників приватного підприємства;
- видання наказів, обов'язкових для всіх працівників приватного підприємства.

Організаційна структура ПП «Імпак» є такою (рис. 2.1).

Основною функцією директора приватного підприємства є загальне координування роботи підприємства. На другому рівні управління бачимо головного бухгалтера, інженера, агронома та зоотехніка. Кожен із них відповідає за свою функціональну сферу діяльності. Головний бухгалтер координує фінансово грошові потоки ПП «Імпак», головний агроном відповідає за своєчасність та ефективність обробки земельних ресурсів,

головний інженер забезпечує технічну та технологічну складові виробничої діяльності.

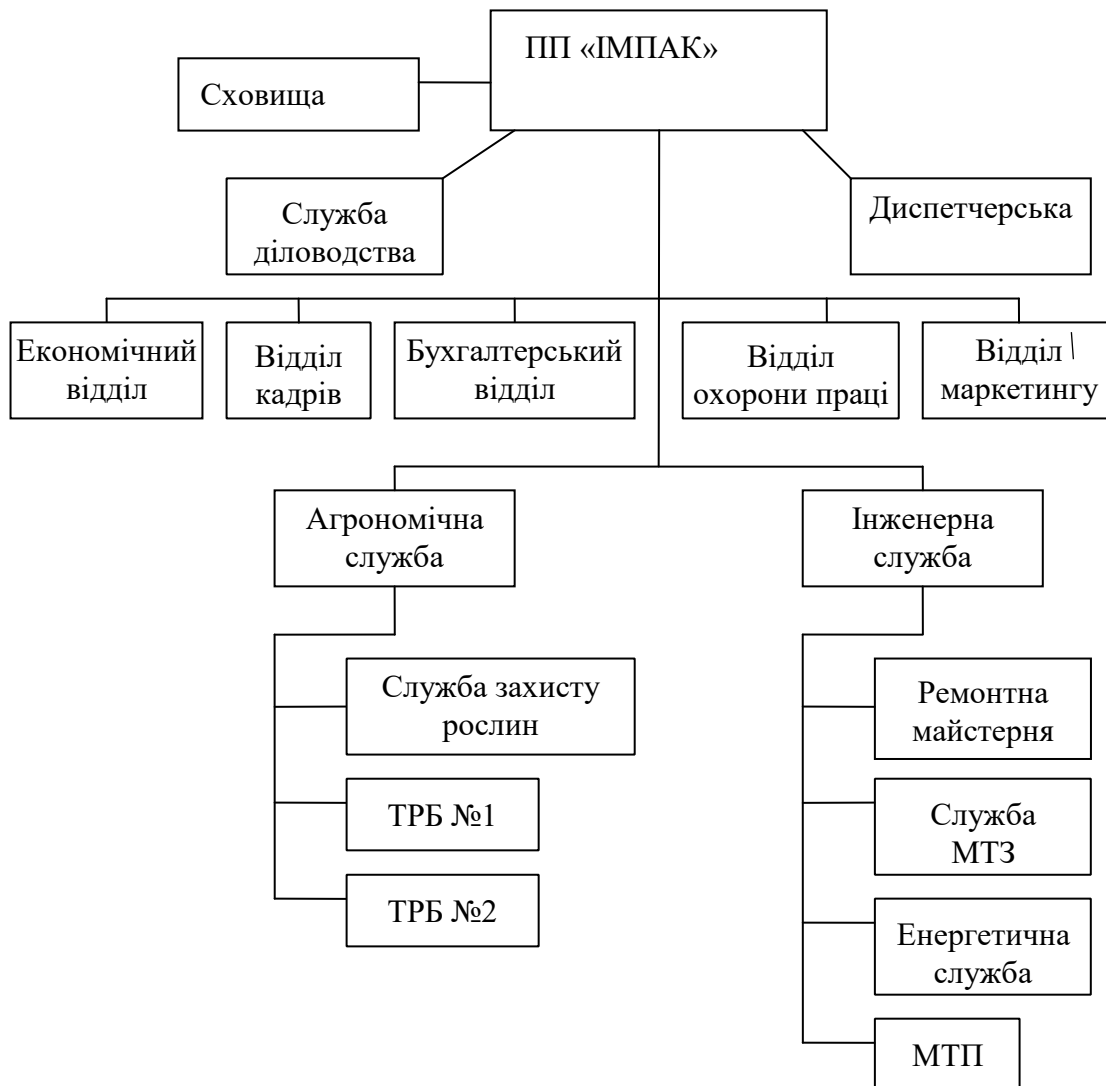


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ППІ «Імпак»

Організаційна структура досліджуваного підприємства має лінійний тип, який характеризується простотою та високою функціональністю.

ППІ «Імпак» займається і соціальною сферою. ППІ «Імпак» виділяються кошти на громадські та соціальні проекти: встановлення пам'ятника воїнам АТО/ООС, ремонт школи в с. Нехворощ, благоустрій та організацію заходів в с. Гальчин тощо. Також надаються овочі в школу та лікарню, послуги спеціального транспорту.

Сьогодні основним критерієм спеціалізації ППІ «Імпак» є економічні інтереси виробників сільськогосподарської продукції. Ефективні адаптація

до зовнішніх умов і викликів визначається матеріальною, фінансовою, кадровою та інформаційною готовністю аграрних підприємств. Адаптація тісно пов'язана з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішньої мінливості факторів впливу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Послідовність адаптації товарної та виробничої спеціалізації ПП «Імпак» до зовнішніх умов

Етап	Сутність етапу			
I	Визначення обсягу змін, пов'язаних з адаптацією підприємства до зовнішнього середовища			
II	Визначення переліку та змісту функцій			
III	Структурування визначених функцій відповідно до операцій			
IV	Визначення необхідної кількості ресурсів:			
	- матеріальних	- фінансових	- кадрових	- інформаційних
V	Визначення капітальних витрат		Визначення поточних витрат	
VI	Формування елементів системи адаптації та встановлення зв'язку між ними			
VII	Визначення організаційних, правових та функціональних аспектів функціонування механізму			
VIII	Коригування системи оперативного, тактичного та стратегічного планування			

Джерело: узагальнено автором

Важливо відзначити, що сільськогосподарське виробництво здійснюється на умовах оренди земельних ділянок, що ускладнює внутрішньогосподарську спеціалізацію ПП «Імпак». Це може призводити до ситуацій, коли одні й ті ж земельні ресурси використовуються декількома орендарями, включаючи сільськогосподарські підприємства.

Таблиця 2.2

Особливості та складові зовнішнього середовища ПП «Імпак»

Складові	Характеристика
1	2
ЗЦільова аудиторія	Суб'єкти ринку, які купують в аграрних підприємств сільськогосподарську продукцію для подальшого виробничого використання, особистого споживання, наступного перепродажу, переробки

Конкуренція	Одночасно можуть діяти всі види конкуренції: досконала, монополістична, олігополістична, чиста монополія
Попит	Еластичний, сезонний, нестійкий

Продовження табл. 2.2

1	2
Державна політика	Чинна законодавча база регулювання аграрного ринку є неповною, фрагментарною, характеризується незавершеністю і суперечністю
Інформаційне забезпечення	Виробники сільськогосподарської продукції не володіють достовірною і своєчасною інформацією щодо кон'юнктури ринку, нових виробничих технологій, каналів збуту продукції
Ринковий розподіл продукції	Повільне формування схем просування продукції до споживача, торгівля має стихійний характер
Інфраструктура ринку	Не забезпечує просування продукції, яка б задовольняла інтереси усіх учасників ринку
Мета цільової аудиторії у закупівлі продукції	Забезпечення населення необхідними продуктами харчування, переробка сировини рослинного і тваринного походження
Продукція	Високий рівень взаємозамінності, унікальність, товари першої потреби
Ціни	Відчутні коливання, диспропорційність
Ризики	Мають місце внутрішні та зовнішні ризики відносно діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням особливостей розвитку ринку (виробничі, маркетингові, фінансові, юридичні і кредитні)

Важливим аспектом у сільському господарстві є наявність матеріально-технічної бази в аграрних підприємствах. Слід зазначити, що аграрні трансформації, зокрема розпаювання і подальший процес розподілу спільної матеріально-технічної бази, призвели до її поступового знищення. Ця база включала в себе технічні засоби, обладнання, господарські будівлі і споруди.

На жаль, ці об'єкти були розпродані або розподілені між власниками згідно їхньої майнової частки, і деякі з них навіть були розібрані на будівельні матеріали і запасні частини. Сьогодні ПП «Імпак» змушене створювати і розвивати свою власну матеріально-технічну базу.

У результаті цих аграрних трансформацій спеціалізація ПП «Імпак» була під негативним впливом різних чинників, які генерують ризики та ризикові події (табл. 2.3).

З огляду на зміни в зовнішньому середовищі, реалізація управлінських інновацій і пристосування до нових умов стають критично важливими завданнями для ПП «Імпак» і країни в цілому.

Таблиця 2.3

Ризики у процесі управління товарною спеціалізацією ПП «Імпак»

Основні групи ризиків	Характер прояву
Кон'юнктурні	Ціни реалізації, співвідношення попиту і пропозиції, циклічність ринку та курс його розвитку
Фінансові	Кредитування, страхування, нагромадження капіталу
Юридичні	Нормативно-правове забезпечення, загроза рейдерства
Природно-кліматичні	Зміна клімату, мінливість погодних умов, особливості сезонів
Матеріально-технічні	Техніко-технічне переозброєння
Агротехнологічні	Дотримання сівозмін, виснаження ґрунтів
Кадрові	Сезонність сільськогосподарського виробництва, трудова міграція
Єдиний для багатьох галузей сільського господарства механізм державного регулювання	Відповідний напрям спеціалізованого виробництва потребує цільової унікальної підтримки

Це передбачає гнучкість, адаптивність та постійний пошук нових можливостей для збереження і розширення конкурентних переваг.

Управління ПП «Імпак» є ключовим аспектом успішної діяльності в сучасних умовах господарювання. Ефективне управління включає в себе рішення, спрямовані на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, а також забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Імпак»

Фінансова діагностика господарюючого суб'єкта передбачає систематичну та всебічну оцінку діяльності даного підприємства та

використовує різноманітні методи аналізу. Зі свого боку, методи фінансової діагностики, визначаються як комплекс науково-методичного інструментарію дослідження фінансового стану ПП «Імпак». Усталений фінансовий стан підприємства створюється у процесі виробничої та господарської діяльності суб'єкта господарювання. Через це фінансову діагностику варто виконувати з урахуванням комплексного оцінювання усіх показників, що дає змогу скрупульозно та ретельно охарактеризувати господарський стан підприємства.

Проведемо аналіз основних аналітичних показників ПП «Імпак» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники ПП «Імпак» у 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	233745	279472	189182	-44563	-19,06
2. Валовий прибуток, тис. грн.	97882	128906	98670	788	0,81
3. Операційний прибуток, тис. грн.	39648	70212	65777	26129	65,90
4. Чистий прибуток, тис. грн.	39648	69706	62864	23216	58,56
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	164	167	165	1	0,61
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	152940	154382	149497,5	-3442,5	-2,25
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	139670	145342	143703,5	4033,5	2,89
- оборотних активів, тис. грн.	224564	228272	262683,5	38119,5	16,97
7. Фондовіддача	1,67	1,92	1,32	-0,36	-21,34
8. Фондомісткість	0,60	0,52	0,76	0,16	27,12
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	851,65	870,31	870,93	19,28	2,26
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,04	1,22	0,72	-0,32	-30,81
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1425,27	1673,49	1146,56	-278,72	-19,56
12. Рентабельність господарської діяльності, %	16,96	24,94	33,23	16,27	x

Так сталося, що росія розпочала війну з Україною на початку весняної посівної кампанії 2022 р. Ймовірно, це вчинено в т.ч. для провокування кризи

в країні додатково до війни, яка мала призвести до паніки, перебоїв з продуктами харчування, а в подальшому і голоду. Тим паче, що продовольча криза не обмежиться кордонами нашої держави, а вплине і на світовий продовольчий ринок. Саме тому, чистий дохід ПП «Імпак» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 44563 тис. грн., або на 19,06% і склав у 2022 році 189182 тис. грн.

Валовий прибуток ПП «Імпак» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 788 тис. грн., або на 0,81% і склав у 2022 році 98670 тис. грн.

ПП «Імпак» на початку війни скоротили всі інші витрати, саме завдяки цьому операційний прибуток збільшився на 26129 тис. грн., або на 65,90% і склав 65777 тис. грн. у 2022 році. Саме через це чистий прибуток ПП «Імпак» в 2022 році збільшилася в порівнянні з 2020 роком на 23216 тис. грн., або на 58,56% і склав 62864 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зросла на 4033,5 тис. грн. і у 2022 році склала 143703,5 завдяки придбанням і введенню в експлуатацію нової техніки. Продуктивність праці на 195,4 тис. грн. / ос., або на 6,29% менше ніж у 2020 році. Продуктивність праці середньооблікового працівника ПП «Імпак» у 2020 р. була 3105,73 тис. грн. / на ос., у 2022 р. – склала 2910,49 тис. грн.

Фондовіддача зменшилась на 0,36 грн. і становила 1,32 грн., це означає, що 1,32 грн. чистого доходу припадає на 1 грн., вкладену у основні засоби. Це відбулося за рахунок збільшення вартості основних засобів в 2022 р. Як висновок зазначимо, що на ПП «Імпак» ефективно використовує основні засоби.

Показник фондомісткості в 2022 р. у порівнянні з 2020 р. відповідно зріс на 0,16 грн. і становив 0,76 грн., тобто в 1 грн. чистого доходу міститься 7 коп. вартості основних засобів.

Фондоозброєність в 2022 р. збільшилася на 19,28 тис. грн. на 1 особу, тобто на одного працівника величина основних засобів збільшилася і становить 870,93 тис. грн., що є позитивною тенденцією.

У 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,32 обороти. За 2022 рік ПП «Імпак» зробило 0,72 обороти за рік проти 1,04 обороту у 2020 році.

Активи та зобов'язання ПП «Імпак» проаналізуємо в табл. 2.5-2.6.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура активів ПП «Імпак» у 2020-2022 роках

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення (2022 р. до 2020 р.)		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пунктів стр-ри
Необоротні активи, в т.ч.:	153361	40,34	155403	40,35	143592	32,69	-9769	-6,37	-7,65
Нематеріальні активи	11	0,00	6	0,00	1	0,00	-10	-90,91	0,00
Основні засоби	140660	37,00	150024	38,96	137383	31,28	-3277	-2,33	-5,72
Оборотні активи, в т.ч.:	226844	59,66	229700	59,65	295667	67,31	68823	30,34	7,65
Запаси	63484	16,70	98513	25,58	140765	32,05	77281	в 1,2 р.б.	15,35
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33800	8,89	27978	7,27	58391	13,29	24591	72,75	4,40
Інша поточна дебіторська заборгованість	29486	7,76	27180	7,06	2609	0,59	-26877	-91,15	-7,16
Грошові кошти та їх еквіваленти	42794	11,26	19154	4,97	46341	10,55	3547	8,29	-0,71
Разом	380205	100,0	385103	100,0	439259	100,0	59054	15,53	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Активи ПП «Імпак» за 2020-2022 років збільшились на 59054 тис. грн., або на 15,53%. При цьому необоротні активи зменшились на 9769 тис. грн., або на 6,37% і склали 143592 тис. грн. у 2022 р.

Основні засоби займають в структурі необоротних активів найбільшу питому вагу. Вартість основних засобів за період 2020-2022 роки зменшилась на 3277 тис. грн., або на 2,33%. Слід зазначити, що за 2020-2022 роки

зменшилась питома вага необоротних активів на 7,65 відсоткових пунктів і склала 32,69% від вартості майна ПП «Імпак» у 2022 році.

Вартість оборотних активів зросла на 68823 тис. грн., або на 30,34% і склала 295667 тис. грн. В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають запаси та дебіторська заборгованість – 32,05 та 13,29% відповідно. Сума грошових коштів у 2022 р. зросла на 3547 тис. грн., або на 8,29% і склала 46341 тис. грн., що становить 10,55% від вартості активів.

Джерела формування активів ПП «Імпак» наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка та структура пасивів ПП «Імпак» у 2020-2022 рр.

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пунктів стр-ри
Власний капітал, в т.ч.:	280323	73,73	316878	82,28	346592	78,90	66269	23,64	5,17
Нерозподілений прибуток	275464	72,45	312020	81,02	341734	77,80	66270	24,06	5,35
Поточні зобов'язання в т.ч.:	99882	26,27	68225	17,72	92667	21,10	-7215	-7,22	-5,17
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3953	1,04	4458	1,16	3285	0,75	-668	-16,90	-0,29
Інші поточні зобов'язання	95625	25,15	28252	7,34	14290	3,25	-81335	-85,06	-21,90
Разом	380205	100	385103	100	439259	100	59054	15,53	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Приріст активів ПП «Імпак» здійснювався за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 66270 тис. грн., або на 24,06%. Сума власного капіталу зросла на 346592 тис. грн., або на 23,64% і склала 346592 тис. грн. у 2022 р. В структурі пасивів частка власного капіталу зросла на 5,17 відсоткових пункти. У 2022 р. збільшилась сума нерозподіленого прибутку склала 341734 тис. грн., або 77,80%.

У структурі пасивів прослідковується зростання питомої ваги власного капіталу з 73,73% у 2020 р. до 78,90% у 2022 р., що говорить про тенденцію

до зменшення залученого капіталу, а саме поточних зобов'язань в господарську діяльність ПП «Імпак».

Поточні зобов'язання ПП «Імпак» у 2022 році в основному це короткострокові кредити банків – 24850 тис. грн. та інші поточні зобов'язання – 14290 тис. грн.

В табл. 2.7 розглянемо фінансові результати ПП «Імпак» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів ПП «Імпак» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	233745	279472	189182	-44563	-19,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	135863	150566	90512	-45351	-33,38
Валовий прибуток (збиток)	97882	128906	98 670	788	0,81
Інші операційні доходи	70403	3 869	18 349	-52054	-73,94
Адміністративні витрати	9873	14393	10035	162	1,64
Витрати на збут	29725	43309	26010	-3715	-12,50
Інші операційні витрати	88408	4861	15197	-7311	-82,81
Фінансові результати від операційної діяльності	40279	70212	65777	25498	63,30
Фінансові результати до оподаткування	39648	69706	62864	23216	58,56
Чистий прибуток (збиток)	39648	69706	62864	23216	58,56

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Обсяг реалізованої продукції ПП «Імпак» зростав у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, але в 2022 році в порівнянні з 2020 роком чистий дохід зменшився на 44563 тис. грн., або на 19,06%.

У 2022 році собівартість продукції зменшилась на 45351 тис. грн. відносно показника 2020 року. Чистий прибуток у 2022 році склав 62864 тис. грн., що на 23216 тис. грн., або на 58,56% більше, ніж у 2020 році.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 45351 тис. грн., або на 33,38%.

У 2022 році відбулося зменшення інших операційних доходів на 52054

тис. грн., або на 73,94% в порівнянні з 2020 роком. Це призвело до збільшення суми операційного прибутку. В той же час операційний прибуток збільшився на 25498 тис. грн., або на 63,30% за рахунок значного скорення витрат на збут та інших операційних витрат.

В цілому ПП «Імпак» є високо прибутковим підприємством.

Проаналізуємо показники оцінки фінансового стану ПП «Імпак» у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПП «Імпак» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,27	3,37	3,19	0,92	40,49
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,43	0,28	0,50	0,07	16,72
3. Чистий оборотний капітал	126962,0	161475,0	203000,0	76038,0	59,89
4. Коефіцієнт автономії	0,74	0,82	0,79	0,05	7,02
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,74	0,82	0,79	0,05	7,02
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,45	0,51	0,59	0,13	29,32
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,62	0,73	0,46	-0,16	-25,87
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,83	0,88	0,55	-0,29	-34,54
9. Рентабельність господарської діяльності, %	16,96	24,94	33,23	16,27	95,90
10. Рентабельність власного капіталу, %	14,14	22,00	18,14	3,99	28,24
11. Рентабельність продукції, %	41,88	46,12	52,16	10,28	24,55

Дані таблиці 2.8 свідчать, що коефіцієнт загальної ліквідності ПП «Імпак» протягом 2020-2022 років значно перевищує нормативне значення, що означає спроможність погасити поточні зобов'язання ПП «Імпак» за рахунок своїх оборотних активів. На кожну гривню поточних зобов'язань припадає в 2020 році – 2,27 грн. оборотних активів, в 2021 році – 3,37 грн., в 2022 році – 3,19 грн.

На ПП «Імпак» є належний ступінь покриття короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів. У 2022 р. цей коефіцієнт перевищує нормативне значення і становить 50%. Значення абсолютної ліквідності в

2020 році становить 43%, в 2021 році – 28%, в 2022 році – 50% і є вище норми. Показники ліквідності свідчать про достатній рівень ліквідності та платоспроможності ПП «Імпак» за досліджуваний період.

За досліджуваний період фінансова стабільність ПП «Імпак» покращилась (у 2020 році активи були сформовані на 74% за рахунок власного капіталу, а у 2022 році – на 79%). Даний показник значно вище норми – це свідчить про автономність ПП «Імпак» від зовнішніх джерел фінансування.

Зобов'язання підприємства є поточними та складаються переважно з поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та інші поточні зобов'язання. Показники відповідають нормативним, що свідчить про ступінь фінансової стійкості ПП «Імпак».

Рентабельність активів у 2022 р. зменшилась на 1,23 відсоткових пункти і склала 7,05%.

Рентабельність власного капіталу збільшилась на 3,99 відсоткових пункти і склала 18,14%. В цілому підприємство отримало практично такий самий прибуток як і в 2021 році. Всі показники рентабельності свідчать про високорентабельну діяльність.

Взагалі діяльність ПП «Імпак» є прибутковою, обсяги виробництва лишаються стабільними і значення більшості показників вище нормативних, хоча є і недоліки, які потрібно усунути задля ефективного господарювання.

Щороку вітчизняні аграрії, в т.ч. і ПП «Імпак» стоять перед сезонними та кліматичними перепонами. Це і надмірна кількість дощів чи, навпаки, посуха, розвиток хвороб на рослинах чи активізація шкідників. З 2022 року додалися ще воєнні виклики. Зокрема, це збереження команд професіоналів, бронювання потрібних спеціалістів, складність проведення робіт та подальшого експорту власної продукції чи її зберігання. Також агросектор зіштовхнувся і зі зміною ринків збуту. Це стосується не тільки зерна, але й продукції з доданою вартістю, наприклад, насіння олійних (соняшник та ріпак) або бобових - соя, горох. Сюди ж віднесемо і логістику. Раніше шляхи

були відпрацьовані роками та малоризикові, а у 2022 році через повномасштабне вторгнення були заблоковані морські порти, які складали суттєву частку маршрутів експорту. ПП «Імпак» не зважаючи на всі ці проблеми, має гарну фінансову стійкість та платоспроможність.

2.3. Дослідження існуючого стану виробничої стратегії та управління виробничими процесами ПП «ІМПАК»

Нині для сільськогосподарських підприємств найважливішим етапом процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, що дозволяє зібрати, оцінити й систематизувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень. З огляду на нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища й необґрунтовані внутрішньогосподарські резерви, які є у будь-якому сільськогосподарському підприємстві, актуальність цього етапу складно переоцінити.

Стратегічний аналіз дає можливість з'ясувати, чи володіє ПП «Імпак» внутрішніми ресурсами й засобами, щоб скористатися зовнішніми можливостями. Стратегічний аналіз являє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. Стратегічний аналіз саме і є засобом для їхньої розробки, тому мова може йти про те, що перед початком стратегічного аналізу необхідно (крок перший) одержати приблизне формулювання місії й, бажано, систему цілей діяльності сільськогосподарські підприємства.

Принципи діяльності ПП «Імпак» викладено у девізі – «ТРАДИЦІЇ ТА НОВАЦІЇ!».

Під час дослідження стратегічних напрямів діяльності, що існують на ПП «ІМПАК», було встановлено види стратегії, що ґрунтуються на

досягненні стратегічних цілей. Так, підприємство проводить свою діяльність у відповідності до стратегічних планів, головними цілями яких є:

- вирощування зернових та технічних культур, ґрунтуючись на технології вирощування сільськогосподарських культур відповідно до умов Житомирського регіону;
- закупівля насіннєвого матеріалу сільськогосподарських культур за рахунок укладання договорів з найбільш вигідними постачальниками;
- оптова торгівля сільськогосподарською продукцією, що вироблена на підприємстві, шляхом формування найбільш вигідних каналів збуту.

Наразі визначено, що господарські та економічні зв'язки з контрагентами робочого середовища ПП «ІМПАК» зумовлені його місцезнаходженням, а також видом виробленої аграрної продукції.

ПП «ІМПАК» проводить виробничо-господарську та збутову діяльність на ринку рослинницької продукції. Зокрема, більша частка бізнес-процесів виробництва стосується вирощування картоплі та інших овочів. Враховуючи окреслене маркетингові зусилля спрямовані на більш активне стимулювання реалізації вказаної продукції галузі рослинництва.

Встановлено, що процеси виробництва полягають у виконанні таких напрямів:

- вибір насіннєвого матеріалу за параметрами високої якості,
- дотримання строків посіву;
- агротехнічні заходи щодо догляду за посівами;
- моніторинг стану ґрунту та рослин;
- своєчасне виявлення сільськогосподарських шкідників, хвороб;
- винищення бур'янів;
- вчасне збирання врожаю;
- перевірка стану техніки;
- оновлення операцій в технології вирощування культур;

ПП «ІМПАК» відоме як найвишуканіший, віртуозний картопляр і мийник овочів борщового набору, що продаються в усіх торгівельних

мережах під ТМ «Овочиста». Колись тут вирощували картоплю на 1000 га. Наразі плани переглянуті - 130 га в Андрушівці і ще 320 га в Овруцькому районі. Є в господарстві і крапельний полив, і дощування. Про добір сортів годі й говорити: тут є все, у тому числі і французькі сорти картоплі для гурманів, які реалізують через Le Silpo і Goodwine. Експерименти тривають. Тривають навіть для тих сортів, з якими призвичаїлися працювати. Адже під сорти для мийки потрібна окрема технологія, що направлена на те, аби зробити шкірку якомога твердішою (активно працюють із калієм). До речі, найбільше в господарстві миють 2 сорти - Сарая (з білою шкіркою) і Балтік Роуз (з червоною шкіркою).

Під час створення виробничої стратегії ПП «ІМПАК» заклали дотримання всіх стандартів та технологій в основу стратегії виробництва.

З метою надання комплексної оцінки існуючим бізнес-процесам щодо виробничої стратегії аграрної продукції розглянемо основні показники господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства.

Враховуючи, що земельні ресурси є головним засобом виробництва, без якого неможливий сам процес вирощування сільськогосподарських культур, доцільно розпочати загальну характеристику досліджуваного підприємства саме з аналізу складу та структури його земельного фонду. У зв'язки з чим необхідно провести аналіз складу сільськогосподарських угідь підприємства, що досліджується.

Таблиця 2.9

Структура земельних ресурсів, землезабезпеченість ПП «ІМПАК»

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	3051	3051	3451	113,11
із них: рілля, га	2230	2230	2451	109,91
Посівна площа, га	2130	2130	2321	108,97
Коефіцієнт розораності	0,70	0,70	0,67	96,34
Середньорічна чисельність працівників, осіб	47	48	47	100

Припадає на одного працівника, га – сільськогосподарських угідь	64,91	63,56	73,43	113,11
– ріллі	47,45	46,46	52,15	93,1
– посівів	32,81	33,51	31,61	93,1

В результаті аналізу даних, представлених в таблиці в таблиці 2.9, визначено, площа сільськогосподарських угідь за період з 2020 року по 2022 рік зросла на 13,11%. Протягом досліджуваного періоду практична площа відведена під аграрне виробництво, відповідно коефіцієнт розораності земельної площі не змінився та становив 0,70. Встановлено, що показник землезабезпеченості підприємства у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 13,11%. Така зміна обумовлена збільшенням кількості площі при незмінній чисельності працівників.

Для ПП «ІМПАК» головною культурою виробництва залишається картопля. Ця культура не проста, але досить приваблива своєю рентабельністю. Ринок картоплі в Україні великий і специфічний. А профільної картоплі, та ще й розподіленої за типами приготування, однорідності сорту на ринку недостатньо.

Останнім часом в Україні досить динамічно розвиваються великі спеціалізовані господарства з виробництва картоплі. Під промисловим виробництвом картоплі, за даними спеціалістів, зайнято близько 50 тис. га, і тільки на одній десятій цих площ вирощують продукцію, яка може задовольнити вибагливі супермаркети. Серед перших – продукція ПП «Імпак» під ТМ «Овочиста».

Другою за значимістю культурою у виробництві ПП «Імпак» є морква. Цей коренеплід стабільно популярний в українських господарок, і багато з них все більше віддає перевагу митій і фасованій продукції «Імпак» у супермаркетах над базарною.

До провідної групи продукції входять також буряк столовий і цибуля ріпчаста, які також фасуються на підприємстві для супермаркетів під торговою маркою «Овочиста».

Менша за об'ємами виробництва, але дуже перспективна продукція компанії включає селеру, редиску і цибулю зелену. Цю продукцію за звичкою частіше шукають на ринках. ПП «Імпак» поставив перед собою завдання: виробити у споживача європейську звичку шукати цю овочеву продукцію у найближчому супермаркеті.

Врешті до третьої групи продукції відносяться допоміжні культури, які виконують функцію ґрунтозбагачення при сівозміні: це рапс, зернові, люпин. У перспективі можлива їх переробка на кормову базу.

В аграрному підприємстві ПП «Імпак» до головного фактору, що призводить до зростання обсягу виробництва рослинницької продукції відноситься постійне підвищення урожайності сільськогосподарських культур. Протягом досліджуваного періоду ротація культур проводилася відповідно до принципів ґрунтозахисної системи землеробства. На ПП «Імпак» задіяні три групи культур: овочі, допоміжні культури та перспективна продукція. Проведемо аналітичне дослідження зміни урожайності за культурами, що вирощувалися з 2020 по 2022 роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Урожайність основних сільськогосподарських культур ПП «Імпак», ц/га

Культура	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р., %
Овочі, в т.ч.:				
- картопля	20,4	20,6	21,2	103,92
- морква	74,0	75,0	78,0	105,41
- буряк столовий	58,0	60,0	65,0	112,07
- цибуля ріпчаста	30,0	35,5	40,0	133,33
Допоміжні культури				
- рапс	3,5	4,0	4,3	122,86
- зернові	4,7	4,8	5,3	112,77
- люпин	43,5	46,0	46,5	106,90
Перспективна продукція:				
- селера	41,3	48,4	46,5	112,59
- редиска	23,7	30,0	35,6	150,21
- зелена цибуля	36,2	18,0	37,1	102,49

Представлені у таблиці 2.10 дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду ПП «Імпак» спостерігається суттєве зростання урожайності за всіма сільськогосподарськими культурами. За рахунок дотримання технології вирощування культур спостерігається зростання їх урожайності у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. Так, встановлено, що урожайність по картоплі на 3,92%, по моркві – на 5,41%, по редисці – на 50,21%.

Про рух у подальшу переробку - чищення і вакуумування - не думають, хоча питання ретельно моніторять. Пояснюють свою стриманість тим, що ринок митої картоплі є сталим і наявної кількості виробників, що в ньому працюють, для України достатньо. Чи варто змагатися за сегмент чищеної і вакуумованої, що для одного з найкрупніших маркетів країни становить 1000 т на рік? У перерахунку на гектари, це продукції не більше, ніж із 30 га. Чи доцільно докуповувати обладнання на підприємство з миття овочів, що і так є найпотужнішим в Україні. Лише для сортування насінневої картоплі є 4 інспекційні столи. А скільки ще їх є в численних виробничих залах. Ми трохи збилися з підрахунку, особливо коли розглядали нове сімейне пакування митої картоплі в сітці на 10 кг.

Для аналізу існуючого господарського портфеля, пропонується використовувати матрицю «Ефективність господарського портфеля/Розвиток ринку» (табл. 2.11). Під неефективними напрямками діяльності розуміються як збиткові продукти, так і ті, що забезпечують недостатній рівень рентабельності. Крім того, одним із варіантів може бути збереження існуючих обсягів виробництва неефективних видів продукції за умови існування реальних можливостей поступового збільшення їх рентабельності.

Таблиця 2.11

Матриця «Ефективність господарського портфеля/Розвиток ринку»

Ефективність напрямку діяльності	Розвиток ринку		
	Розвиток	Сталість	Скорочення
Ефективний	Розвивати	Залишати виробництво незмінним/ Розвивати	Залишати виробництво незмінним

Низька ефективність	Залишати виробництво незмінним /Розвивати	Залишати виробництво незмінним	Ліквідація/ Скорочувати обсяг виробництва
Неефективний	Скорочувати обсяг виробництва/ Залишати виробництво незмінним	Ліквідація/ Скорочувати обсяг виробництва	Ліквідація

Джерело: власні дослідження.

ПП «Імпак» Андрушівського району Житомирської області має у розпорядженні 3,3 тис. га сільськогосподарських угідь і на 1026 га вирощує пшеницю (зважений рівень рентабельності становить 17,99%), на 551 га – кукурудзу на зерно (зважена ефективність рівна 16,21%), на 1225 га – сою (зі зваженою рентабельністю 11,43%), на 461 га – картоплю (зважений рівень рентабельності складає 15,08%), на 55 га – овочі (зі зваженою ефективністю 25,36%). За результатами аналізу ефективності наявного господарського портфеля та тенденцій розвитку відповідних ринків, всі напрями діяльності підприємства доцільно зберегти. Водночас, враховуючи тенденцію до зростання ємності ринків овочів і картоплі, відповідні напрями сільськогосподарського виробництва ПП «Імпак» рекомендується розвивати.

Водночас, перелік потенційно ефективних для ПП «Імпак» галузей виробництва ширший за фактично існуючий, оскільки воно є високоприбутковим (до 38 млн грн річного прибутку) та фінансово надійним.

Це уможлиблює інвестування ресурсів у виробництво нових видів високорентабельної сільськогосподарської продукції. Виділення саме тих напрямів діяльності, які забезпечать ПП «Імпак» максимальну ефективність та узгоджуються із доступними ресурсами, доцільно здійснювати із застосуванням методів економіко-математичного моделювання. Відповідні задачі оптимізації виробничої структури включають критерії оптимальності, що мають відображати цілі суб'єкта господарювання, та обмежуючі умови (зокрема, обмеження за ресурсами, обсягами та умовами постачання, потужностями тощо). Розв'язання таких моделей передбачає визначення

видів продукції, які забезпечать підприємству конкурентні переваги та максимальну ефективність господарської діяльності.

В регіоні існує активна конкуренція щодо вирощування та реалізації агропродукції. У зв'язку з чим досліджуване підприємство намагається приділяти увагу дослідженню конкурентоздатності сільськогосподарських культур, які вирощує. Оскільки якість і кількість продукції є вихідним джерелом щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Відтак якісна сільськогосподарська рослинницька продукція, яку виробляє товариство, має влаштовувати споживачів, зокрема, елеватори, за всіма пунктами. Разом з тим, існування конкурентів не дає можливості товариству диктувати вищу ціну на продукцію, так само як і залежність від зернотрейдерів. Внаслідок чого спостерігається демотивація агровиробників покращувати якість продукції, купувати насіннєвий матеріал високої класності, витрачати додаткові кошти.

З метою розробки подальшої стратегії щодо збереження конкурентних позицій та їх нарощування, сільськогосподарська продукція підприємства повинна бути якісною й конкурентоздатною. У зв'язку з чим доцільно з'ясувати конкурентний статус товариства у порівнянні з найбільш активним конкурентами регіону (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика основних конкурентів за наявними ресурсами

Назва підприємств конкурентів	Площа с.-г. угідь, га	Вид
СФГ «Аделаїда»	45,0	Кукурудза
ПАФ «Єрчики»	180,0	Ячмінь яровий
ПСП «Україна»	864,95	Кукурудза
ТОВ «Вега Агро»	157,0	Соя
СТОВ ім. Б. Хмельницького	212,82	Соняшник
ТОВ «Житомирнасінтрав-1»	84,5	Пшениця озима
ДП «Агрофірма «Немирненська»	524,0	Кукурудза
СТОВ «Млинище»	418,0	Соя
ТОВ «Укр-Агро РТ»	1267,0	Пшениця озима
ПП «Слободище»	300,0	Кукурудза
ПП «ТЛИБОЧАНСЬКЕ-ОСМВ»	110,0	Ячмінь яровий
ТОВ «Полонне-Агро»	451,09	Рапс озимий
ТОВ «Агросоюз»	1648,0	Соя

ТОВ «Сігнет-Центр»	3625,0	Кукурудза
ПСП «Восток-Запад»	1030,0	Соя

Наведені аграрні формування знаходяться в межах спільних районів Житомирської області, мають приблизно однакові умови для проведення аграрного виробництва. Так, межі площі сільськогосподарських угідь коливаються від 45 га до 3625 га.

Слід зазначити, що за результатами аналізу встановлено, що ПП «Імпак» по відношенню до конкурентів має гарні позиції. У той же час потрібно опрацювати новітні методи щодо оновлення системи стимулювання збуту продукції шляхом використання маркетплейсів.

Розглянемо як у 2022 році формувалися статті витрат на придбання матеріально-технічних цінностей ПП «Імпак» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Виробничі витрати на постачання матеріальних ресурсів ПП «Імпак» у 2022 році

Назва постачальників	Основний об'єкт постачання	Сума витрат, тис. грн.	Частка постачання в загальному обсязі, %
ТОВ «Еліта – Селект»	Посівний матеріал пшениці озимої	2405,3	2,86
ТОВ «Еліта – Селект»	Посівний матеріал соняшника	3645	4,34
ТОВ «Агроексперт-Трейд»	Посівний матеріал кукурудзи на зерно	2397,4	2,85
ТОВ «Агроексперт-Трейд»	Посівний матеріал ячменю ярого	2347,7	2,79
ТОВ «Форвард-Трейд Плюс»	Пальне, паливно-мастильні матеріали	9574,5	11,39
ТОВ «Агроексперт-Трейд»	Добрива, пестициди	16995	20,22
ТОВ «Ерідон-Тех»	Матеріали, запасні частини, сервісне обслуговування	3541,1	4,21
Інші	Інші матеріальні ресурси	43135,2	51,33
Всього	-	84041,2	100

На підставі сформованих даних щодо бізнес-процесу постачання встановлено, що ПП «Імпак» у 2022 році на придбання матеріальних ресурсів

витратило 84041,2 тис грн. Найбільша стаття витрат належить добривам та засобам захисту рослин, а також паливо-мастильним матеріалам.

На підставі інструменту PEST-аналізу проаналізуємо стратегічні позиції ПП «Імпак» на ринку та виявимо яким чином здійснюється вплив чинників економічного, політичного, соціального й технологічного характеру. Для розробки майбутніх стратегічних векторів розвитку підприємства з'ясуємо які проблемні аспекти виробничо-економічної та збутової діяльності гальмують розвиток підприємства.

З огляду на зазначене метод PEST розробимо стратегічні заходи стосовно виробничої стратегії, бізнес-процесів виробництва та збуту сільськогосподарської продукції. Виявимо резерви щодо покращення поточного стану ПП «Імпак», а також розробимо напрями реалізації його стратегічного менеджменту.

Аналіз макросередовища ПП «Імпак» дає можливість оцінити вплив чинників за ступенем впливу на види діяльності підприємства, що досліджується, для цього застосуємо експертний метод за наступною шкалою.

- 1 бал: чинник незначно впливає;
- 2 бали: чинник, незначно впливає, але є важливим для досягнення цілей;
- 3 бали: чинник здійснює прямий вплив на певні сфери діяльності підприємства;
- 4 балів: чинник здійснює високий вплив на роботу всіх видів діяльності підприємства.

Результати здійсненого методу PEST щодо аналізу макрооточення та сфер діяльності ПП «Імпак» наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

PEST-аналіз впливу зовнішніх факторів на ПП «Імпак»

Фактори	Значимість фактору	Напрямок фактору	Середня оцінка	Зважена середня оцінка
---------	--------------------	------------------	----------------	------------------------

1	2	3	4	5
Економічні				
Розширення виробництва та ринків збуту продукції	0,2	+	3	0,6
Економія на масштабах виробництва	0,1	+	3	0,3
Нарощування основного та оборотного капіталу	0,2	+	2	0,4
Економічна криза в країні	0,1	-	3	0,3
Збільшення рівня конкуренції в галузі рослинництва	0,1	-	2	0,2
Високий рівень інфляції	0,2	-	2	0,4
Збільшення оподаткування	0,1	-	3	0,3

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Політичні				
Сприятливий характер ставлення держави до галузі	0,3	+	4	1,2
Державне регулювання конкуренції в галузі	0,1	+	4	0,4
Нестабільна політична та економічна ситуація в країні через війну	0,2	-	3	0,6
Суперечність та мінливість законодавства	0,1	-	4	0,4
Високий податковий тиск	0,3	-	2	0,6
Технологічні				
Проведення модернізації технологічного обладнання	0,2	+	2	0,4
Розвиток інформаційних технологій	0,2	+	3	0,6
Можливість впровадження в виробництво інновацій, які б сприяли зростанню якості продукції та зниженню її собівартості.	0,1	+	3	0,3
Технологічне відставання	0,3	-	3	0,9
Зростання залежності від інновацій у технологіях, засобах захисту рослин, зберігання продукції, тощо	0,2	-	3	0,6
Соціальні				
Підвищення культурно-освітнього рівня населення	0,2	+	3	0,6
Підвищення життєвого рівня населення	0,3	+	3	0,9
Розвиток ЗМІ	0,3	-	3	0,9
Міграція сільського населення до міст та за кордон на заробітки	0,3	-	2	0,6
Середня зважена оцінка				3,2

За отриманими даними аналізу встановлено, що вплив економічних чинників на сфери діяльності ПП «Імпак» є незначним. З метою зростання

позицій підприємства на ринку потрібно опрацьовувати нові цільові ринки та впроваджувати нові форми виробничої структури.

ПП «Імпак» доцільно збільшити вартість аграрної продукції, яку вирощує, оскільки постачальники сировини та матеріалів підвищують ціну. Встановлено небезпеки з точки зору підвищення активності конкурентної боротьби, законодавчих впливів щодо земельної реформи та оподаткування. Наразі спостерігається негативний вплив через тривалу економічну кризу в країні, продовження військових дій, замінування територій на площах ПП «Імпак» в Овруцькому районі).

Залишається гострою проблема залежності від вимог монополій - підприємств агротрейдерів, які позбавляють можливостей малому та середньому агробізнесу планувати раціональні виробничі програми. Для зернотрейдерів і для агровиробників вигідно виробляти та скуповувати великі обсяги валової продукції технічних та зернових культур. Оскільки у такий спосіб можливо зернотрейдерам збагатитися, а аграріям вижити, формуючи прибуток. Така ситуація змушує агропідприємців роками залишатися на старих сівозмінах та не оновлювати їх за рахунок введення до ротації зернобобових та бобових культур. Так як рентабельність виробництва цих культур є значно нижчою за рентабельність вирощування зернових і технічних культур.

Встановлено, що наявна соціально-демографічна ситуація у сільській місцевості потребує на покращення та має негативний вплив на діяльність ПП «Імпак». Це обумовлено стрімким зниженням рівня, а також якості життя на селі, низьким рівнем доходів селян та недостатнім освітнім рівнем працівників агропідприємства щодо володіння цифровими навичками, від'їздом населення за кордон та мобілізацією чоловіків. Оскільки останнім часом аграрні підприємства активно впроваджують діджиталізацію бізнес-процесів, особливо щодо технологій виробництва рослинницької продукції. З врахуванням зазначеного встановлено, що керівництво ПП «Імпак» зацікавлене у впровадженні технологій точного землеробства, як фактору

підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку Житомирської області.

Політичний вплив має суттєве значення для стратегії підприємства, тому що він пов'язаний з побудовою законодавчого та економічного підґрунтя для розвитку агробізнесу. Проте через низку причин вплив політико-правових чинників на даний час має більше деструктивних процесів, ніж реальної підтримки аграріїв щодо ведення їх підприємницької діяльності.

Отже, на підставі результатів проведеного PEST-аналізу щодо впливу зовнішніх чинників на ПП «Імпак» доведена доцільність оновлення стратегій подальшого розвитку. Зокрема, потребує на оновлення склад товарного портфелю, цінова політика, а також політика збуту продукції з орієнтацією на вигідні цінові пропозиції споживачів.

Враховуючи окреслене щодо розробки пропозиції в площині управління бізнес-процесами в ПП «Імпак» з метою його подальшого стратегічного розвитку необхідно розширити сівозміну сільськогосподарських культур. У такий спосіб можливо оптимізувати витрати на виробництво, підвищити ефективність діяльності, що буде підставою для формування конкурентних ринкових переваг.

Як доведено вище, переваги у розрізі конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції включають низьку собівартість та доступ до каналів реалізації, у межах яких формується максимально висока ціна. Оскільки усереднення собівартості різних видів продукції є методично неможливим, перший критерій пропонується замінити відношенням сукупних витрат до вартості валової продукції. Використання цього показника дає можливість врахувати економію на постійних витратах у результаті нарощення обсягів виробництва. До цих цільових функцій також слід додати максимум ефективності господарського портфелю.

Таким чином, за результатами аналізу діючої виробничої стратегії ПП «Імпак», встановлено наявність резервів підвищення

конкурентоспроможності та економічної ефективності господарювання. У той же час потрібно звернути увагу на вирішення проблем у галузі рослинництва шляхом виконання оптимізаційних заходів удосконалення бізнес-процесів виробництва та реалізації продукції сільського господарства.

Ми пропонуємо як напрям виробничої стратегії – диверсифікацію діяльності ПП «Імпак». З-поміж потенційно вигідних сільськогосподарських культур необхідно обрати ті, що забезпечують максимальну ефективність та мінімальну частку витрат у загальних доходах підприємства. Отже, задачею оптимізації є визначення культур, які вигідно вирощувати ПП «Імпак», що буде відображено у третьому розділі.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу системи формування виробничої стратегії досліджуваного підприємства можна зробити наступні висновки.

Приватне підприємство «ІМПАК» – новаторська сільськогосподарська компанія. Провідною культурою на ПП «Імпак» є картопля, але це не єдина культура, також частину площ відведене під моркву, буряк, ріпчасту цибулю. ПП «Імпак» застосовує найбільш сучасну овочезбиральну і саджальну техніку фірми Grimme, що не пошкоджує овочі. З сезону 2010 року йде вирощування селери, редиски та зеленої цибулі. Решту площ займають зернові, олійні та бобові культури. ПП «Імпак» є учасником запровадженого компанією «Байєр КропСайєнс» проекту «Від гармонії виробництва – до гармонії життя». Основна мета цього проекту полягає в тому, щоб відібрати найнадійніших сільгоспвиробників, які могли б виробляти й пропонувати продукцію, що за рівнем якості та безпеки задовольняла б вимоги не тільки овочевої роздрібною торгівлі, але й супермаркетів, чия планка значно вища. ПП «Імпак» розроблена система захисту, яка закривала максимальну кількість складних моментів. ПП «Імпак» – один із них, і сьогодні поставляє свою продукцію цілому ряду відомих і досить вимогливих до якості товару супермаркетів. У роздрібній мережі продукція ПП «Імпак» реалізується під торговими марками «ОВОЧИСТА» і «ОВОЧЕВА КЛАСИКА».

Щороку вітчизняні аграрії, в т.ч. і ПП «Імпак» стоять перед сезонними та кліматичними перепонами. Це і надмірна кількість дощів чи, навпаки, посуха, розвиток хвороб на рослинах чи активізація шкідників. З 2022 року додалися ще воєнні виклики. Зокрема, це збереження команд професіоналів, бронювання потрібних спеціалістів, складність проведення робіт та подальшого експорту власної продукції чи її зберігання. Також агросектор зіштовхнувся і зі зміною ринків збуту. Це стосується не тільки зерна, але й продукції з доданою вартістю, наприклад, насіння олійних (соняшник та ріпак) або бобових - соя, горох. Сюди ж віднесемо і логістику. Раніше шляхи були відпрацьовані роками та малоризикові, а у 2022 році через повномасштабне вторгнення були заблоковані морські порти, які складали суттєву частку маршрутів експорту. ПП «Імпак» не зважаючи на всі ці проблеми, має гарну фінансову стійкість та платоспроможність.

Протягом досліджуваного періоду ПП «Імпак» спостерігається суттєве зростання урожайності за всіма сільськогосподарськими культурами. За рахунок дотримання технології вирощування культур спостерігається зростання їх урожайності у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. Так, встановлено, що урожайність по картоплі на 3,92%, по моркві – на 5,41%, по редисці – на 50,21%.

ПП «Імпак» має у розпорядженні 3,3 тис. га сільськогосподарських угідь і на 1026 га вирощує пшеницю (зважений рівень рентабельності становить 17,99%), на 551 га – кукурудзу на зерно (зважена ефективність рівна 16,21%), на 1225 га – сою (зі зваженою рентабельністю 11,43%), на 461 га – картоплю (зважений рівень рентабельності складає 15,08%), на 55 га – овочі (зі зваженою ефективністю 25,36%). За результатами аналізу ефективності наявного господарського портфеля та тенденцій розвитку відповідних ринків, всі напрями діяльності підприємства доцільно зберегти. Водночас, враховуючи тенденцію до зростання ємності ринків овочів і картоплі, відповідні напрями сільськогосподарського виробництва ПП «Імпак» рекомендується розвивати.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПП «ІМПАК»

3.1. Напрями удосконалення стратегій управління виробничими-процесами підприємства

Сучасна ринкова економіка, де діє механізм конкуренції, існують швидкі кон'юнктурні зміни, вимагає для забезпечення ефективного функціонування підприємств збільшення ролі виробничої стратегії. Тому, саме виробнича стратегія дозволяє зменшити ризики, підвищити інвестиційну привабливість підприємства за допомогою формування конкретних цілей та стратегії розвитку виробництва. Сучасний метод управління підприємством повинен врахувати усі вияви негативних економічних явищ, які будуть знаходити відображення в формуванні захисту виробничої стратегії від їх проявів [59].

Одним із пріоритетів в управлінні виробництвом в діяльності ПП «Імпак» є розробка та реалізація нової асортиментної лінії товару, а також концентрування уваги на окремих сегментах споживчого ринку, що дозволить вирішити завдання розробки нового товару, оновлення асортименту. Для цього потрібні знання в споживчих перевагах свого асортименту та існуючої продукції. Новий товар, що буде користуватися попитом у споживачів, може сформувати новий товарний портфель компанії та управління ним для оптимального розподілу ресурсів між продукцією ПП «Імпак».

Одним із визначальних чинників конкурентоспроможності ПП «Імпак» є його здатність формувати максимально ефективний господарський портфель, який забезпечує вищу, ніж у конкурентів, рентабельність. Обґрунтування напрямів господарської діяльності передбачає оцінку ефективності вже існуючих виробництв із урахуванням їх частки у товарній продукції, а також визначення тенденцій розвитку ринків.

На основі результатів аналізу виділяються проблемні та економічно вигідні види продукції. Обґрунтування рішення щодо уточнення виробничої структури підприємства рекомендується здійснюватися за допомогою методів багатокритеріального оптимізаційного моделювання, що дасть можливість узгодити ефективні напрями діяльності із наявними у підприємства ресурсами і доступними каналами реалізації.

Подальше зміцнення конкурентоспроможності у межах визначеної виробничої структури пов'язане з ідентифікацією способів зниження собівартості сільськогосподарської продукції, які формують систему управління витратами суб'єктів агробізнесу. Важливо, при цьому, диференціювати механізми скорочення витрат залежно від розмірів, інвестиційних можливостей та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [10].

Сегментування ринків сільськогосподарської продукції здійснюється залежно від географічного чинника (зовнішні, внутрішні, регіональні ринки), від напрямку використання продукції (споживання населенням, збут переробникам, закладам громадського харчування, посередниками), від доходів населення (передусім, у разі виробництва продуктів кінцевого споживання. Якщо підприємство виготовляє сільськогосподарську сировину, то воно має сегментувати покупців за якісними параметрами продукції переробки. Наприклад, у випадку, коли переробне підприємство позиціонує себе як товаровиробника екологічно безпечних продуктів, аналогічні запити висуватимуться і до сировини. Водночас, ціна на таку продукцію буде вищою.

Управління маркетингом передбачає визначення елементів комплексу маркетингу для конкретного підприємства. Раніше обґрунтовано доцільність трансформації традиційної концепції 4Р на 4С, яка орієнтована на споживача та включає такі компоненти, як товар, вартість, комунікації, доступність.

На ринках В2С одним із найефективніших інструментів комплексу маркетингу із пролонгованою дією є марочне позначення. Наприклад,

використовуючи власні торговельні марки ТМ «Овочиста» і ТМ «Овочева класика» ПП «Імпак» Андрушівського району Житомирської області забезпечує рентабельність овочів і картоплі у 9,6 та 4,6 рази вищу, ніж у середньому по Україні. Ефективність просування торгової марки залежить від здатності підприємства закріпити у свідомості споживачів асоціації його продукції із необхідними якісними параметрами (високою якістю, безпечністю, користю для здоров'я тощо). Так, продукція згаданих ТМ «Овочиста» і ТМ «Овочева класика» позиціонується як екологічно чиста та без ГМО, що відображається відповідним маркуванням.

Окрім суто інформативної ролі торгової марки слід розглядати як засіб підвищення ціни у роздрібній мережі. Зокрема, ритейлери, закупаючи продукцію у дрібних та середніх товаровиробників (овочі, плоди, ягоди, молоко, яйця, м'ясо тощо), потім їх фасують під власною торговою маркою і продають за значно вищою ціною. Прикладом цього є закупівля овочів та ягід у сільськогосподарських підприємств, подальше їх замороження та реалізація під торговими марками супер- та гіпермаркетів (ТМ «Аро» мережі супермаркетів «Metro», ТМ «Easy & Good» мережі гіпермаркетів «Караван», ТМ «Премія» і ТМ «Повна чаша» мережі супермаркетів «Сільпо» тощо). Торгову марку вигідно використовувати об'єднанням невеликих товаровиробників, що значно полегшує процес просування продукції і забезпечує вищу ціну.

У випадку реалізації сільськогосподарської сировини, марочне позначення продукції не використовується, тоді як надважливими є якісні властивості товару і умови постачання (зокрема, строки, обсяги поставок, періодичність). Незначущою на сировинних ринках, але вагомою на ринках готових продуктів є упаковка, яка здатна суттєво збільшити строк зберігання продуктів харчування, забезпечити пізнаваність виробника та максимально інформувати про товар.

Ціна на ринках B2B залежить від розмірів партії сільськогосподарської сировини та каналів збуту. Раніше встановлено, що однією із конкурентних

переваг найконкурентоспроможніших сільськогосподарських підприємств є високі, порівняно із іншими виробниками, ціни реалізації.

Якщо сільськогосподарське підприємство не є крупним учасником ринку, ціни на його продукцію зазвичай встановлюються переробними підприємствами, посередниками, трейдерами, рітейлерами. Через це виробничі та споживчі ціни можуть суттєво різнитись. Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що оптимізацію каналів реалізації сільськогосподарської продукції з метою зменшення розриву між цінами виробника і споживача необхідно розглядати як один із основних інструментів формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.

Основними критеріями вибору напрямів реалізації є вид сільськогосподарської продукції, розмір партії, тип ринку (B2B або B2C), а також обсяги доступних фінансових ресурсів. Для збуту продукції за цінами максимально наближеними до споживчих необхідні великі партії однорідної продукції. Крім того, чим більшою є додана вартість продукції, тим вища її ціна. Додану вартість можна збільшити за рахунок доробки, зберігання, транспортування, переробки сільськогосподарської продукції, а також завдяки скороченню ланцюга поставок. Вибір шляхів нарощення доданої вартості продукції сільськогосподарських підприємств залежить, передусім, від обсягів її виробництва (табл. 3.1).

Крім того, необхідно зважати і на час реалізації. Особливу увагу у процесі вибору політики розподілу продукції слід звернути на варіацію цін сільськогосподарської продукції протягом року. Зокрема, варіація збутових цін на овочі у 2022 р. склала 54,73% (у т. ч. овочів закритого ґрунту – 56,92%), а плодів і ягід – 39,95%, у той час як для інших культур значення цього показника становило 33,71% (ціни на ріпак). Реалізація культур із суттєвою варіацією цін у віддалений від збирання період дає можливість підвищити ціну більш як удвічі.

У цьому випадку економічно обґрунтованим стає самостійне зберігання продукції або зберігання на кооперативних засадах (особливо плодово-овочевої продукції, зерна, картоплі).

Таблиця 3.1

Резерви збільшення доданої вартості продукції ПП «Імпак»

Вид продукції	Обсяги виробництва		
	недостатні для прямого або опосередкованого однорівневого продажу	достатні для опосередкованого однорівневого продажу	достатні для прямого продажу
Зернові та зернобобові, соняшник	Сушіння, очищення, зберігання (мініелеватори, зерносклади горизонтального типу, мішки-рукава тощо), виробництво олії, мініпекарні, млини придбані на засадах кооперації, реалізація на засадах кооперації	Сушіння, очищення, зберігання (мініелеватори, зерносклади горизонтального типу, мішки-рукава тощо), виробництво круп, макаронних виробів під власною торговою маркою, сертифікація	Зберігання (елеватори), власні автотранспорт та/або термінали, переробка під власною торговою маркою, сертифікація
Картопля, овочі, плоди, ягоди, баштанні	Зберігання, переробка, транспортування, фасування, пакування, реалізація (на засадах кооперації), виробництво однорідної продукції під спільною торговою маркою, сертифікація	Калібрування, фасування, зберігання, пакування, переробка, (в т. ч. на засадах кооперації), реалізація під власною торговою маркою, сертифікація	Калібрування, фасування, зберігання, транспортування, реалізація під власною торговою маркою, сертифікація
Льон	Переробка на олію, волокно, тканини тощо на засадах кооперації (у т. ч. шляхом самостійного відновлення роботи законсервованих заводів)		

Джерело: власні дослідження.

Іншим чинником ціни є вибір каналів збуту, серед яких повинні привалювати канали прямого продажу або одно- чи дворівневий ланцюг поставок. У малих і середніх підприємствах прямий продаж має здійснюватися переробним підприємствам, а також кінцевим споживачам на роздрібних продовольчих ринках і через мережу Internet.

Слід враховувати, що, на вигідну ціну переробного підприємства можна розраховувати лише за умови великих партій однорідної продукції, які невеликі сільськогосподарські підприємства можуть формувати лише на

базі сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів.

Таблиця 3.2

Задачі оптимізації виробництва продукції рослинництва у розрізі стратегій розвитку ПП «Імпак»

Цільові функції та обмеження за критеріями оптимальності	Інтерпретація цільової функції та обмежень
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq 0,9$	Необхідно максимізувати рівень рентабельності та забезпечити, щоб витрати склали не більше 90 % вартості валової продукції.
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \Rightarrow f_1 = \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \rightarrow \max$ $\frac{\sum_{i=1}^n x_i (p_i y_i - a_i y_i)}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \geq 0,8$	Оптимізація здійснюється у два кроки: 1) розв'язання задачі для максимуму рівня рентабельності; 2) мінімізація відношення витрат до валової продукції із одночасним введенням обмеження, що рівень рентабельності не може бути більш як на 20 % меншим за рівень, визначений на попередньому кроці.
$f_2 = \frac{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i - \sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i} \rightarrow \max, \frac{\sum_{i=1}^n a_i y_i x_i}{\sum_{i=1}^n p_i y_i x_i} \leq \frac{\sum_{i=1}^n a_{ib} y_{ib} z_i}{\sum_{i=1}^n p_{ib} y_{ib} z_i}$	Необхідно максимізувати рівень рентабельності за умови, що співвідношення витрат до валової продукції буде не більше за середньогалузевий рівень.

Примітка: f_1 – співвідношення витрат та валової продукції; f_2 – рівень рентабельності; x_i – булева змінна, які відображає доцільність вирощування i -тої культури ($z_i = 0$ – культура не вирощується; $z_i = 1$ – культура вирощується); p_i – ціна реалізації продукції i -го виду; y_i – рівень врожайності i -тої культури; a_i – собівартість одиниці продукції i -го виду; a_i^b – середньогалузева собівартість одиниці продукції i -го виду; p_i^b – середньогалузева ціна реалізації продукції i -го виду; n – кількість сільськогосподарських культур.

Система стратегічного управління дозволяє узагальнювати, обробляти і аналізувати інформацію, що надходить від основних функціональних підсистем управління підприємством. Відсутність реалізації стратегії однією з підсистем системи стратегічного управління негативно позначається на інших. Наприклад, зміна в управлінні фінансовою діяльністю відобразиться

загалом на підприємстві по виробничій діяльності, нестача грошових коштів може призвести до нестачі ресурсів, які також вплинуть на неповну завантаженість виробничих потужностей, що призведе до невиконання виробничої програми, як результат знизиться ефективність маркетингової стратегії, підприємство не зможе задовольнити попит споживачів якісною продукцією через брак матеріальних ресурсів.

Можливості для вдосконалення та підтримки сталого розвитку можуть мати різну спрямованість та дозволяють удосконалюватися шляхом освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту, інноваційного покращення існуючих технологій виробництва продукції, поліпшення умов праці робітників, створення загального сприятливого клімату та активізації мотивуючих заходів. Якщо підприємство стає на шлях досягнення сталого розвитку, це означає, що воно налаштоване на безупинне вдосконалення своєї діяльності та зміцнення внутрішнього потенціалу.

3.2. Прогнозування та вибір найбільш перспективних напрямків диверсифікації діяльності агропромислового підприємства

З метою розробки стратегій для кожної рослинницької культури, що вирощується у товаристві, яке досліджується у дипломній роботі, доцільно скористатися методикою Бостонської консалтингової групи (матриці BCG). За допомогою даної матриці можливо здійснити ґрунтовний аналіз наявного товарного портфелю галузі рослинництва та виявити актуальні культури для формування прибутку. Відповідно аналітичне дослідження бізнес-портфелю підприємства має включати його баланс, досягнення визначених для кожної культури ринкових позицій, привабливість продукції щодо нарощування прибутку та темпів зростання. Окреслити сфери діяльності, до яких потрібно спрямувати ресурси у наступних стратегічних періодах, продивитись у який спосіб можливо досягти синергічного ефекту щодо рівня відповідності іншим видам діяльності.

Матриця BCG в агробізнесі є інструментом, що віддзеркалює позиції конкретної сільськогосподарської культури в стратегічному просторі з виробничої, економічної та маркетингової точки зору. Оскільки можливо проаналізувати обсяги виробництва конкретної продукції, економічну доцільність вирощування у порівнянні з конкурентом, дивлячись на формування попиту на неї.

Стратегічні напрями будуть формуватися на підставі визначення сегменту, до якого потрапили конкретні агрокультури. При цьому моніторинг реалізаційного прибутку є підставою для управлінського рішення. Зокрема, чи включати до сівозміни майбутнього року окрему культуру; чи спрямувати кошти на інші культури з метою активізації маркетингових, виробничих процесів; чи вводити нову культуру [12].

Побудова матриці BCG для сільськогосподарських культур, що вирощуються у ПП «Імпак», ґрунтується на таких позиціях, як частка продукції в загальному обсязі збуту та темп її приросту.

Використовуючи методику матриці BCG ухвалимо стратегічне рішення для товариства щодо асортименту сільськогосподарських культур. А саме: які культури доцільно розвивати з одержанням стабільного прибутку, а від яких слід відмовитись, або скорегувати шляхом введення заходів чи нових пропозицій.

Встановлено, що ПП «Імпак» це найбільший конкурент для досліджуваного підприємства в Житомирській області щодо вирощування аналогічного спектру сільськогосподарських культур. На першому етапі необхідно визначити річні темпи зростання місткості ринку, а також відносну частку ринку, що відноситься до базового товариства.

У такий спосіб можливо надати обґрунтування бізнес-портфеля пропозицій для базового підприємства та найбільшого конкурента ПП «Імпак» (табл. 3.3).

Наступним кроком потрібно визначити щорічні темпи зростання місткості ринку на рік за кожною сільськогосподарською культурою. Для

цього необхідно розрахувати співвідношення обсягів продажу відповідних культур у 2020 році та у 2022 році.

Таблиця 3.3

Обґрунтування бізнес-портфеля пропозицій на ринку

Показник	Продукція			
	А - Морква	Б – Буряк столовий	В - Цибуля	Г - Картопля
Обсяг продажу на ринку, тис. грн.				
- 2020 рік	7392,3	1451,3	18,4	5721,9
- 2022 рік	10240,0	1552,3	25,9	17745,0
Доля ринку, %:				
ПП «Імпак»	34,6	5,3	0,1	60,0
Підприємство - конкурент	36,5	7,8	0,8	54,9

Проведемо розрахунки для кожної сільськогосподарської культури базового підприємства задля визначення темпів зростання обсягів реалізації.

Для моркви: $(10240,0 / 7392,3) * 100\% = 138,5 \%$

Для буряка столового: $(1552,3 / 1451,3) * 100\% = 107,0 \%$

Для цибулі: $(25,9 / 18,4) * 100\% = 140,8 \%$

Для картоплі: $(17745,0 / 5721,9 * 100\% = 310,1 \%$

По базовому підприємству: $(29563,2 / 14583,9 * 100\% = 202,7\%$

Також розрахуємо відносну частку ринку у конкурентному середовищі в Житомирській області – відношення частки ринку базового товариства до ринкової частки, якою володіє конкурент відповідно по кожній сільськогосподарській культурі.

Для моркви: $34,6 / 36,5 = 1,0$

Для буряка столового: $5,3 / 7,8 = 0,8$

Для цибулі: $0,1 / 0,8 = 0,1$

Для картоплі: $60,0 / 54,9 = 1,1$

Занесемо отримані розрахункові дані до таблиці 3.4.

У відповідності до видів рослинницької продукції розраховано показники темпів зростання місткості ринку та відносної частки ринку, що контролюється базовим підприємством (табл. 3.5).

Таким чином, встановлено темп зростання та відносну ринкову частку для кожної сільськогосподарської культури.

Таблиця 3.4

Ведені дані обсягів реалізованої продукції до загального обсягу та темпів їх приросту ПП «Імпак»

Вид продукції	2020 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Частка продукції в загальному обсязі реалізації підприємства, %	Темп приросту обсягів реалізації продукції, %
Морква	7392,3	10240,0	34,6	138,5
Буряк столовий	1451,3	1552,3	5,3	107,0
Цибуля	18,4	25,9	0,1	140,8
Картопля	5721,9	17745,0	60,0	310,1
Разом по підприємству	14583,9	29563,2	100,0	202,7

Таблиця 3.5

Вихідні дані щодо темпів зростання місткості ринку та відносної ринкової частки для побудови матриці BCG

Показник	Види сільськогосподарської продукції			
	А) Морква	Б) Буряк столовий	В) Цибуля	Г) Картопля
Темпи зростання місткості ринку на рік, %	138,5	107,0	140,8	310,1
Відносна частка ринку, що контролюється підприємством	1,0	0,8	0,1	1,1

На підставі чого виконаємо побудову матриці BCG. Проте для побудови схеми матриці BCG необхідно визначити межі, що відокремлюють на матриці чотири квадранти:

1. Так, середня точка між високим (140,8%) та низьким (107,0%) темпами зростання місткості ринку складає:

$$(138,5 + 107,0 + 140,8 + 310,1) / 4 = 174,1 \%$$

Таким чином за результатами розрахунку встановлено середню точку темпу зростання місткості ринку, яка дорівнює 174,1%.

2. Між лідируючою культурою – соняшник та відносно відстаючою – ячмінь ярий, середня точка становить:

$$(1,0 + 0,8 + 0,1 + 1,1) / 4 = 0,7$$

Отже середньою точкою відносної ринкової частки базового підприємства є 0,7. На основі проведених розрахунків будується матриця BCG (рис. 3.1).

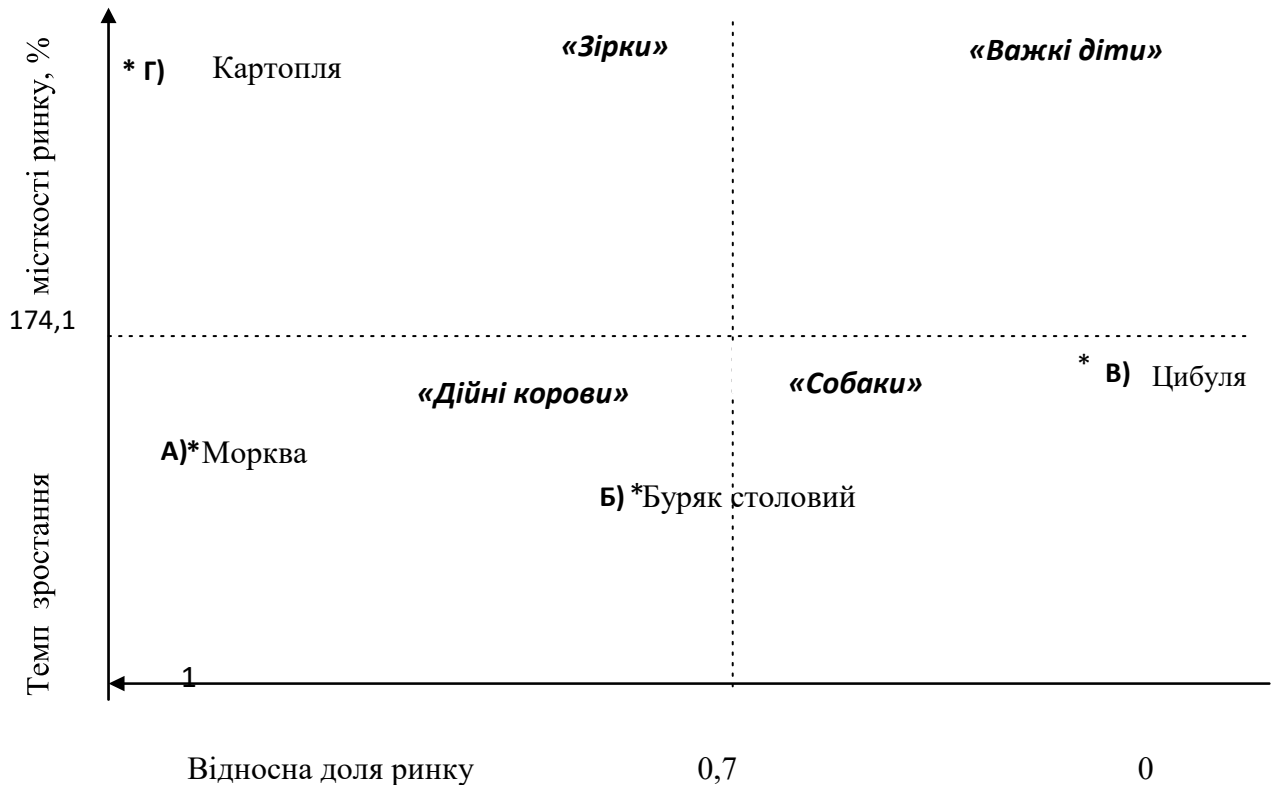


Рис. 3.1 Матриця BCG для аналізу сільськогосподарської продукції галузі рослинництва ПП «Імпак»

В результаті побудови та аналізу матриці BCG встановлено наступне:

1) до квадранту Зірки – потрапила сільськогосподарська культура КАРТОПЛЯ. Рекомендована стратегія для даної культури полягає у збереженні досягнутої частки ринку у порівнянні з основним конкурентом та темпів зростання місткості ринку. Утримання позиції лідера та збільшення обсягів виробництва можливо за умови капіталовкладень у нові виробничі технології, придбання більш якісного насіннєвого матеріалу.

У той же час КАРТОПЛЯ, здійснює негативний вплив на якісні параметри ґрунту, оскільки зневоднює його, скорочуючи запаси вологи у

кореневмісному шарі ґрунту, виводить поживні речовини, зокрема, азот. Також спостерігається накопичення інфекційного початку мікозних та бактеріальних захворювань, поширюється забур'яненість та ураження шкідниками. У зв'язку з чим наступна культура, що вирощується після картоплі, потребує більшої кількості поживних елементів та, відповідно, більше витрат на мінеральні добрива. Вирішити дану проблему можливо за рахунок внесення компенсаційних норм мінеральних добрив зі збільшенням азоту, проведення глибокого рихлення без перевернення пласту ґрунту. Також важливим є вибір гібриду картоплі, а також відповідної технології вирощування, зокрема Clearfield Plus, яка дозволяє контролювати розповсюдження бур'янів, в тому числі, рослини-паразиту вовчка. Наступним кроком є уникати використання технології strip-till та прямого посіву, з метою убезпечення поля від розповсюдження хвороб, які виникають через накопичення залишків попередника на полі.

2) до квадранту Дійні корови – потрапили дві культури МОРКВА та БУРЯК СТОЛОВИЙ. Для даних культур можна рекомендувати стратегією підтримування конкурентних переваг. Це більшою мірою можливо завдяки нарощування досягнутої частки ринку, вкладення коштів задля зростання обсягів виробництва, використання більш ефективних сортів й гібридів даних культур. Встановлено, що морква та буряк столовий приносять прибуток підприємству у достатній кількості та не потребують додаткових виробничих витрат щодо попередників та придбання додаткової агротехніки. Разом з тим необхідно здійснювати моніторинг витрат та вивчати нові напрями в агротехнологічних заходах щодо поліпшення якісних параметрів зерна вказаних культур.

3) До квадранту Собаки – потрапила ЦИБУЛЯ. Стратегія, яка рекомендується для даної культури, полягає у прийнятті рішення щодо виключення її із сівозміни та спрямування вивільнених коштів на вирощування інших культур або розвиток нових напрямів діяльності.

Враховуючи передбачуваний активний розвиток галузі рослинництва

пропонуємо керівництву ПП «Імпак» включити до виробничої структури сільськогосподарську культуру гречку, яка відноситься до нішевих.

Оскільки у 2021 році було розроблено програму державної підтримки агровиробників щодо стимулювання їх до впровадження даної культури до товарного портфелю. У такий спосіб можливо підвищити обсяги валового виробництва гречки, що дозволить зрівноважити експортний потенціал та сприятиме розвитку сусідніх ринків щодо насіннєвого матеріалу та переробки. У 2023 році субсидії надаються отримувачам на безповоротній основі в межах бюджетних призначень, передбачених у державному бюджеті на поточний рік, у розрахунку на один гектар оброблюваних угідь, на яких вирощувались гречка, жито, просо та овес (за винятком післяукісних культур), у розмірі до 5000 гривень на один гектар, але не більше ніж на 300 гектарів оброблюваних угідь одним отримувачем.

За цих умов керівництву товариства потрібно надати обласній комісії пакет документів для отримання субсидії на вирощування гречки:

- заявку на одержання субсидії;
- довідку про відкриття поточного рахунку (надає банківська установа);
- письмове підтвердження про відсутність інших субсидованих коштів в поточному році;
- письмове зобов'язання повернути протягом місяця кошти якщо вони були використані не за цільовим призначенням;
- акт про висів насіння гречки;
- підсумковий звіт про сівбу під урожай поточного року згідно з формою № 4 с/г;
- акт про збирання врожаю [60].

Таким чином, за допомогою матриці BCG визначено найбільш ефективні стратегії щодо управління маркетинговими та збутовими бізнес-процесами сільськогосподарських культур, що вирощуються ПП «Імпак». Пропонуємо керівництву підприємства взяти до уваги державну допомогу

щодо надання дотацій на вирощування гречки. Враховуючи активізацію розвитку рослинницької галузі та сучасні тенденції впровадження до аграрного виробництва нішевого рослинництва доцільно змінити вектор стратегічного спрямування підприємства на зменшення посівної площі під технічною культурою в бік збільшення посівів зернових культур.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для аграрного сектору економіки. Потенційні можливості горизонтальної диверсифікації господарської діяльності, з метою зміцнення конкурентних позицій, проілюструємо далі, яке має у розпорядженні 3,5 тис. га сільськогосподарських угідь. Воно вирощує пшеницю, картоплю та овочі, а також займається насінництвом. Однією з традиційних сільськогосподарських культур для зони Полісся, де розташоване ПП «Імпак», є льон. Протягом 2011–2020 рр. рентабельність вирощування льону сільськогосподарськими підприємствами зросла з 5,3% до 32,7%. Наприклад, світовий ринок льоноволокна характеризується постійним зростанням (обсяги споживання продукції його переробки за 2010–2020 рр. у світі зросли майже вдвічі). На користь вирощування льону олійного ПП «Імпак» свідчить і можливість введення цієї культури у вже існуючу схему сівозміни (з попередником озимою пшеницею та заміною льону на ріпак, який підприємство також вирощувало протягом тривалого часу).

Проте, незважаючи на високий рівень рентабельності, більшість сільськогосподарських підприємств неспроможна вирощувати та самостійно переробляти льон олійний через нестачу фінансових ресурсів. Натомість, фінансові результати господарської діяльності дають ПП «Імпак» можливість придбати вагому частину техніки та переробних потужностей за рахунок реінвестування прибутку. Зокрема, у 2022 р. прибуток підприємства склав 62,8 млн грн, що покриває витрати на придбання лінії з виробництва льоноволокна. Іншим потенційним джерелом фінансування є участь у спеціалізованих програмах кредитування аграріїв (наприклад, у спільній

програмі комерційного банку «Credit Agricole» та європейського виробника сільськогосподарської техніки CLAAS із річною ставкою від 9,7% проти 18,1% у вітчизняних банках). Крім того, починаючи з 2017 р., заплановано дотування вирощування льону з місцевого бюджету. У цілому строк окупності інвестицій, необхідних для вирощування та переробки льону олійного, буде близького одного року (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Окупність капітальних витрат на диверсифікацію діяльності ПП «Імпак»

Показник	Значення	
	тис. дол. США	тис. грн.
Обсяг капітальних інвестицій	1897,44	68554,51
в т. ч.: дворядна самохідна льонотеребілка GX 220	57,23	2067,72
карусельна сушарка	0,92	33,24
обертач стрічки льону ОСН-1	0,92	33,24
лінія первинної обробки натурального волокна	1831,50	66172,10
маслопрес ММШ-450	6,87	248,21
Прибуток від виробництва та реалізації олії льону і льоноволокна (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	450,94	16292,46
Загальний прибуток від господарської діяльності (при очікуваній урожайності 7,1 ц/га)	1735,11	62689,52
Строк окупності капітальних інвестицій, років	0,91	

Примітка: використано курс долара США станом на 15.11.2023 року 36,13 грн/дол.

Залежно від продуктивності посівів рентабельність вирощування та переробки льону може скласти від 95,2 (при 6,0 ц/га) до 176,5% (при 8,5 ц/га) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Економічна ефективність диверсифікації діяльності ПП «Імпак»

Показник	Урожайність, ц/га		
	6,0	7,1	8,5
Площа посіву льону, га	1000,0	1000,0	1000,0
Витрати на 1 га, грн*	13650,0	13650,0	13650,0
Вихід масла льону з урожаю з 1 га, ц	1,8	2,1	2,6
Вихід льонотрести з 1 га, ц/га	4,2	5,0	6,0
Загальна собівартість виробництва олії та льоноволокна, тис. грн	13650,0	13650,0	13650,0
Ціна льоноволокна, грн/ц	3000,0	3000,0	3000,0
Ціна олії льону, грн/ц	4800,0	4800,0	4800,0
Дохід від реалізації олії льону, тис. грн	8640,0	10224,0	12240,0
Дохід від реалізації льоноволокна, тис. грн	18000,0	21300,0	25500,0
Рівень рентабельності виробництва та переробки льону, %	95,2	130,9	176,5

Загальні витрати в межах інших видів діяльності, тис. грн	40380,8	40380,8	40380,8
Прибуток від інших видів діяльності, тис. грн	28046,3	28046,3	28046,3
Рівень рентабельності господарської діяльності після диверсифікації, %	75,9	85,0	96,5
Фактичний рівень рентабельності, %	63,0		

Примітка: включають витрати на обробіток ґрунту, підготовку і сівбу, догляд за посівами, брання льону, обертання льоносоломки, збирання трести (на 1 га); на виробництво льоноволокна і олії льону з урожаю, отриманого з 1 га.

Якщо ПП «Імпак» вирощуватиме льон на площі 1000 га, у разі досягнення планової урожайності 7,1 ц/га, рівень рентабельності його господарської діяльності може зрости на 22 в. п., або на 35%.

Для повного завантаження переробних потужностей, купівлю та експлуатацію необхідних технічних засобів доцільно організувати на кооперативних засадах. До потенційних партнерів у цій сфері слід віднести ТОВ «Агросоюз», що переробляє льонотресту власного виробництва на базі ПАТ «Новоград-Волинський льонозавод» (відстань до льонозаводу складає близько 140 км). Проте переробні потужності заводу завантажено не повністю. Тому ПП «Імпак» також рекомендується кооперуватись із великими сільськогосподарськими підприємствами Житомирської області, які фінансово спроможні інвестувати у вирощування та переробку льону олійного.

Далі розглянемо другий варіант виробничої стратегії ПП «Імпак».

Сьогодні все більше людей у світі звертають увагу на такий продукт харчування, як рослинне молоко. Аналітики прогнозують, що протягом найближчих десяти років рослинне молоко може майже повністю замінити коров'яче. Рік у рік попит на рослинне молоко постійно зростає. І ця тенденція має місце не лише на зовнішньому, а й на українському ринку.

Такий стан речей відбувається через поширення ідей вегетаріанського харчування та способу життя, збільшення кількості людей, які бажають здорово харчуватися та урізноманітнити свій щоденний раціон. Зростає кількість людей, організм яких не переносить лактозу.

За даними дослідників, за останні п'ять років світовий продаж рослинного молока зріс більш ніж на 60%. У той же час продаж коров'ячого

молока знизився на 15%. Позитивна чи швидше негативна ця тенденція сказати не можна, але, ймовірно, незабаром продукти рослинного походження дійсно зможуть замінити тваринне молоко.

Нині ніша рослинного молока в Україні заповнена переважно імпортною продукцією. У той же час наша країна має велику сировинну базу, наявність якої створює сприятливі умови для конкурентоспроможності органічного рослинного молока і продуктів на його основі.

Враховуючи сучасну тенденцію на ринку збільшення споживання рослинного молока, ми пропонуємо диверсифікувати діяльність ПП «Імпак» шляхом придбання лінії та розвитку виробництва соєвого молока.

Слід зазначити, що продукти, багаті білками, займають провідне місце в харчуванні людини. Він може бути як тваринного, так і рослинного походження. Перевагою соєвого молока є відсутність холестерину і низький вміст насичених жирних кислот. Цей склад запобігає серцево-судинним захворюванням. Крім того, ціна на соєве молоко досить прийнятна. Протягом останніх трьох років вона залишається стабільною, а ціна на тваринне молоко постійно зростає та залежить від сезону.

В даний час обсяги виробництва і реалізації соєвого молока в світі постійно зростають (близько 20% щорічно). Є цільовий сегмент споживачів, які віддають перевагу свіжому соєвому молоку. Однак досить багато покупців віддають перевагу соєвому молоку з тривалим терміном зберігання. Може випускатися в упаковці з алюмінієвої фольги або в спеціальній паперовій упаковці. Люблять це молоко жителі Європи, Південної Америки, Далекого Сходу і Японії. На ринку Сполучених Штатів продажі соєвого молока з подовженим терміном придатності становлять близько чверті від загального обсягу рослинного молока. Крім того, чітко простежується тенденція до щорічного зростання попиту на цей продукт [54].

Цю продукцію можна успішно експортувати за кордон. Таким чином, Азіатсько-Тихоокеанський регіони є найбільшими споживачами цієї продукції. Він стрімко набирає популярність в Індії, Китаї, Південній Кореї

та Гонконгу. Багато в чому це пов'язано з тим, що саме в цих країнах активно пропагується вегетаріанство. У відповідь на зростаючий попит на веганські продукти останніми роками місцеві інвестори інвестували значні кошти в цю сферу. Так, у 2019 році індійська компанія Invigorate Foods інвестувала шістьсот мільйонів рупій у заводи з виробництва соєвих молочних продуктів в Індії [54].

Таким чином, можна зробити висновок, що потенціал розвитку цього ринку дуже значний. Відмінність свіжого соєвого молока від продукту з подовженим терміном придатності полягає, перш за все, в терміні придатності та умовах зберігання. Свіже молоко зберігається недовго (зазвичай до трьох днів), але стабільне молоко має тривалий термін зберігання і може зберігатися навіть при кімнатній температурі. Але при цьому в свіжому молоці зберігається найбільше корисних речовин і мікроелементів.

Якщо орієнтуватися на східні ринки, то там активніше споживають свіже соєве молоко. Водночас європейці віддають перевагу напоям із соєвого молока, оскільки в цьому випадку його можна змішувати з іншими корисними продуктами харчування. При цьому такі напої набувають більш яскраві смаки і відтінки. Як правило, також використовують свіже соєве молоко. Однак перевозити його слід тільки в спеціальному транспорті з холодильником і зберігати в належних умовах. Тому свіже соєве молоко завжди дорожче.

Слід зазначити, що надої корів коливаються в залежності від пори року. Часто буває так, що виробництво молока стрімко падає через брак сировини, а його собівартість зростає. Це створює значні незручності для споживачів. У випадку з виробництвом соєвого молока такого стану речей можна легко уникнути, оскільки залежність від сезону практично відсутня. Крім того, свіже соєве молоко містить велику кількість білка, поживних речовин і клітковини. Він досить популярний як літній напій, і попит на нього продовжує зростати.

До приміщення для виготовлення соєвих продуктів є стандартний, характерний всім харчовим виробництвам, набір вимог. Це повна відповідність санітарно-гігієнічним, пожежним, епідеміологічним нормам і правилам. Ще один істотний плюс: для відкриття бізнесу не потрібно великих площ, все обладнання досить компактне – одна лінія займає не більше 30-35 кв.м., а сам апарат для виробництва соєвого молока – всього 12 кв.м.

Устаткування. Всі вузли, необхідні для випуску соєвого молока і тофу можна купити як в зборі, так і окремо, але в останньому варіанті можуть виникати проблеми несумісності вузлів різних виробників. Лінія китайської лінії виробництва обійдеться в 22000-26000 євро, її потужність – до 0,5 т молока на годину. Бюджетним варіантом для початку бізнесу може бути вітчизняний апарат, продуктивність соєвого молока 60 літрів на годину всього, але зате і коштує такий агрегат не дорого.

Основне обладнання, що входить до складу лінії:

- обладнання для отримання молока, яку жартівливо називають «соєвою короною» (окремо коштує 2500-3000 євро);
- прес або пневматична прес-форма з формування брикетів тофу;
- подрібнювальні апарати;
- порізочний автомат;
- парогенератор;
- мийка.

Персонал. Для обслуговування лінії буде потрібно близько 3 працівників на зміну – це технолог, відповідальний за контроль якості та дотримання норм, згідно з якими і виконується випуск продукції і 2 оператора.

Прибуток і окупність. З огляду на вартість сировини в закупівлі та таких показників по витраті, як 10 л молока з 1 кг сої і в середньому 140-150 кг тофу з тисячі літрів молока, собівартість 1 кг тофу – 0,5-0,6 \$, ціна продажу імпортного тофу стартує від 5 \$/кг.

Соя – продукт, який активно купується торговими мережами і магазинами з товарами здорового харчування, вегетаріанцями і закладами громадського харчування, кафе, ресторанами, релігійними установами, людьми, що дотримуються посту, харчовими виробництвами.

Зважаючи на значну прогресивність розвитку такого виду бізнесу, пропонуємо ПП «Імпак» придбати лінію по виробництву соєвого молока компанії Yung Soon Lih (рис. 3.2).

Ми обрали цю компанію для співпраці, тому що Yun Sun Lee надає онлайн-консультації 24 години на добу, має в штаті компетентних інженерів, які швидко вирішують поточні проблеми за допомогою системи дистанційного керування, а також будуть ефективно співпрацювати з інженерами Імпак РЕ для швидкого та своєчасного прийняття рішень виробничі потреби. Про цю компанію багато хороших відгуків від сільськогосподарських і харчових підприємств України.



Рис. 3.2. Зовнішній вигляд лінії із виробництва соєвого молока

Крім того, інженери компанії допоможуть удосконалити сайт ПП «Імпак», щоб максимально вигідно представити нові види продукції, створити сучасний вигляд сайту та реалізувати його оптимальне наповнення.

Поетапний процес приготування соєвого молока відбувається наступним чином (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Етапи процесу виготовлення соєвого молока за допомогою нового
устаткування

№ з/п	Назва і характеристика етапу	Агрегати лінії для виготовлення соєвого молока, які будуть використовуватись
1	2	3
1	Подача сої в резервуар для сухих бобів працівником	—
2	Перенесення сої з резервуара для сухих бобів у машину для замочування та промивання	Шнекова машина для перенесення соєвих бобів або вакуумна машина для перенесення сої
3	Миття та замочування сої	Машина для замочування та прання сої
4	Подрібнення та відділення сої	Автоматична машина для подрібнення сої та сепарації Okara
5	Доставка соєвої окари	Транспортна машина Okara

Продовження табл. 3.8

1	2	3
6	Приготування соєвого молока	Автоматична машина для приготування соєвого молока SE
7	Зберігання соєвого молока	Резервуар для зберігання соєвого молока
8	Додавання цукру	Машина для змішування та приправлення соєвого молока
9	Фільтрування соєвого молока	Машина з подвійним фільтруванням соєвого молока для видалення залишків розвареної м'якоті та занадто великих частинок сироваткового цукру
10	Гомогенізація соєвого молока	Гомогенізатор соєвого молока високого тиску, концентрація соєвого молока стає більш рівномірною.
11	Охолодження соєвого молока	Пластинчастий теплообмінник
12	Наповнення та ущільнення соєвого молока за індивідуальним дизайном за запитом замовника	Машина для ополіскування пляшок, мийна машина для пляшок, машина для формування кришки для наповнення та фольги, машина з гвинтовими кришками, машина для пресування кришки
13	Маркування пляшок і принтера	Машина для етикетування пляшок, машина для друку пляшок, наклеювання етикеток та друку слів на пляшках
14	Зберігання продукції	Холодильна камера

Отже, можемо констатувати, що процес виробництва соєвого молока включає 14 етапів, 13 з яких є повністю автоматизованими. Такий рівень автоматизації дає змогу зробити висновок про високу якість продукції та

точне дотримання технологічного процесу її виготовлення. Зразок виготовленої та упакованої продукції може виглядати наступним чином (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Зразок продукції соєвого молока, виготовленої та упакованої ПП «Імпак»

Визначимо величину початкових витрат для закупівлі для ПП «Імпак» лінії із виробництва соєвого молока від компанії Yung Soon Lih (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Початкові витрати на реалізацію проекту виробництва соєвого молока на ПП «Імпак»

№ з/п	Вид витрат	Сума, тис. грн.
1	Вартість придбання лінії по виробництву соєвого молока	495,69
2	Витрати на транспортування	9,91
3	Монтажні роботи	19,83
4	Пусконаладжувальні роботи	13,54
5	Непередбачувані витрати	14,87
Всього початкових витрат		533,84

Отже, загальна сума початкових витрат включатиме вартість придбання лінії по виробництву соєвого молока, витрати на її транспортування, монтажні та пусконаладжувальні роботи. Обсяг непередбачуваних витрат приймаємо у розмірі 3% від вартості обладнання. Відсоткове співвідношення складових початкових витрат проекту представлено на рис. 3.4.

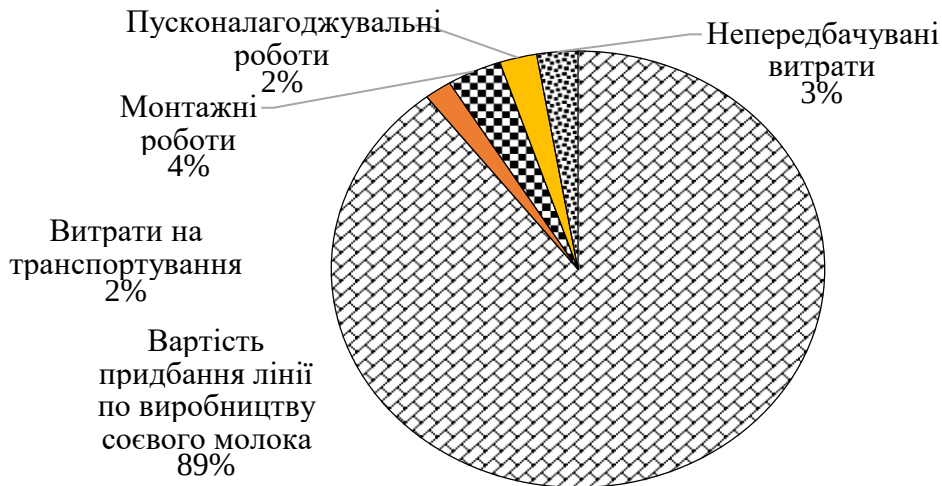


Рис. 3.4. Структура початкових витрат проекту виробництва соєвого молока на ПП «Імпак»

Таким чином, можемо зазначити, що найбільшу питому вагу займають витрати на придбання лінії по виробництву соєвого молока (89% від загального обсягу початкових витрат), а також монтажні роботи (4% від загального обсягу початкових витрат).

Розрахуємо обсяг річних витрат на виробництво та реалізацію соєвого молока (табл. 3.10). Для здійснення виробничого процесу буде залучено 4 робітники. Отже, загальний обсяг прогнозованих річних витрат складатиме 15625,6 тис. грн. Основними елементами витрат є сировина і матеріали (19,2%), витрати на оплату праці (49,15%), відрахування на соціальні заходи (10,81%) та витрати на електроенергію (8,22%).

Таблиця 3.10

Прогнозований обсяг річних витрат на виробництво та реалізацію соєвого молока на ПП «Імпак»

№ з/п	Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1	Сировина і матеріали	3000,0
2	Електроенергія	1284,0
3	Витрати на оплату праці	7680,0
4	Відрахування на соціальні заходи	1689,6
5	Амортизація обладнання	716,0
6	Інші витрати	244,0
7	Всього виробничих витрат	14613,6

8	Збутові витрати	1012,0
	Всього витрат	15625,6

Виробничі витрати складають 93,52% загального обсягу річних витрат. Визначимо прогнозовані показники ефективності проекту виробництва соєвого молока на ПП «Імпак» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Показники ефективності проекту виробництва соєвого молока на ПП
«Імпак»

Показники, тис. грн.	Роки					Всього
	2023	2024	2025	2026	2027	
Чистий дохід від реалізації продукції	20104,4	21109,6	22165	23273,2	24437	111089,2
Витрати на виробництво	15625,6	16250,6	16900,6	17576,6	18279,8	84633,2
Прибуток до оподаткування	4478,8	4859	5264,4	5696,6	6157,2	26456
Податок на прибуток	806,2	874,6	947,6	1025,4	1108,2	4762
Чистий прибуток	3672,6	3984,4	4316,8	4671,2	5048,8	21693,8

Отже, можемо зробити висновок про доцільність реалізації запропонованого проекту. Про це свідчать досить високі значення очікуваного чистого доходу та чистого прибутку підприємства від реалізації соєвого молока. Сумарний обсяг чистого прибутку за п'ять років реалізації проекту складатиме 21693,8 тис. грн. Графічне представлення показників результативності проекту відображено на рис. 3.5.

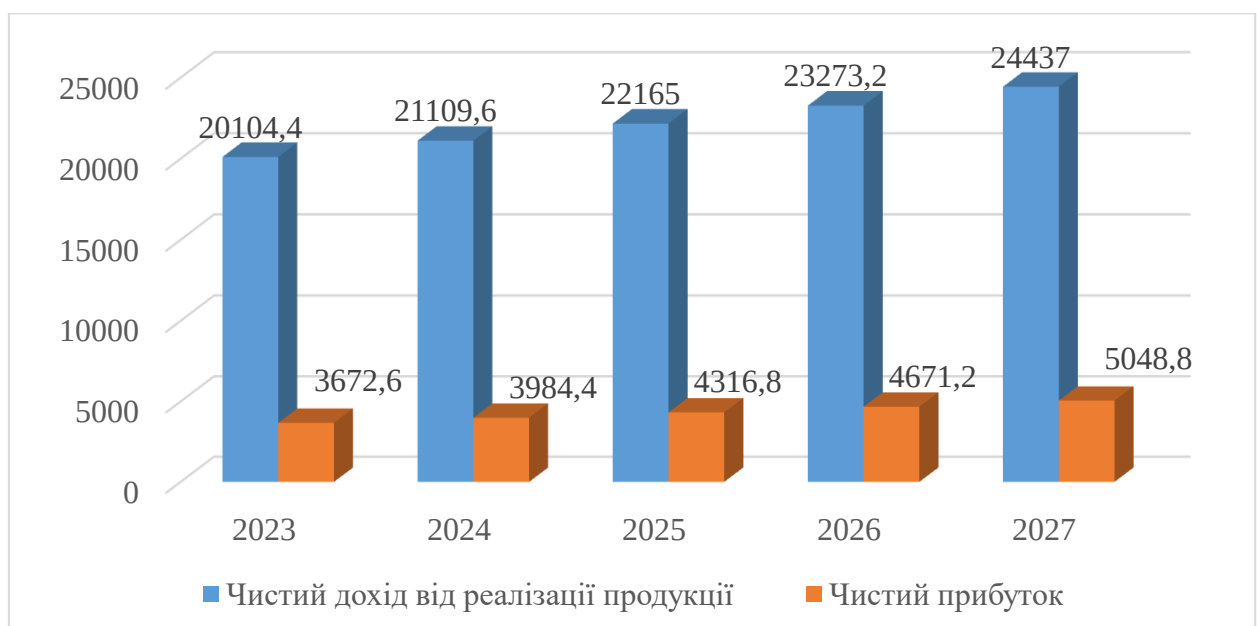


Рис. 3.5. Графічне представлення показників результативності проекту
виробництва соєвого молока на ПП «Імпак»

Із представленого рисунка бачимо, що показники результативності проекту зростатимуть впродовж усього періоду його реалізації. Визначимо сподівані грошові потоки проекту виробництва соєвого молока на ПП «Імпак» » (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Майбутні грошові потоки проекту виробництва соєвого молока на ПП
«Імпак»

Показники	Сума річного грошового потоку, тис. грн.				
	2023	2024	2025	2026	2027
Додатковий чистий прибуток	3672,6	3984,4	4316,8	4671,2	5048,8
Амортизація обладнання	106,77	106,77	106,77	106,77	106,76
Всього величина грошового потоку	3779,37	4091,17	4423,57	4777,97	5155,56

Використовуючи обсяг визначених грошових потоків, обчислимо чисту теперішню вартість, індекс прибутковості, період окупності та внутрішню ставку доходу проекту виробництва соєвого молока на ПП «Імпак» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Показники результативності реалізації проекту виробництва соєвого молока
на ПП «Імпак»

№ з/п	Показники ефективності проекту	Одиниці вимірювання	Значення показника
1	Початкові інвестиції у проект	Тис. грн.	3000
2	Чиста теперішня вартість	Тис. грн.	21345
3	Індекс прибутковості	Частки від одиниці	7,23
4	Термін окупності	Років	0,6
5	Внутрішня норма дохідності	%	711,5

Отже, можемо зробити висновок про доцільність реалізації проекту виробництва соєвого молока на ПП «Імпак», оскільки його чиста теперішня вартість склала 21345 тис. грн. (більша 0), індекс прибутковості – 7,23 (більше 1), період окупності є трохи більшими 1 року, а внутрішня норма

дохідності становить 711% (більше ставки дисконту, прийнятої у розмірі 11% річних). Таким чином ПП «Імпак» має усі передумови та можливості для успішної реалізації проекту виробництва соєвого молока.

Запропоновані ПП «Імпак» напрями горизонтальної (вирощування льону олійного або виробництва соєвого молока) та вертикальної диверсифікації «вперед» (переробки льону на олію та льоноволокна) забезпечать не лише зростання його фактичного рівня ефективності, але й зміцнення конкурентоспроможності за рахунок освоєння практично вільного вітчизняного ринку продуктів переробки продукції льонарства.

Узагальнюючи отримані результати дослідження, можна зробити висновок, що диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності. Вибір форм і напрямів диверсифікації залежить від типу корпоративної стратегії товаровиробника. Однак, оскільки збільшення кількості видів діяльності зазвичай пов'язане із значними капітальними інвестиціями, перешкодою її розвитку можуть стати недостатні інвестиційні можливості. Саме тому логічним продовженням питання диверсифікації є розвиток інтеграції сільськогосподарських підприємств, у т. ч. з метою фінансового забезпечення організації нових виробництв, що особливо актуально для суб'єктів малого і середнього агробізнесу.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження обґрунтування виробничої стратегії діяльності ПП «ІМПАК» можна зробити наступні висновки.

1. Згідно матриці BCG розроблені стратегії для сільськогосподарських культур, що є в товарному портфелі ПП «ІМПАК». Так, встановлено, що стратегією для картоплі є утримання позиції та оптимізація частки ринку за

рахунок впровадження ощадливої технології вирощування та обрання гібриду. Стратегічними напрямками для розвитку моркви та буряка столового є підтримка конкурентних переваг шляхом оновлення сортозміни, оптимізації виробничих витрат й каналів збуту. Стратегія для цибулі, враховуючи найгірші позиції, передбачає виведення її із товарного портфеля підприємства або за допомогою агротехнологічних удосконалень переведення його до прибуткового сектору. За умови виключення даної культури з виробничої програми товариства доцільно перевести кошти на розвиток нового напрямку, який субсидується державою, зокрема, вирощування нішевої культури гречки. За рахунок впровадження нішевого рослинництва відбудеться більш потужний розвиток підприємства, що забезпечить досягнення його стратегічного зростання.

2. Запропоновані ПП «Імпак» напрями горизонтальної (вирощування льону олійного або виробництва соєвого молока) та вертикальної диверсифікації «вперед» (переробки льону на олію та льоноволокна) забезпечать не лише зростання його фактичного рівня ефективності, але й зміцнення конкурентоспроможності за рахунок освоєння практично вільного вітчизняного ринку продуктів переробки продукції льонарства.

3. Узагальнюючи отримані результати дослідження, можна зробити висновок, що диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей формування виробничої стратегії діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Розглянуто трактування науковцями сутності поняття «виробнича стратегія підприємства». На основі їх узагальнення виділено низку підходів: максимізації, конкурентоспрямований, ресурсний, продуктоорієнтований, потенціалоформуючий, стратегічно-цільовий. Подано узагальнене тлумачення досліджуваного поняття. Виробнича стратегія промислового підприємства є невід'ємною частиною функціонування суб'єкта господарювання, яка відображається в довгостроковому плані дій зі створення та реалізації продукції і спрямована на раціональне використання усіх виробничих потужностей задля досягнення стратегічної конкурентної переваги.

2. Для розроблення ефективної виробничої стратегії потрібно мати достовірну інформацію про наявний стан ринку, рівень конкуренції на ньому, зміну попиту та пропозиції, чинників, які впливають на ці зміни, переваги та недоліки діяльності досліджуваного підприємства. Підприємство у своїй діяльності може використовувати одночасно кілька стратегій, які можуть бути тісно взаємопов'язані та швидко адаптуватися до можливих прогнозованих чи непрогнозованих ринкових змін.

3. Використання виробничих стратегій класифікується за наступними напрямками: ефективне використання існуючого виробничого потенціалу (виробництво товарів на діючих потужностях; модернізація виробництва, переобладнання, реконструкція; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в т. ч. передавання частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва; ліквідація "вузьких" місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та

ефективності виробничого процесу); стратегії створення нового виробництва (придбання, створення нового виробництва, створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами тощо); стратегії змін у технологічному процесі (впровадження нових методів виготовлення продукції і нових технологій, використання нових матеріалів, підвищення рівня стандартизації тощо).

4. При виборі виробничої стратегії підприємства головним є забезпечення її довгострокового розвитку. Для цього потрібно погоджувати всі рішення, що приймаються, із зацікавленими учасниками процесу – акціонерами; професійними спілками, а також враховувати минулий досвід, стратегії, що застосовувалися раніше, і вплив чинника часу в майбутньому. Потрібно відзначити також терміновий характер будь-якої стратегії. Це означає, що з часом завдяки змінам як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах можуть змінитися пріоритети, умови, а інколи – навіть цілі проєкту. Для адаптації проєкту до реальних умов його потрібно постійно контролювати, проводити моніторинг і корегувати.

5. Приватне підприємство «ІМПАК» – новаторська сільськогосподарська компанія. Провідною культурою на ПП «Імпак» є картопля, але це не єдина культура, також частину площ відведене під моркву, буряк, ріпчасту цибулю. ПП «Імпак» є учасником запровадженого компанією «Байер КропСайенс» проєкту «Від гармонії виробництва – до гармонії життя». Основна мета цього проєкту полягає в тому, щоб відібрати найнадійніших сільгоспвиробників, які могли б виробляти й пропонувати продукцію, що за рівнем якості та безпеки задовольняла б вимоги не тільки овочевої роздрібної торгівлі, але й супермаркетів, чия планка значно вища. ПП «Імпак» розроблена система захисту, яка закривала максимальну кількість складних моментів. ПП «Імпак» – один із них, і сьогодні поставляє свою продукцію цілому ряду відомих і досить вимогливих до якості товару супермаркетів. У роздрібній мережі продукція ПП «Імпак» реалізується під торговими марками «ОВОЧИСТА» і «ОВОЧЕВА КЛАСИКА».

6. Протягом досліджуваного періоду ПП «Імпак» спостерігається суттєве зростання урожайності за всіма сільськогосподарськими культурами. За рахунок дотримання технології вирощування культур спостерігається зростання їх урожайності у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. Так, встановлено, що урожайність по картоплі на 3,92%, по моркві – на 5,41%, по редисці – на 50,21%.

7. ПП «Імпак» має у розпорядженні 3,3 тис. га сільськогосподарських угідь і на 1026 га вирощує пшеницю (зважений рівень рентабельності становить 17,99%), на 551 га – кукурудзу на зерно (зважена ефективність рівна 16,21%), на 1225 га – сою (зі зваженою рентабельністю 11,43%), на 461 га – картоплю (зважений рівень рентабельності складає 15,08%), на 55 га – овочі (зі зваженою ефективністю 25,36%). За результатами аналізу ефективності наявного господарського портфеля та тенденцій розвитку відповідних ринків, всі напрями діяльності підприємства доцільно зберегти. Водночас, враховуючи тенденцію до зростання ємності ринків овочів і картоплі, відповідні напрями сільськогосподарського виробництва ПП «Імпак» рекомендується розвивати.

8. Одним із пріоритетів в управлінні виробництвом в діяльності ПП «Імпак» є розробка та реалізація нової асортиментної лінії товару, а також концентрування уваги на окремих сегментах споживчого ринку, що дозволить вирішити завдання розробки нового товару, оновлення асортименту. Для цього потрібні знання в споживчих перевагах свого асортименту та існуючої продукції. Новий товар, що буде користуватися попитом у споживачів, може сформувати новий товарний портфель компанії та управління ним для оптимального розподілу ресурсів між продукцією ПП «Імпак».

9. Згідно матриці BCG розроблені стратегії для сільськогосподарських культур, що є в товарному портфелі ПП «ІМПАК». Так, встановлено, що стратегією для картоплі є утримання позиції та оптимізація частки ринку за рахунок впровадження ощадливої технології вирощування та обрання

гібриду. Стратегічними напрямками для розвитку моркви та буряка столового є підтримка конкурентних переваг шляхом оновлення сортозміни, оптимізації виробничих витрат й каналів збуту. Стратегія для цибулі, враховуючи найгірші позиції, передбачає виведення її із товарного портфеля підприємства або за допомогою агротехнологічних удосконалень переведення його до прибуткового сектору. За умови виключення даної культури з виробничої програми товариства доцільно перевести кошти на розвиток нового напрямку, який субсидується державою, зокрема, вирощування нішевої культури гречки. За рахунок впровадження нішевого рослинництва відбудеться більш потужний розвиток підприємства, що забезпечить досягнення його стратегічного зростання.

10. Запропоновані ПП «Імпак» напрями горизонтальної (вирощування льону олійного або виробництва соєвого молока) та вертикальної диверсифікації «вперед» (переробки льону на олію та льоноволокна) забезпечать не лише зростання його фактичного рівня ефективності, але й зміцнення конкурентоспроможності за рахунок освоєння практично вільного вітчизняного ринку продуктів переробки продукції льонарства.

11. Узагальнюючи отримані результати дослідження, можна зробити висновок, що диверсифікація як один із стратегічних орієнтирів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств забезпечує зменшення рівня ризиковості, стимулює інноваційний розвиток підприємства і сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності.

Зроблено висновок про доцільність реалізації проекту виробництва соєвого молока на ПП «Імпак», оскільки його чиста теперішня вартість склала 21345 тис. грн. (більша 0), індекс прибутковості – 7,23 (більше 1), період окупності є трохи більшими 1 року, а внутрішня норма дохідності становить 711% (більше ставки дисконту, прийнятої у розмірі 11% річних). Таким, чином ПП «Імпак» має усі передумови та можливості для успішної реалізації проекту виробництва соєвого молока.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук І.В., Писків М.П. Оцінювання функціональних стратегій газотранспортних підприємств. Науковий журнал «Науковий погляд: економіка та управління», 2020. № 2 (68). С. 79-85.
2. Арзуманова К. Е. Фактори формування виробничої стратегії підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. 28 квітня 2017. С. 414-417. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16269/1/%D0%90%D1%80%D0%B7%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A.%20%D0%95._%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf
3. Артеменко Л.П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. № 2(2). С. 115–119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2014_2\(2\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2014_2(2)__25).
4. Бараник З. П., Т Беридзе. М. Синтез механізму інформаційного забезпечення стратегічного управління виробничою системою. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2017. № 94. С. 86-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2017_94_8
5. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1 (59). С. 20-27.
6. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6624> (дата звернення: 16.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.157
7. Бойчик І., Васильчук В. Виробнича стратегія, її місце і роль в стратегічному розвитку підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. Вип. 3. С. 99–104. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/189/199>
8. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. Вип. 5. URL:

<http://globalnational.in.ua/archive/5-2015/61.pdf>.

9. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Вип.21. С.31-34.

10. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, 2013. № 69 (1042). С.172–175.

11. Бровкова О. Г., Корчинський Ю. А., Старченко М. О. Формування виробничої стратегії українських підприємств у координатах сталого розвитку. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 10(1). С. 31-36.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_10\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_10(1)_9)

12. Вараджан П., Романов В. Диверсифікація аграрного комплексу. Сучасний агробізнес: стан та перспективи розвитку: Тези міжнародної заочної науково-практичної конференції (17 вересня 2015 року). С. 129-135.

13. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.

14. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2005. 532 с.

15. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава, 2020. № 1. С. 121-125.

16. Васильченко О. О., Попова Т. В. Методологічні підходи до формування виробничої стратегії підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 1-2. С. 245-252.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2017_1-2_33

17. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.
DOI: 10.32702/2306-6792.2020.7.92

18. Виханський О.А. Диверсифікація, як стратегія розвитку сільського господарства. Управління сільськогосподарськими підприємствами на основі диверсифікації: монографія. Барнаул: Аз Бука, 2015. 150 с.

19. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. Економічний простір. 2020. № 154. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_154_18
20. Гаріфуллін А.Р., Макаров А.В. Диверсифікація як інструмент розвитку сільського господарства. Вісник аграрної науки. 2013. С. 49-56.
21. Глівінська Ю. В. Наукові аспекти визначення виробничої стратегії підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 6(1). С. 51-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6(1)__10)
22. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, 2014. Вип. 8 (1). С. 72-76.
23. Гончар В. В. Дослідження виробничого потенціалу підприємств чорної металургії в межах проведення стратегічних досліджень. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_30
24. Гончаров Ю. В. Виробничий менеджмент : підручник : у 2-х т. Київ : КНУТД, 2011. Т. 1. 338 с.
25. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
26. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики: дис. ... канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.
27. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.
28. Доценко Г.О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти). Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: [монографія]. За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. С.

180-200.

29. Драган О.І., Бергер А.Д. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством в умовах глобалізації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (20). 2019. С. 196-201. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/31.pdf

30. Другова О. С., Яковлев В. І. Науково-методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 65-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_12

31. Жигулін О. А., Махмудов І. І., Попа Л. М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: Монографія. Ніжин, 2021. 544 с.

32. Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Квінтесенція поняття «виробнича стратегія» в циркулярній економіці. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 6-13.

33. Економіка сільського господарства: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Н.Я. Коваленко, Ю.І. Агірбов, Н.А. Серов та ін. К.: Юркнига, 2018. 384 с.

34. Івашко Л. М., Михайлова Д. С. Моделювання виробничої стратегії компанії з виробництва шоколадних цукерок та шоколаду. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35(2). С. 167-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35\(2\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35(2)__33)

35. Їльїн В. Ю. Домінуючі інвестиційні стратегії формування виробничих портфелів аграрних підприємств. Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. 2019. Вип. 3. С. 59-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2019_3_8

36. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

37. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і

промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.

38. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2005. 388 с.

39. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2017. Вип. 23. Ч. 1. С. 103–107. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/24.pdf>

40. Коленда Н. Поняття виробничої стратегії підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-15-2017>.

41. Кононенко Л.В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства. Modern engineering and innovative technologies. Issue 23. 2023. Частина 2. С. 23-26. URL : <http://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit23-02-008>

42. Котенко О., Домашенко М., Котенко Ю. Енергоефективні технології та їх місце в національній антикризовій стратегії скорочення виробничих витрат на підприємстві. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2018. № 6-7. С. 90-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_6-7_8

43. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Стратегія підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств на основі впровадження приватної мережі 5G з індустріальним застосуванням. Ефективна економіка. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_34

44. Ляденко Т. В. Чинники впливу на ефективність реалізації концепції стратегічного маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю залізничних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 8. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_8_13

45. Макаров В. А., Макарова Т. В., Мастепан С. М., Мастепан М. А., Кузьмін В. С. Аспекти формування стратегії розвитку виробничої структури підприємства автомобільного транспорту. Вісник машинобудування та

транспорту. 2022. № 2. С. 58-63.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vmbt_2022_2_10

46. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.

47. Максименко Д.В., Чекан Ю.Ю. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки. 2016. № 21(16). С. 209–215.

48. Матвій С. І. Вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 37. С. 106-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_37_22

49. Мельник В. Стратегія диверсифікації сучасного сільського господарства. Формування ринкових відносин в регіональному АПК: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. За заг. ред. М.П. Гриценко. Прогрес, 2019. 736 с.

50. Мехович С. А. Стратегія регіональної кластерної політики та її вплив на розвиток виробничих зв'язків в економічній системі. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2019. № 2. С. 73-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2019_2_11

51. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу № 3(65). 2021. С. -131-136.

52. Мішеніна Н. В., Туренко Ю. О. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 5. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_5_19

53. Міщук Ю., Артеменко Л.П. Збалансована система показників

промислового підприємства як інструмент виходу з кризи. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (19 травня 2016 р.); відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк, 2016. С. 158–159.

54. Мотузка Ю. Кошельник А. Ринок аналогів молочних продуктів рослинного походження: світові тренди. Товари і ринки. 2019. №3. С. 38-49.

55. Некрасова Л. А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств України в умовах децентралізації. Економіка харчової промисловості. 2019. Т. 11, Вип. 2. С. 38-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_2_6

56. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_19-20_19

57. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.

58. Палагута С. С. Інформаційно-комунікаційна система як напрям моделювання управлінської діяльності підприємств і організацій. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_10

59. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

60. Правдюк Н.Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2. С. 49- 63. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2021/wT3naGj1ZEBqupzNiOub.pdf>

61. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI від 13.01.2011 р. / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.

62. Радіонова Н.Й. Методика формування збалансованої системи

показників як інструмента стратегічного управлінського обліку. Стратегічні вектори соціально-економічного розвитку на мікро– та макрорівні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (17–18 листопада 2016 р.). Полтава, 2016. С. 175–179.

63. Рибак М. Види виробничих стратегій підприємств. Економіка та держава. 2014. № 6. С. 114–119.

64. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Виклики управлінню ризиками і стратегічному плануванню виробничих процесів у глобальних ланцюжках створення вартості в умовах кризи в сфері охорони здоров'я і кліматичних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С. 5-12.

65. Сіняєв П. Формування та адаптація системи стратегічного менеджменту на виробничому підприємстві в умовах переорієнтації діяльності на зовнішні ринки. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 3. С. 139-148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_3_12

66. Свістунов О. С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 6. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_9

67. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В. Стратегічні цілі розвитку соціально-економічних процесів і виробничих систем. Продовольчі ресурси. 2020. Т. 8, № 15. С. 211-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pr_2020_8_15_25

68. Солодовник Г. В. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства. Молодий вчений. 2018. № 5.1. С. 74-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5

69. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

70. Стратегія розвитку підприємства. URL: <https://sites.google>.

com/site/kostia03061992/strategia-rozvitku-pidpriemstva-1.

71. Стрікланд А., Томпсон А. Диверсифікація майбутнього. Вісник Львівського державного аграрного університету. 2019. Випуск 25 (187). С. 178-180.

72. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

73. Темченко О. А., Гук О. Ю. Обґрунтування стратегій стійкого розвитку виробничого підприємства в умовах економічної нестабільності. Стратегія економічного розвитку України. 2017. № 40. С. 77-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_40_10

74. Томілін О. О., Вовк М. О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. Агросвіт. 2020. № 10. С. 29-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_10_7

75. Удова Л., Прокопенко К. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі. Економіка сільського господарства, 2018. №3. С. 102-117.

76. Федотов А. Ринок матеріально-технічних ресурсів аграрного сектора. АПК: економіка, управління. 2018. № 6. С. 27- 33.

77. Чукіна І. В., Коваленко Г. О., Жмуденко В. О. Напрями і стратегічні пріоритети ефективного розвитку виробничо-господарської структури аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 21-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_6_6

78. Шльончак І. А., Лук'янченко О. Ю. Формування альтернативних стратегій управління виробничими процесами автотранспортного підприємства. Розвиток транспорту. 2021. Вип. 3. С. 71-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/transdevel_2021_3_8

79. Kyrylov Y., Hranovska V., Zhosan H., Dotsenko I. Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth

Industrial Revolution. Solid State Technology. 2020. № 63, Issue 6. P. 1430-1448.

80. Stevenson, W.J. Operations Management. 12th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2014. 928 p.

ДОДАТКИ