

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“___” грудня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах концепції
безперервного удосконалення»

Виконавець:

студентка центру заочної та
вечірньої форми навчання
Гордійчук Оксана
Анатоліївна _____
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
Карпенко Юлія
Валентинівна _____
/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття стратегії розвитку підприємства	5
1.2. Процес формування стратегії розвитку підприємства	12
1.3. Концепція безперервного удосконалення як основа розробки стратегії розвитку підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФГ «БЛАГО – НПК»	29
2.1. Аналіз сільського господарства України	29
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ФГ «Благо НПК»	49
2.3. Аналіз проблемних аспектів діяльності (можливих втрат «муда») ФГ «Благо НПК»	55
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «БЛАГО НПК»	58
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку ФГ «Благо НПК»	58
3.2. Розробка заходів з реалізації стратегії розвитку ФГ «Благо НПК»	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	81

ВСТУП

Зовнішнє середовище вітчизняних аграрних підприємств характеризується стрімким динамічним розвитком та впливом ряду негативних факторів. Військова агресія, складнощі з експортом продукції, зростання цін на насіння, енергоносії та добрива – все це погіршує економічні умови діяльності аграрних підприємств, а в окремих випадках унеможливорює їх функціонування. Для підвищення власної життєстійкості аграрні підприємства мають пристосовуватися до умов зовнішнього середовища та формувати власні стратегії розвитку.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень формування стратегії розвитку підприємства та застосування отриманих знань для розробки стратегії розвитку ФГ «Благо НПК». Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- дослідити сутність поняття стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати сільськогосподарську галузь України;
- розробити стратегію розвитку підприємства ФГ «Благо НПК» та запропоновувати заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємство ФГ «Благо НПК». Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод систематизації (для встановлення сутності поняття стратегії розвитку підприємства), метод групування (для встановлення основних етапів розробки стратегії розвитку підприємства), метод PEST-аналізу (для виявлення факторів зовнішнього середовища аграрних підприємств); дерево цілей (для виявлення пріоритетних стратегічних цілей діяльності підприємства); елементи концепції Lean Six Sigma (класифікацію «муда» - для аналізу втрат підприємства; блок-схеми розгортання Deployment flowchart - для опису процесів паралельного водіння та розробки карти полів, інструмент SMED - для удосконалення технології проведення щоденного огляду агрегату); інформограму (для формалізацію процесу вибору варіанту зберігання урожаю).

Інформаційну базу дослідження складають дані звітів фінансово-господарської діяльності ФГ «Благо НПК». Основні положення дослідження базуються на критичному аналізі сучасних праць вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема статей, монографій, звітів дослідницьких організації та інших публікацій.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці методичного підходу до формування стратегії розвитку аграрного підприємства, що відрізняється використанням методів та інструментів концепції Lean Six Sigma.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у процесі формування стратегії розвитку аграрних підприємств.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези доповідей:

Карпенко Ю.В., Гордійчук О.А. Основні підходи до визначення сутності поняття стратегії розвитку підприємства Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 7 листопада 2024 р. ХДУ, 2024.

Карпенко Ю.В., Гордійчук О.А. Розробка стратегії розвитку підприємства: основні етапи та їх зміст. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали студентської науково-практичної конференції, 12 листопада 2024 р. Одеса, 2024. С. 31-33.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття стратегії розвитку підприємства

Глобалізаційні процеси в економіці активізують конкурентну боротьбу між суб'єктами господарювання за місце вже не тільки на локальних ринках, але й на світовому ринку. Для виживання в умовах жорсткої конкуренції підприємство має підвищувати якість управління та швидкість прийняття управлінських рішень щодо розв'язку проблем. Швидкість зворотної реакції залежить від накопиченого управлінського досвіду, здатності вірно оцінювати загрози та можливості зовнішнього середовища, реагувати на них та випереджати, що фактично полягає у розробці стратегії розвитку підприємства.

Дослідження даного поняття дозволяє оцінити його з різних боків, зокрема розглянути стратегію розвитку як програму чи план дій. В даному аспекті розглядає поняття науковець Хацер М.В. [47], який описує стратегію розвитку як план дій в кількісних та якісних формах, що визначає на майбутнє параметри розвитку суб'єкту господарювання з урахуванням цільових настанов підприємства та забезпеченості його ресурсами.

В даному напрямку також відома робота науковця [16], який описує стратегію розвитку як план дій інноваційного характеру, складений на довгострокову перспективу, характерними рисами якого є певний ризикований характер, попередній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, залежність від людського фактору та інвестицій. Стратегія розвитку передбачає розвиток потенціалу організації, визначені результати у вигляді стратегічної карти розвитку, безперервний характер, оскільки адаптація підприємства до мінливих умов середовища має відбуватися на постійній основі, а також вона має певну спрямованість на розвиток товару, ринку, потенціалу організації тощо. Через різноманітність цілей підприємства комплекс стратегій розвитку також відрізняється, оскільки саме стратегія має бути вибудована під досягнення певних цілей та завдань.

Стратегія розвитку підприємства як спосіб втілення довгострокового плану його розвитку описується в науковому джерелі [34, с.119]. В означеному плані встановлюються перспективні цілі розвитку організації, а також враховуються умови зовнішнього середовища та наявні у розпорядженні підприємства ресурси. До таких умов зовнішнього середовища відносять інформацію щодо кон'юнктури ринку, конкурентних переваг підприємства та його суперників, комплекс маркетингових заходів та ефективність їх реалізації. До ресурсів організації належать: персонал, зокрема його навички та кваліфікація, фінансова забезпеченість, наявність матеріальних ресурсів тощо.

На думку авторів стратегія розвитку має описувати загальний напрямок дій та дозволяє акцентувати на ключових для підприємства проблемах. Виконання основних пунктів стратегічного плану вказує на потребу зміни / оновлення розробленої раніше стратегії. Слід пам'ятати, що стратегія розвитку розроблюється на підставі неповних, а часто і неточних даних, а тому за потреби корегується.

Стверджується, що стратегія розвитку має формуватися з урахуванням:

- впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства;
- внутрішнього потенціалу організації та її слабких місць;
- основних напрямків розвитку організації;
- перспективних напрямків розвитку організації з позицій основних стейкхолдерів;
- стадії життєвого циклу організації;
- галузевої позиції суб'єкта господарювання.

Формування стратегії розвитку має відбуватися виходячи з економічних інтересів акціонерів підприємства, а також довгострокових цілей його функціонування. До етапу вибору стратегії припускається існування багатоваріантності напрямків розвитку, що пов'язано із мінливим характером зовнішнього середовища. Перспективність кожного варіанту розвитку оцінюється окремо. Стратегія розвитку має розроблюватися / коригуватися безперервно, оскільки зміни зовнішнього та внутрішнього середовища є динамічними, адже підприємству потрібна адаптація.

Схожа позиція щодо розгляду сутності стратегії розвитку належить авторам [8, с.32]. Під стратегією розвитку розглядається план діяльності організації, який орієнтований на виконання як короткострокових, так і довгострокових цілей, має в основі певну конкурентну перевагу та містить перелік знань, необхідних для досягнення встановлених цілей. Спочатку припускається формування місії, на підставі якої встановлюються цілі, для підтримки яких розроблюються завдання. Останні передаються для виконання відповідальним особам. Конкурентна перевага в основі стратегічного плану наявна в підприємства у випадку кращих за суперників характеристик товару / послуги. Крім того, конкурентна перевага має бути недоступною для копіювання конкурентами в довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку тісно пов'язана з поняттям ризику, оскільки припускає активне інвестування. Вкладання грошових коштів завжди є ризикованим, як і зміни зовнішнього середовища. Крім того, ризики можуть стосуватися вірності розрахунків, достатності ресурсів тощо.

Основними рисами стратегії розвитку автори називають:

- необхідність інвестиційної підтримки;
- необхідність прийняття до уваги ризиків;
- ґрунтування на аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів;
- спрямованість на досягнення визначених результатів;
- гнучкість та адаптивність.

Також авторами відмічається потреба формування стратегії розвитку на всіх етапах життєвого циклу компанії, а також її здатність до видозмін з огляду на мінливий характер зовнішнього середовища. Процес заміни стратегій одна одною має тривати безперервно.

В цілому погоджуючись з представленими авторами основними рисами стратегії розвитку, спірним здається факт відбиття в стратегії не лише довгострокових, але й короткострокових цілей. На наш погляд завдання стратегії можуть вирішуватися лише в довгостроковому аспекті. Всі конкретні завдання деталізують стратегічні настанови, але відносяться вже до реалізації стратегії, що здійснюється в поточному (короткостроковому) періоді.

Як довгострокову програму дій розглядають стратегію розвитку автори [48, с. 125-126]. Виконання цієї програми має контролюватися, оцінюватися та коригуватися на етапі реалізації стратегії. В стратегії відбиваються основні аспекти майбутнього розвитку організації, що визначені на підставі створеної конкурентної переваги, нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища, встановлення раціонального співвідношення між зовнішніми вимогами та внутрішніми можливостями, дотримання прибутковості фірми в довгостроковій перспективі. Наявність власної стратегії дозволяє організації адаптуватися до змін у часі та просторі та в повній мірі задіяти наявний інтелектуальний потенціал.

Стратегія розвитку має бути ефективною, що забезпечується реалізацією через такі принципи:

- реалістичність (стратегія розвитку має відповідати умовам діяльності організації, її цілям розвитку, наявному потенціалу);
- логічність (сама стратегія розвитку має бути цілісною, а її окремі елементи не можуть суперечити один одному);
- адаптивність (стратегія розвитку має найкращим чином відповідати мінливим умовам зовнішнього середовища);
- активність (стратегія розвитку із зовнішнім середовищем знаходиться в активній взаємодії);
- інтеграційність (стратегія розвитку є результатом постійного та безперервного циклічного процесу);
- цільова спрямованість (стратегія розвитку формується на довгостроковий період та спрямовується на досягнення цілей);
- системність (в системі стратегій стратегія розвитку має бути узгоджена з іншими основними та допоміжними стратегіями);
- всебічна обґрунтованість (використання наукового підходу для обґрунтування стратегії розвитку);
- динамічність та гнучкість (стратегія розвитку має швидко перебудовуватися у відповідності до змін зовнішнього середовища);

- альтернативність (на підприємстві формується кілька альтернативних стратегій, з яких обирається найбільш ефективний).

Інший підхід щодо поняття стратегії розвитку полягає в її тлумаченні як опису поведінки підприємства. Так, в науковому джерелі [11, с.123-124] стратегія розвитку описується як суто головна стратегія підприємства, яка окреслює поведінку підприємства як швидкий та динамічний процес зміни стратегій, що дозволяє підвищити ефективність діяльності організації в умовах постійної нестачі ресурсів та умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються. Стратегія розвитку задає організації напрямок розвитку, який є способом її збереження.

Стратегія розвитку має бути реалізована на підставі певних теоретичних положень, зокрема:

- спрямованість на досягнення довгострокових найважливіших цілей та економічних інтересів стейкхолдерів, зокрема власників;
- наявність альтернативних варіантів розвитку, що пов'язано із зміною умов зовнішнього середовища;
- безперервність та адаптивність процесу формування стратегії розвитку до змін середовища;
- узгодженість окремих стратегічних рішень за ресурсним забезпеченням, окремими напрямками тощо.

Стратегія розвитку по суті є набором правил, механізмів та способів розвитку, що потрібні для підвищення ефективності діяльності організації. В загальному вигляді ефективність стратегії розвитку визначається як співвідношення величини отриманого економічного ефекту, отриманого в результаті її реалізації, до витрат ресурсів, що забезпечили отримання даного ефекту. Так, стратегія розвитку може максимізувати результат за постійних витрат ресурсів. Також вона може мінімізувати витрати ресурсів при заданій (бажаній) величині економічного ефекту або оптимізувати співвідношення витрат та отриманих результатів (економічного ефекту). В таких випадках прийнято розвиток організації називати оптимальним.

Стратегія розвитку дозволяє оцінити стратегічні конкурентні переваги підприємства відносно суперників, визначити головні цілі розвитку організації, а також визначити ресурси, потрібні для їх досягнення.

Схожа позиція відбивається в науковому джерелі [9], що полягає в розумінні під стратегією розвитку процес, який складається з чіткої послідовності дій з використанням аналітичних методів, та є по суті динамічним інструментом, дорожньою картою підприємства, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися. Стратегія розвитку має відбивати прогресивні зміни організації та забезпечувати досягнення нею високих результатів, має бути спрямована на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних ресурсів.

Фактично формування стратегії розвитку починається з розуміння потреби діяти більш якісно та оперативно аніж конкуренти. Формування цілей та завдань, визначення та забезпечення потрібних обсягів ресурсного потенціалу та врахування конкурентної позиції суб'єкта господарювання підвищують реалістичність стратегічної концепції підприємства.

Авторами підкреслюється, що стратегія розвитку орієнтована на миттєві завдання та довгостроковий успіх, що є достатньо спірним твердженням. Також ними наголошується на відбитті в стратегії розвитку балансу між поточними вимогами та стратегічним плануванням майбутніх позитивних змін. Окремо зазначаються риси стратегії розвитку:

- орієнтованість на задоволення потреб стейкхолдерів;
- динамічний характер стратегії;
- фокусування на поставлених цілях;
- інноваційне підґрунтя стратегії;
- аналіз середовища в основі формування стратегії.

В цілому погоджуючись на потребі аналізу змін зовнішнього та внутрішнього середовища, динамічності внесення змін до стратегії розвитку організації, варто зазначити, що вона не може бути спрямована на виконання миттєвих завдань та корегуватися відповідно до швидкоплинних вимог. Стратегія розвитку за своїм характером має реалізовуватися в довгостроковій перспективі.

Науковці [29, с.50] зазначають тісний зв'язок між поняттями стратегії та розвитку. З одного боку стратегія має забезпечувати розвиток організації, а з іншого – розвиток і є результатом реалізації стратегії. Відповідно в авторському визначенні стратегія розвитку є напрямком або шаблоном дій підприємства задля досягнення встановлених цілей з урахуванням обмежень наявних ресурсів. Вона надає можливість трансформувати показники діяльності для збільшення потенціалу та підвищення конкурентоспроможності. Стратегія розвитку як сукупність дій дозволяє забезпечити стабільність суб'єкту господарювання на ринку, розвиток та підтримку конкурентних переваг, встановлення напрямку дій та розподілу ресурсів для досягнення цілей.

Зведемо розглянуті нами підходи щодо поняття стратегії розвитку до аналітичної таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо поняття стратегії розвитку

Автор	Визначення стратегії розвитку підприємства
стратегія розвитку як програма чи план дій	
Хацер М.В.[47]	Стратегія розвитку є планом дій в кількісних та якісних формах, що визначає на майбутнє параметри розвитку з урахуванням цільових настанов підприємства та забезпеченості його ресурсами.
Гудзь О.І. [16]	Стратегія розвитку є довгостроковим планом дій інноваційного характеру, характерними рисами якого є ризикований характер, попередній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, залежність від людського фактору та інвестицій
Олійник Л.В., Кузнецова А.П.[34]	Стратегія розвитку підприємства це спосіб втілення довгострокового плану його розвитку, де встановлюються перспективні цілі розвитку організації, а також враховуються умови зовнішнього середовища та наявні ресурси
Брінь П.В., Голтвянська Ю.В.[8]	Стратегія розвитку - це план діяльності суб'єкта господарювання, орієнтований на виконання як короткострокових, так і довгострокових цілей, має в основі певну конкурентну перевагу та містить перелік знань, необхідних для досягнення встановлених цілей
Хринюк О.С., Усатенко І.С.[48]	Стратегія розвитку - це довгострокова програма дій, виконання якої має контролюватися, оцінюватися та коригуватися на етапі реалізації стратегії

1	2
стратегія розвитку як опис поведінки підприємства	
Василига С. М.[11]	Стратегія розвитку - це головна стратегія підприємства, яка окреслює поведінку підприємства як швидкий та динамічний процес зміни стратегій, що дозволяє підвищити ефективність діяльності організації в умовах постійної нестачі ресурсів та умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються.
Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К. А.[9]	Стратегія розвитку - це процес, який складається з чіткої послідовності дій з використанням аналітичних методів, та є по суті динамічним інструментом, дорожньою картою підприємства, яка допомагає йому зрозуміти, в якому напрямку потрібно рухатися
Клочковський О.В., Гуцол Д.С.[29]	Стратегія розвитку - це напрямок або шаблон дій підприємства задля досягнення встановлених цілей з урахуванням обмежень наявних ресурсів

З огляду на проведені дослідження та з врахуванням таких вимог до стратегії розвитку як динамічність, активна взаємодія із зовнішнім середовищем, інновації в основі, безперервність та адаптивність, схилиємося до думки, що під стратегією розвитку слід розуміти послідовність дій, певний напрямок руху для досягнення цілей розвитку організації.

1.2. Процес формування стратегії розвитку підприємства

Загалом процес стратегічного управління має включати етапи стратегічного планування, реалізацію стратегії, її оцінку та контролювання. Ми більш детально вважаємо розглянути процес стратегічного планування, оскільки саме в ньому закладається основний напрямок руху підприємства на шляху до встановлених цілей.

На сьогодні серед науковців, що працюють в даному напрямку досліджень, немає однотайності думок щодо типових етапів формування стратегії розвитку підприємства. Отже, це питання є актуальним та потребує подальшого розвитку.

Науковцями [34, с.123-124] пропонується розглядати процес формування стратегії розвитку підприємства в складі таких етапів як:

— розуміння місії організації;

- дослідження стану зовнішнього середовища та встановлення його впливовості на діяльність організації;
- вивчення внутрішнього середовища організації;
- розробка системи стратегічних цілей розвитку організації;
- формування стратегічних альтернатив розвитку та вибір найбільш оптимальної з них;
- здійснення заходів з реалізації стратегії розвитку організації;
- контроль (моніторинг) процесу реалізації стратегії розвитку та внесення корегувань.

Щодо першого етапу процесу, то формування місії не розглядається авторами як необхідний його елемент. Адже вважається, що розробка місії є окремим комплексом дій з боку вищого керівництва. Між тим, місія є основою всіх дій, планів та напрямків розвитку організації [3]. Відповідно розуміння місії організації потрібно для формування ефективної стратегії розвитку. Вивчення стану зовнішнього середовища як можливий етап впливає з основних характеристик стратегії розвитку, розглянутих раніше, зокрема її динамічності та адаптивності[4].

Дослідження внутрішнього середовища передбачає вивчення сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінку його конкурентоспроможності. Власне, підприємство повинно мати внутрішній потенціал для реалізації стратегії та досягнення цілей. Виходячи з результатів вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища на наступному етапі розроблюється система стратегічних цілей розвитку, що по суті й задають майбутній напрямок розвитку організації. Проте досягнути цілей можна як правило, кількома шляхами, що виступають у вигляді стратегічних альтернатив. Оптимальною при цьому виступає та альтернатива, що припускає найменші витрати ресурсів за умов досягнення стратегічних цілей.

Для реалізації обраної стратегії розвитку формується система заходів, що як правило, мають короткостроковий характер та чітко визначені за часом. Автори описують, що такі заходи підкріплюються формуванням функціональних стратегій, політики розвитку організації та системи тактичних планів

господарської діяльності. Останнім етапом за авторським визначенням, є моніторинг процесу реалізації стратегії, хоча на наш погляд, більш доречним є використання терміну «контроль». Оскільки «моніторинг» припускає лише спостереження, а «контроль» – ще й активні дії з корегування стратегії розвитку.

Поетапність формування стратегії розвитку підкреслюється в науковому джерелі [19, с.425]. Автори пропонують починати процес формування стратегії розвитку організації з етапу оцінювання поточної стратегії. Зокрема, потрібно встановити:

- зміст стратегії розвитку, що реалізується організацією;
- чи є стратегія розвитку, що існує, ефективною;
- чи відповідає наявна стратегія розвитку реальному стану речей (зовнішньому та внутрішньому середовищу організації).

Наступним етапом науковцями пропонується аналіз портфелю продукції / послуг, що деталізує отриману на попередньому етапі інформацію та дає більш повне уявлення про бізнес. Вибір найкращої стратегії розвитку здійснюється на підставі ключових факторів успіху стратегії розвитку, попередніх результатів аналізу продукції та послуг організації та порівняння альтернативних стратегій.

Обрана найкраща стратегія розвитку має бути проаналізована на предмет можливості завдяки їй досягти встановлених цілей розвитку. Етап оцінювання має передувати етапу реалізації стратегії. Також пропонується формувати стратегічний план, де саме відбиваються перспективні цілі, який далі конкретизується в системі бізнес-планів, що є основою для розподілу інвестиційних ресурсів. Формування бізнес-планів по суті є етапом реалізації стратегії розвитку.

У викладеній послідовності особливу увагу варто звернути на пропозицію авторів щодо оцінювання існуючої стратегії розвитку підприємства, оскільки даний етап дозволяє встановити зворотний зв'язок, логічну послідовність між тим, що було заплановано зробити, і тим, що було фактично зроблено. Що стосується етапу аналізу портфелю продукції / послуг, то подібний аналіз радше виконувати перед формуванням стратегічних цілей організації або включати як складову цього етапу.

Ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища пропонується впровадити як перший етап формування стратегії розвитку в науковому джерелі [41]. Аналіз зовнішнього середовища має на меті виявити можливості та загрози, що впливатимуть на досягнення цілей організації, обмежують їх реалізацію або навпаки сприяють їй. Науковцями пропонується виконувати такий аналіз за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М.Портера.

Встановлення місії, цілей та завдань пропонується здійснювати за методом постановки цілей SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound — конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі). Цілі, визначені відповідно до наведених критеріїв, будуть більш реалістичними.

Формування стратегічних альтернатив та вибір єдиної найбільш оптимальної стратегії, з авторської позиції, варто здійснювати на підставі SWOT - та SPACE-аналізу, що припускають всебічний розгляд організації. Також варто враховувати життєвий цикл організації. Обрана стратегія розвитку реалізується на наступному етапі процесу. Останнім етапом процесу автори наводять моніторинг реалізації стратегії, що припускає оцінювання виконання проміжних та кінцевих цілей.

Варто зважати на те, що процес формування стратегії є безперервним, проте разом з цим мінливим, тобто має адаптивний характер. Зміни зовнішнього середовища, а також власного потенціалу потребують змін в активності організації. Отже, стратегія розвитку має формуватися циклічно та поетапно.

Як на наш погляд, достатньо спірним виглядає етап встановлення місії. Більш ґрунтовним є базування стратегії розвитку на підставі встановленої раніше місії, отже розробка місії не може бути складовою процесу формування стратегії розвитку. Також більш коректним є найменування «контролю стратегії розвитку» для останнього етапу.

Автором [40] процес формування та реалізації стратегії розвитку подається надмірно деталізованим. Так, автором окремо виділяються етапи розробки стратегічних альтернатив та вибору стратегій. Крім всіх вищерозглянутих етапів автор також встановлює такі етапи:

- фінансове забезпечення стратегії розвитку;

- організація системи управління та контролю за реалізацією стратегії розвитку;
- встановлення відхилень між плановими та фактичними результатами реалізації стратегії;
- коригування заходів або вибір альтернативної стратегії.

Зазначимо, що етапи організації системи управління й контролю та встановлення відхилень фактично утворюють собою один етап контролю реалізації стратегії розвитку. Також зайвим в процесі розробки стратегії розвитку виглядає останній етап, оскільки коригування заходів може бути віднесено до етапу контролю стратегії. Що стосується вибору альтернативної стратегії, то він не може здійснюватися без попереднього дослідження зовнішнього середовища, потенціалу організації тощо, тобто виконання всіх попередніх етапів розробки стратегії. Отже варто виходити на новий цикл раніше визначеного процесу формування стратегії розвитку.

Авторська позиція формування стратегії розвитку підприємства викладена в науковому джерелі [29, с. 50], що зокрема передбачає етапи:

- формування місії та цілей підприємства;
- аналіз стану зовнішнього середовища;
- встановлення конкурентних переваг організації;
- розробка системи стратегічних цілей;
- формування стратегічних альтернатив;
- реалізація системи заходів з впровадження стратегії розвитку.

Підкреслюючи в цілому лаконічний характер наукової розробки авторів, зазначимо, що встановлення цілей діяльності не може відбуватися на кількох етапах формування стратегії розвитку одночасно. Також, як і в попередніх дослідженнях відзначаємо недоцільність виділення етапу формування місії в межах процесу розробки стратегії. Що стосується етапу встановлення конкурентних переваг, то цей етап радше уявляє собою саме аналіз внутрішнього середовища, що й стає основою для побудови конкурентного профілю.

Вказує на певну послідовність процесу розробки стратегії розвитку і автор [17]. За думкою науковця від продуманості стратегії розвитку, від її відповідності загальній стратегії, зовнішньому та внутрішньому середовищу, потенціалу тощо залежить ефективність прийнятих стратегічних рішень. Наголошуючи на потребі відокремлення таких основних стадій розробки стратегії розвитку як постановка цілей, аналіз середовища, розробка та реалізація стратегії, автором відокремлюються більш детальні операції:

- аналіз існуючої загальної стратегії організації;
- формування та корегування цілей та завдань;
- аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища організації, її фінансового потенціалу;
- вибір критеріїв оптимізації діяльності організації;
- оцінювання стратегічних альтернатив;
- вибір перспективної стратегії розвитку;
- реалізація стратегії розвитку (контроль та коригування як складові етапу).

Особливо підкреслюється потреба фінансового обґрунтування обраної стратегії розвитку, розподіл фінансових ресурсів відповідно до цілей розвитку, забезпечення фінансової безпеки. Наявність фінансових ресурсів в достатній кількості підвищує реалістичність цілей. Також слід зупинитися на розгляді етапу вибору критеріїв оптимізації діяльності суб'єкту господарювання. Він потрібний для кращого, більш обґрунтованого вибору найкращої стратегії серед альтернативних, такої, що спрямована на максимальне досягнення бажаного результату.

Як вже стверджувалося, автором відрізняється загальна стратегія підприємства та стратегія розвитку, тобто скоріше за все стратегія розвитку розглядається як функціональна стратегія. Разом з тим, не прописується зміст цієї стратегії, щоб дозволив визначити основні риси, за якими визначено її допоміжний (функціональний) характер.

Більш лаконічний склад етапів формування стратегії розвитку подається науковцем [45, с.183-184]:

- дослідження та формування суті стратегії розвитку;
- формування сукупності можливих стратегій розвитку;
- вибір стратегії розвитку.

Думка науковця полягає в тому, що стратегія розвитку має єдину головну мету – забезпечувати та підтримувати високий рівень конкурентної переваги організації, що здійснюється шляхом координації з єдиного центру.

Зведемо результати проведених нами досліджень до аналітичної таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства

Етапи розробки стратегії розвитку	Олійник Л.В., Кузнєцова А.П.[34]	Жихарева В.В., Савельєва Т.М.[19]	Тесленок І.М., Воровська К.А.[41]	Сташок В.[40]	Клочковский О.В., Гуцол Д.С.[29]	Дем'яненко О.М.[17]	Фадєєва Г.М. [45]
аналіз існуючої загальної стратегії організації						X	
оцінка поточної стратегії розвитку		X					
аналіз портфелю продукції / послуг		X					
розуміння / визначення місії організації;	X		X		X		
дослідження стану зовнішнього середовища та встановлення його впливовості на діяльність організації;	X		X	X	X	X	
вивчення внутрішнього середовища організації;	X		X	X		X	
встановлення конкурентних переваг організації					X		
формування суті стратегії розвитку							X
розробка системи стратегічних цілей розвитку організації;	X		X	X	X	X	

1	2	3	4	5	6	7	8
вибір критеріїв оптимізації діяльності організації						X	
формування стратегічних альтернатив розвитку та вибір найбільш оптимальної з них;	X	X	X	X	X	X	X
оцінка нової стратегії розвитку		X					
формування стратегічного плану розвитку		X		X			
здійснення заходів з реалізації стратегії розвитку організації;	X	X	X	X	X	X	
організація фінансового забезпечення стратегії розвитку				X		X	
контроль (моніторинг) процесу реалізації стратегії розвитку та внесення корегувань.	X		X	X		X	
коригування заходів або вибір альтернативної стратегії				X			

На підставі проведених досліджень можна визначити такі головні етапи формування стратегії розвитку:

- дослідження стану зовнішнього середовища та встановлення його впливовості на діяльність організації;
- вивчення внутрішнього середовища організації;
- розробка системи стратегічних цілей розвитку організації;
- формування стратегічних альтернатив розвитку та вибір найбільш оптимальної з них;
- здійснення заходів з реалізації стратегії розвитку організації;
- контроль (моніторинг) процесу реалізації стратегії розвитку та внесення корегувань.

Розробка стратегії розвитку в заданій послідовності дозволить безпомилково реалізувати даний процес та сформувавши таку стратегію, яка найкращим чином визначить бізнес перспективи розвитку компанії. Впорядкування даного процесу дозволить підвищити його організованість та досягти кращих ділових результатів підприємства.

1.3. Концепція безперервного удосконалення як основа розробки стратегії розвитку підприємства

Активне оновлення зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає від організації не зосереджуватися на поступовому переході від одного вірного рішення до іншого, а знаходитися в постійному процесі пошуку покращення та розвитку успіху. Способом впровадження позитивних змін та забезпечення розвитку в такий спосіб є концепція безперервного вдосконалення.

Засновником концепції безперервного вдосконалення є Масаакі Імаї [32], а сама концепція в науковій літературі має назву «кайдзен». В основі концепції є ідея дослідження діяльності компанії на постійній основі та вдосконалення її внутрішніх процесів. Вдосконалення здійснюються шляхом дрібних щоденних покращень, малих якісних змін. Концепція реалізується шляхом широкого залучення персоналу для виявлення проблем низької продуктивності, низької якості та високих витрат, а також пошуку шляхів їх розв'язання.

Японські вчені вказують, що в організації можуть виникати дії, що не призводять до створення цінності для клієнта, т.зв. «муда». Найбільш поширеною є класифікація «муда», представлена на рис. 1.1.

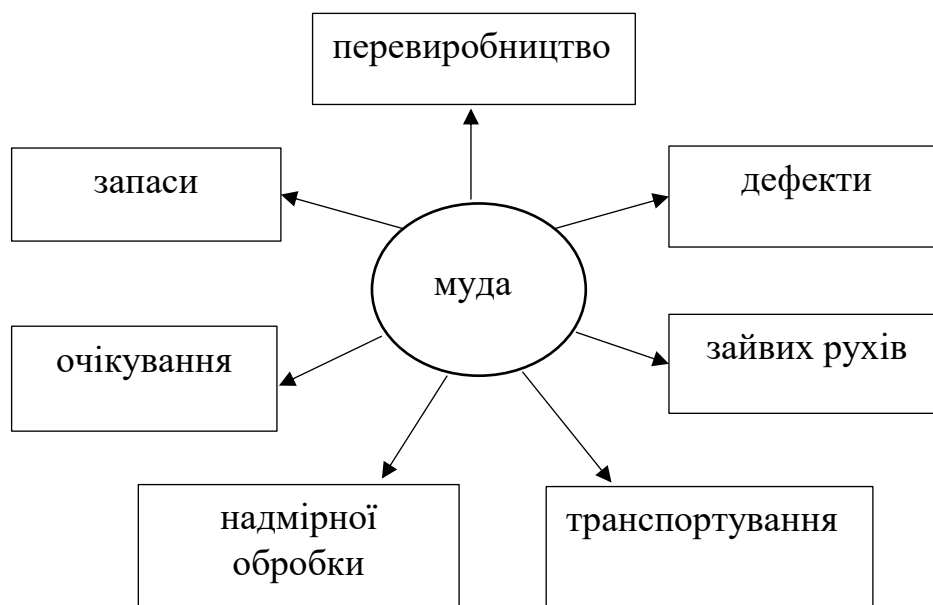


Рис. 1.1. Основні види «муда» - дій, що не створюють цінність для клієнта
(складено за [32])

Втрати від перевиробництва пов'язані з виробництвом продукції «про запас», більше за потребу. Вважаються за найбільш розповсюджений вид втрат. Втрати очікування охоплюють час, що використовується непродуктивно. Це й час, що клієнти проводять в черзі, а також час, який персонал витрачає на очікування матеріалів, інформації тощо. Втрати транспортування пов'язані з зайвим переміщенням товарів або запасів, зворотними рухами. Втрати зайвих рухів виникають внаслідок нераціональної організації робочого місця, коли робітнику потрібно нахилитися чи тягнутися, підніматися на поверх тощо. Все це веде до падіння продуктивності праці, зростання втомленості персоналу тощо. При виробленні неякісної продукції виникає «муда» дефектів. Чим пізніше виявляється дефект, тим більше витрати на його виправлення. Якщо дефектна деталь потрапила до остаточної збірки, має замінюватися виріб в цілому. Зайві запаси супроводжуються додатковими витратами на їх зберігання.

В процесі реалізації концепції безперервного удосконалення в організації покращуються всі бізнес-процеси з метою виключити або мінімізувати втрати «муда». Потік створення цінності в компанії має йти безпосередньо, без перешкод за рахунок щоденного послідовного внеску кожного члена команди в удосконалення діяльності.

Основними рисами концепції «кайдзен» називають [13]:

- ефективну роботу в команді;
- творчий підхід до аналізу;
- зацікавленість у покращенні існуючих внутрішніх процесів;
- залучення команди до змін шляхом впровадження системи стимулювання участі.

В межах даної концепції всі операції процесу аналізуються на предмет відповідності створення цінності для клієнта, важливості для нього. Ті операції, що створюють цінність, вишикувані в певній послідовності та формують єдиний потік, завдяки якому рівномірно рухається продукт. Процес організується за принципом «витягування» клієнтами цінності з попередньої операції та постійно вдосконалюється шляхом усунення «муда».

Кайдзен часто називають частиною ощадливого виробництва, що має за мету задоволення вимог споживачів, постачальників та інших партнерів, стейкхолдерів, що досягається за рахунок усунення «муда», та шляхом виконання принципів [6, 12]:

- встановлення цінності продукту для клієнта;
- встановлення повного набору стадій потоку створення цінності;
- забезпечення безперервного створення цінності;
- забезпечення витягування цінності з попередньої стадії;
- забезпечення досконалості процесу.

Безперервне удосконалення може реалізовуватися шляхом використання циклу Демінга (PDCA). За допомогою даного циклу можливо покращити різні аспекти діяльності підприємства. Сама ідея удосконалення полягає в послідовній реалізації етапів: плануй (Plan), дій (Do), перевіряй (Check), впливай (Act), кожного разу виходячи на новий етап розвитку (рис. 1.2).

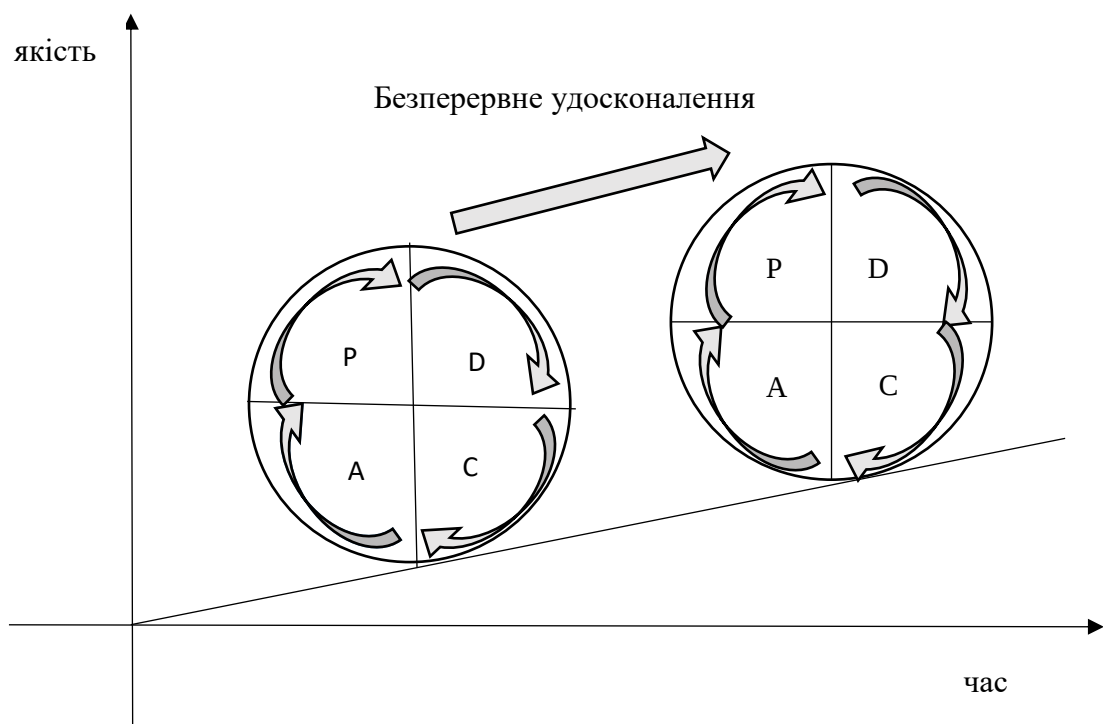


Рис. 1.2. Цикл Демінга (PDCA) [39]

Таким чином, підкреслюється циклічність та безперервність процесу безперервного удосконалення. Планування передбачає встановлення цілей, а також

виявлення дій для їх досягнення, встановлення переліку потрібних ресурсів та їх розподіл. Виконання (дія) передбачає реалізацію певних дій, активностей, виконання плану. Перевірка означає збір даних щодо фактичної реалізації, досягнення запланованих показників, пошук та виявлення відхилень, а також встановлення їх причин. Етап впливу передбачає корегувальні дії, а саме розробку та реалізацію заходів щодо усунення (або зменшення) відхилень досягнутих результатів від запланованих, перерозподіл ресурсів, уточнення цілей тощо.

Повторення даної логічної послідовності на постійній основі, кожного разу на новому, більш високому рівні дозволяє досягти покращень діяльності підприємства шляхом застосування скоординованих зусиль в довгостроковій перспективі.

Ще одним підходом до удосконалення діяльності підприємства називають концепцію «шість сигм», яка передбачає пошук помилок, встановлення їх причин та виключення їх шляхом зосередження на зменшенні варіативності ключових для споживача характеристик продукту / послуги. Цей підхід передбачає здійснення постійного удосконалення на підставі циклу DMAIC: Define (визначай), Measure (міряй), Analyze (аналізуй), Improve (поліпшуй), Control (керуй, контролюй).

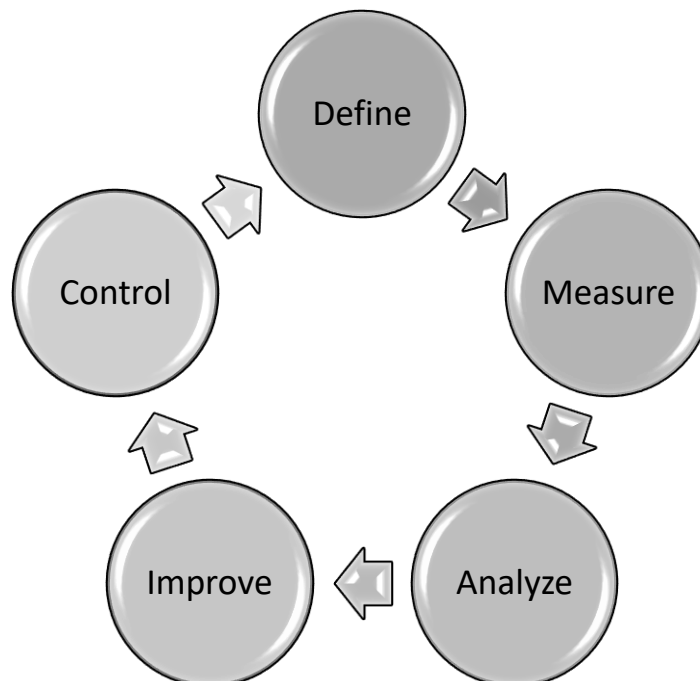


Рис. 1.3. Цикл DMAIC (складено за [28])

На першій стадії циклу покращення (Define) готується проект змін та встановлюється коло зацікавлених в них осіб. Проект змін ґрунтується на аналізі голосу споживачів та встановленні на цій підставі критичних для клієнта характеристик продукту. Проект, що розроблюється, повинен мати певну мету та чітко визначений термін закінчення. Стадія Measure припускає збір даних на підставі обраної системи вимірювання, а також встановлення базового рівня критичних для споживача характеристик продукту (з якими він погоджується). Власне на цій стадії формується база для подальшого покращення та порівняння з новими, більш досконалішими характеристиками.

На стадії аналізу (Analyze) прописується процес в форматі «як він є», встановлюються можливі дефекти та невідповідності, критичні для організації. Також на цій стадії складається план для збирання даних щодо характеристик продукту та їх впливу на рівень задоволеності клієнта. Для стадії Improve характерний пошук найкращого способу розв'язання проблеми, вибір його з кількох можливих, а також пілотна реалізація проекту. Після останньої збираються всі потрібні дані для реалізації проекту в масштабі організації. Завершується цикл стадією Control, що реалізується для стандартизації покращення, формування документації щодо переваг та витрат проекту [2].

За допомогою концепції «Шість сигм» підприємством встановлюються цілі в сфері бездефектності продуктів. Сама концепція не заперечує можливості появи дефектів як таких, проте забезпечує таку організацію процесу, при якій підприємство працює на рівні якості 99,99997%, що означає мінімальну вірогідність появи дефектної продукції. Відмінною рисою концепції називають залучення топ-менеджменту до процесу регулярного контролювання та оцінювання ступеню реалізації проекту. «Шість сигм» може стати способом розв'язання складних проблем бізнесу та забезпечення клієнтоорієнтованості компанії.

В 2000-х рр. в науковій літературі з'явилися спроби поєднати методи ощадливого виробництва (концепції створення цінності для клієнта шляхом виключення «муда») та «Шість сигм». Концепція Lean Six Sigma припускає

скорочення витрат, більш досконале виконання процесів та операцій, що дозволяє їх прискорити, поліпшення якісних параметрів (зменшення дефектів), а також підвищення рівня задоволеності клієнтів. Топ-менеджмент отримує знання про процес, що формуються на підставі певних теоретичних знань та отриманого досвіду. Загалом, реалізуючи управлінський вплив керівництву краще орієнтуватися на процес, аніж на результат. Оскільки потрібно розуміти, що орієнтація лише на результат залишить поза увагою всі способи та методи покращення процесу, оскільки саме від якості його реалізації залежить якість виробленої продукції.

Безперервне удосконалення може досягатися шляхом використання теорії обмежень Е. Голдрата [14]. Сутність цієї теорії полягає у пошуку чинників, що заважають розширити наявні обмеження, а також скороченні їх впливу. Теорія Е. Голдрата, покладена в основу діяльності підприємства дозволяє оптимізувати його стратегію для досягнення найкращих фінансових результатів. Поняття «вузького місця» є центральним в теорії обмежень, що за характером виникнути в будь-якому бізнес-процесі підприємства. Таким місцем може бути простій виробничої лінії, збій постачання сировини, відсутність працівника потрібної кваліфікації тощо. Таке вузьке місце має стати потенційної точкою майбутніх покращень, потенційними джерелами якісної трансформації операційної системи.

Вузькі місця можуть бути двох типів: короткострокові та довгострокові. Короткострокові пов'язані із виникненням тимчасових проблем діяльності підприємства, що можуть бути швидко усунені. Довгострокові потребують значних зусиль для усунення та, як правило, пов'язані з діяльністю підприємства в цілому. В будь-якому випадку комплексний аналіз проблемних аспектів діяльності підприємства дає можливість розробити комплекс заходів для їх усунення, що генерує кумулятивний ефект та підвищує ефективність не лише окремих процесів, але й діяльності підприємства в цілому.

До основних обмежень, виділених науковцем [35, с.164], відносяться: обмеження потужності, обмеження ринку та обмеження часу. Перший тип обмежень пов'язаний з відсутністю можливості в організації своєчасної реакції на

зростаючий попит. Обмеження ринку стосуються проблем реалізації продукції споживачам, що не дає можливість компанії вийти на певні показники частки ринку та прибутку. Обмеження часу полягають у неможливості швидкої реакції системи на зміни ринкових потреб, низькій її адаптивності.

Використання концепції обмежень Голдрата надає можливість встановити обмеження системи з урахуванням специфіки її діяльності, а також управлінські протиріччя в їх основі. Усунення останніх дозволяє виявити ключові чинники підвищення ефективності та покласти їх оптимізацію в основу стратегії розвитку впродовж тривалого часу.

Одним з сучасних напрямків розвитку в межах концепції безперервного удосконалення є «гемба кайдзен». «Гемба» з японської означає «робоче місце», і саме там додається цінність. Удосконалення діяльності здійснюється поетапно на підставі здорового глузду та шляхом невеликих витрат. Основними правилами впровадження «гемба кайдзен» є [32, с.19-20]:

- підтримка порядку;
- усунення «муда»;
- стандартизація.

Перше правило дозволяє підтримувати самодисципліну в компанії, друге – ліквідувати втрати та в такий спосіб підвищити продуктивність, рентабельність, а також зменшити виробничі витрати. Стандартизація розглядається як відповідність стандартам, як найкращий спосіб здійснити роботу. Виконання третього правила дозволяє забезпечити якість процесів (т.зв. надійність) та запобігти виникненню помилок.

Менеджмент в «гемба кайдзен» має підтримувати відповідність стандартам за рахунок навчання персоналу та забезпечення дисципліни у виконання вимог робочих процедур. Крім того, менеджмент має спрямовувати зусилля на покращення стандартів. В основі процесу покращення лежить цикл Демінга, по основних етапах якого реалізуються покращення. Всі покращення мають бути орієнтовані на процес, а не на результат, оскільки покращення процесу є первісним. Якщо не отримано бажаний результат, проблема завжди в процесі.

Не можна ігнорувати погіршення якості, навіть якщо при цьому зменшуються витрати чи скорочується термін виконання замовлення, тобто якість є вищою за все. Всі проблеми якості мають бути підтвердженими фактичним даними, що потребує організації системи збору даних підприємства. «Гемба кайдзен» передбачає, що кожен наступний процес в організації розглядається як споживач, що вимагає чіткого розуміння його вимог. Виконання вимог внутрішніх споживачів дозволить забезпечити внутрішню якість, що також дозволить гарантувати клієнту якість зовнішню.

Зведемо основні риси наукових підходів в межах концепції безперервного вдосконалення до табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні риси наукових підходів в межах концепції безперервного вдосконалення

Науковий підхід	Зміст	Переваги
«кайдзен»	вдосконалення внутрішніх процесів підприємства на постійній основі шляхом дрібних щоденних покращень	можливість вирішення проблем низької продуктивності, низької якості та високих витрат
ощадливе виробництво	підвищення цінності для клієнта шляхом усунення втрат («муда»)	усунення операцій, що не створюють цінність, а отже зменшення втрат
цикл Демінга	удосконалення шляхом послідовної реалізації етапів: планує, дій, перевіряй, впливай, кожного разу виходячи на новий етап розвитку	покращення діяльності підприємства шляхом застосування скоординованих зусиль в довгостроковій перспективі
«шість сигм»	пошук помилок, встановлення їх причин та виключення їх шляхом зменшення варіативності ключових для споживача характеристик продукту	забезпечення такої організації процесу, при якій вірогідність появи дефектної продукції мінімальна
теорія обмежень	пошук чинників, що заважають розширити наявні обмеження, а також скорочення їх впливу	виявлення ключових чинників підвищення ефективності та їх системна реалізація

1	2	3
«гемба кайдзен»	виявлення проблем організації діяльності робочих місць та створення цінності на цій підставі	удосконалення діяльності здійснюється поетапно на підставі здорового глузду та шляхом невеликих витрат

На наш погляд, найбільш раціональним є поєднання кількох підходів в межах концепції безперервного вдосконалення, зокрема усунення втрат як способу створення цінності для клієнта, а також встановлення критичних для клієнта характеристик та зменшення їх варіативності, що дозволить підвищити якість продукту та цінність для споживача. Такий позитивний результат забезпечує поєднання підходів «ощадливого виробництва» та «шість сигм», що можуть стати основою стратегії розвитку на засадах безперервного удосконалення.

Висновок до розділу. З огляду на проведені дослідження та з врахуванням таких вимог до стратегії розвитку як динамічність, активна взаємодія із зовнішнім середовищем, інновації в основі, безперервність та адаптивність, схилиємося до думки, що під стратегією розвитку слід розуміти послідовність дій, певний напрямок руху для досягнення цілей розвитку організації.

Головними етапами формування стратегії розвитку є: дослідження стану зовнішнього середовища; вивчення внутрішнього середовища організації; розробка системи стратегічних цілей розвитку організації; формування стратегічних альтернатив розвитку та вибір найбільш оптимальної з них; здійснення заходів з реалізації стратегії розвитку організації; контроль (моніторинг) процесу реалізації стратегії розвитку та внесення корегувань.

Формування стратегії розвитку варто здійснювати на засадах постійного удосконалення, зокрема умов наукових підходів «ощадливого виробництва» та «шість сигм». Поєднання даних підходів дозволить зменшити варіативність процесу та усунути втрати «муда» організації, що дозволить покращити якість в такий спосіб та підвищити цінність для споживача.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФГ «БЛАГО – НПК»

2.1. Аналіз сільського господарства України

Для оцінювання зовнішнього середовища аграрного підприємства нами обрано метод PEST-аналізу, що надає уявлення про вплив на діяльність підприємств галузі політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Розглянемо такі політичні фактори впливу як:

- інтенсифікація військових дій в країні;
- підтримка державою сільськогосподарських підприємств;
- законодавча база роботи сільськогосподарських підприємств;
- податкова політика держави;
- політичні аспекти зовнішньоторговельних зв'язків.

Військові дії в країні тривають з 2014 р., їх активізація почалась з лютого 2022 р. За цей час країна-агресор завдала величезних втрат нашій країні, зокрема найбільших втрат зазнали житлові будівлі (58,9 млрд. у.о. або 37,5%), інфраструктура (36,8 млрд. у.о. або 23,4%) та активи підприємств (13,1 млрд.у.о. або 8,3%), див. рис. 2.1.

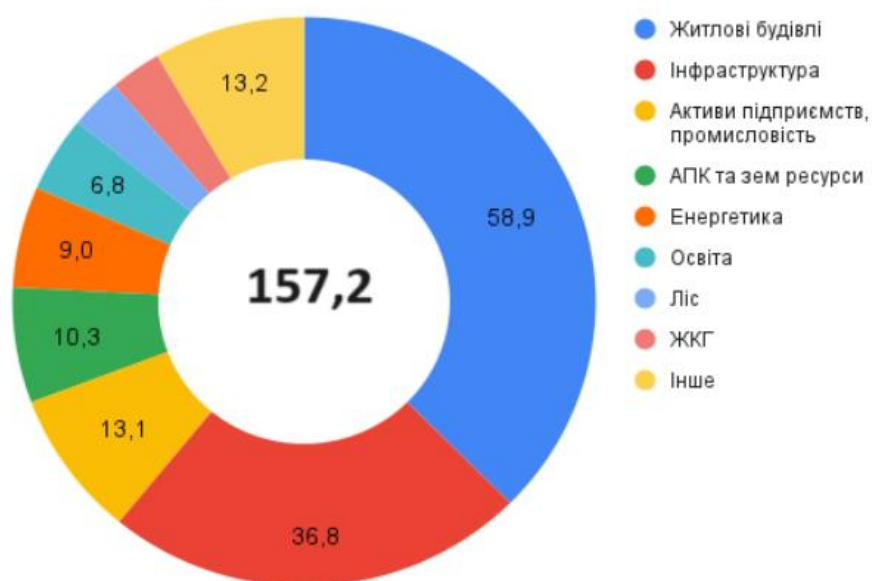


Рис. 2.1. Прямі збитки від руйнувань та пошкоджень, млрд. у.о.[24, с.5]

Агropідприємства також понесли значних втрат в результаті агресії, що за два роки війни склали 10,3 млрд. у.о. та включили втрати техніки, зерносховищ, загибелі тварин, втрати насаджень (рис. 2.2). Так, лише підрив Каховської ГЕС спричинив за мінімальними оцінками 2 млрд. у.о. прямих збитків, у т.ч. на сільське господарство припало 25 млн. у.о. або 1,25%.

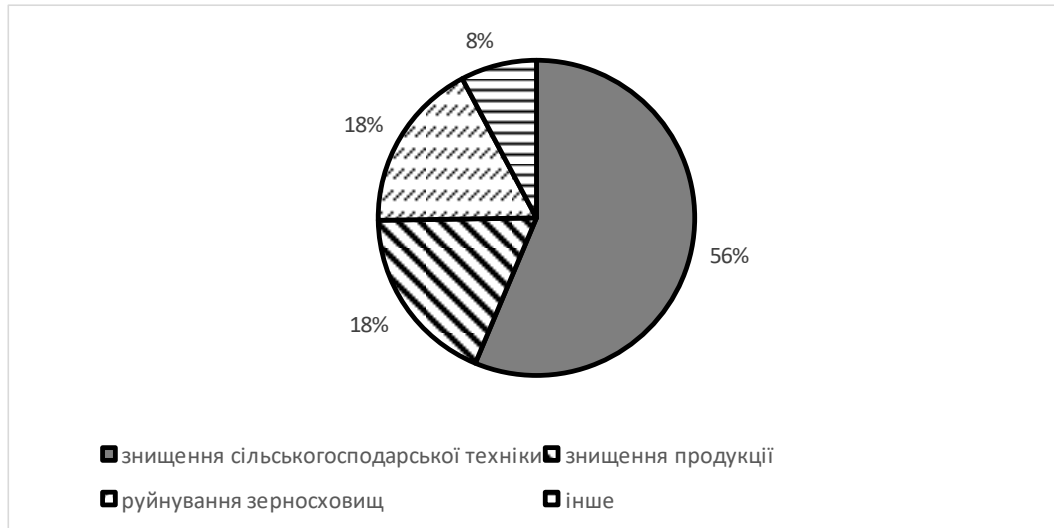


Рис. 2.2. Структура втрат агропідприємств в результаті військової агресії, % [24, с.13]

Сільськогосподарські землі постраждали в результаті мінного забруднення та прямого фізичного пошкодження. Їх забруднення унеможлиблює використання сільськогосподарських угідь. Родючий шар ґрунту фізично пошкоджений, що обмежує можливості для збору врожаю. Також фермери мають збитки через загибель свійських тварин в результаті обстрілів, обмежених можливостей для закупки кормів та надання ветеринарних послуг [23].

Підтримка державою сільськогосподарських підприємств, що призначена допомогти їм подолати наслідки воєнних дій, включає [30]:

- державну програму «Доступні кредити 5-7-9%», що станом на 4.11 2024 р дозволила агропідприємствам одержати кредитів на загальну суму 154,6 млрд. грн. на розвиток господарств (рис. 2.3).

- гранти для розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, що станом на початок 2024 р. перевищили 600 млн. грн.

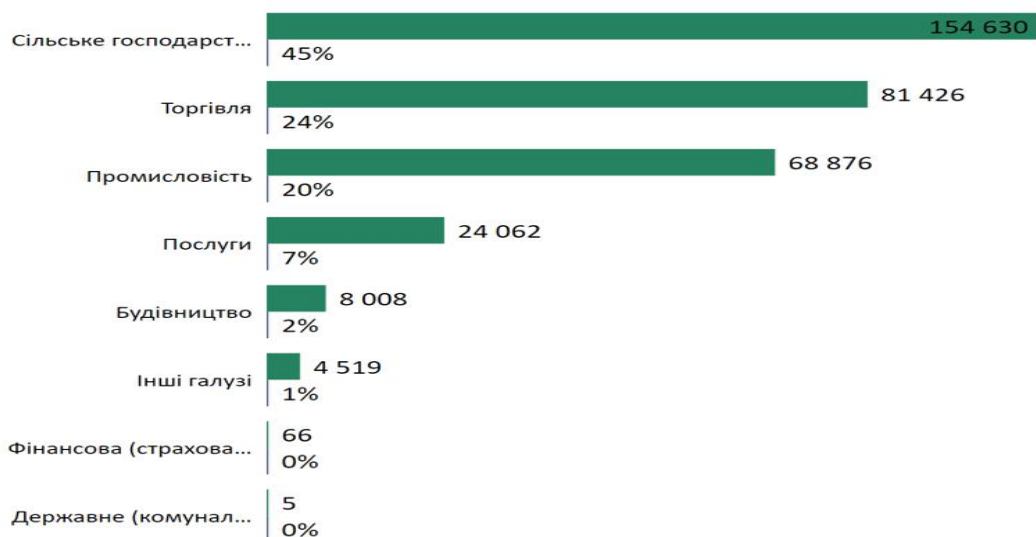


Рис. 2.3. Обсяг і структура кредитного портфелю за основними отримувачами, % [26]

- бюджетні дотації для реконструкції наявних та/або будівництва нових меліоративних систем;
- скасування ліцензій експорту на певні види агропродукції, зокрема морожене м'ясо худоби, курей тощо.

Крім того, у 2024 р. передбачено часткову компенсацію сімейним фермерським господарствам сплаченого ЄСВ, пільгові кредити, дотації на голову худоби (ВРХ, вівець та кіз), компенсацію покупки сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва.

Законодавча база роботи сільськогосподарських підприємств формується шляхом прийняття певного комплексу законів та постанов, зокрема Законів України «Про особисте селянське господарство», «Про фермерське господарство», «Про пріоритетність розвитку села та АПК в народному господарстві» тощо. Вже у воєнний час було прийнято низку законів, спрямованих на забезпечення відповідності вітчизняних нормативних актів та нормативних актів Євросоюзу та США. Так, європейські стандарти в сфері безпеки харчових продуктів впроваджуються Законом України «Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами» 3 листопада 2022 року №2718-IX [22]. Єдині з

ЄС та США вимоги до реєстрації сортів стратегічно важливих культур прописуються в Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення законодавства у сфері охорони прав на сорти рослин та насінництва і розсадництва у відповідність із положеннями законодавства Європейського Союзу» № 2763-IX [21].

Податкова політика держави відносно агропідприємств припускала спеціальний режим оподаткування ПДВ, який було скасовано в 2017 р. Всі суб'єкти мали перейти на загальну систему оподаткування або обрання ними спрощеної системи оподаткування у вигляді єдиного податку IV групи. Пізніше до цієї групи було додано фізичних осіб-підприємців, які провадять діяльність виключно у межах фермерського господарств. Останні на період 2018-2021 рр. були звільнені від оподаткування ПДВ операції з вивезення за межі митної території України таких культур як соєві боби, ріпак. З 1 березня 2021 року операції з постачання та ввезення окремих видів сільськогосподарської продукції оподатковуються ПДВ за ставкою 14 %, зокрема мова йде про пшеницю, жито, ріпак, соняшник тощо [36, с.33].

Політичні аспекти зовнішньоторговельних зв'язків пов'язані з тим, що наша країна з початку активних військових дій і до відкриття зернового коридору не мала можливості експортувати товари морем. Основна частина продукції, зокрема аграрної, вивозилася автотранспортом та залізницею. Проте з останнім також виникли проблеми. Так, незважаючи на можливість безмитної торгівлі, надану Україні Євросоюзом на період військового стану, Польща, а за нею ще декілька країн ЄС ввели заборону на експорт української агропродукції. Щодо Польщі, то такі дії пов'язують з передвиборчим популізмом та залежністю 17% робочих місць від аграрного сектору [20]. Після встановлення експорту морем ситуація змінилася на краще: за 8 міс. 2024 р. Україна вивезла 48,9 млн. т агропродукції, у т.ч. 89% морем. На суходолі експортери надають перевагу залізничному транспорту (9% експорту), лише 2% переміщується автомобільним транспортом. У структурі експорту переважають зернові – 42,3 млн тон на суму 7,1 млрд дол., а також насіння та плодів олійних рослин – 5 млн тон вартістю 2,2 млрд дол.

Основна частина української агропродукції припадає на ЄС (біля 65%), на країни СНД – лише 4%. Ще 31% припадає на такі регіони як США, Канада, країни Африки та Азії.

Загалом експорт агропродукції займає перше місце в топ – 10 позицій експорту з України [5], зокрема зернові культури (23% всього експорту) та тваринні / рослинні жири та олії (15,6% всього експорту, див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Топ 10 позицій експорту з України [18]

Негативними факторами впливу на величину українського експорту, крім ситуації на кордоні з Польщею, є ракетні атаки на інфраструктуру, зокрема портову. На скорочення експорту впливає падіння цін на основні продовольчі товари у світі (зернові, м'ясо, молочну продукцію, олії), що скорочує валютні надходження до держави. Також на величину експорту впливає девальвація гривні, що вдарить по конкурентоспроможності виробників та платоспроможному попиту всередині країни.

Щодо основних економічних факторів, за якими проведено PEST - аналіз, то нами розглянуто:

- динаміку основних показників розвитку сільського господарства;
- динаміку цін на насіння та добрива;
- динаміку цін на енергоресурси;
- коливання курсу національної валюти;
- бізнес-середовище агропідприємств.

Динаміка основних показників розвитку сільського господарства представлена змінами посівних площ, обсягів валового збору культур.

Суттєве падіння посівних площ під культурами пов'язано з активізацією бойових дій у 2022 р. та окупацією територій країни (рис. 2.5).

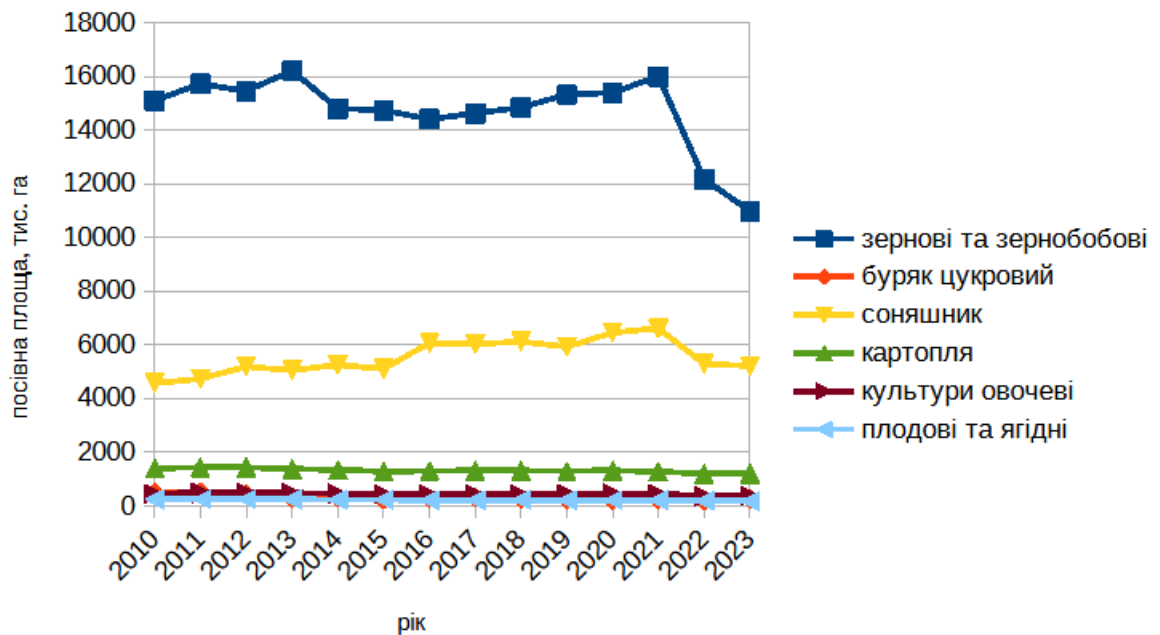


Рис. 2.5. Динаміка посівних площ, тис. га [27]

Найбільше скорочення посівних площ відбулося під зерновими та зернобобовими (на 31,3% за два останніх роки) та під соняшником (на 21,2%), найменше – під картоплею на 5,6%). В 2023 р. незначно зросли площі під цукровим буряком (на 10,1%), проте площі, зайняті цією культурою, складають лише 1,4% від загальних площ під посів. Подібне скорочення посівних площ негативним чином вплинуло на валовий збір у 2024 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка валового збору основних сільськогосподарських культур, млн.т
(складено за [27])

Культура	Валовий збір у 2023 р.		Валовий збір у 2024 р.	
	млн. т	у % до попереднього	млн. т	у % до попереднього
Зернові та зернобобові, у т.ч.				
- пшениця	21,63	+4,3	22,4	+3,6
- ячмінь	5,5	-2	1,4	-74,5
- кукурудза	31,03	+18	25,3	-18,5
Олійні культури, у т.ч.				
- соняшник	12,76	+13	10,5	-17,7
- ріпак	4,18	+26	3,5	-16,3
- соєві боби	4,74	+38	5,9	+24,5
Цукрові буряки	13,13	+32	11,5	-12,4

Так, можна побачити, що валовий збір за більшістю культур у 2024 р. скоротився (найбільше скорочення стосується ячменю – майже на $\frac{3}{4}$ валового збору минулого року).

Скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин відбувається в тваринництві (тенденція на спад панувала і до широкомасштабного вторгнення, але й вона суттєво посилилася в останні два роки, див. рис. 2.6).

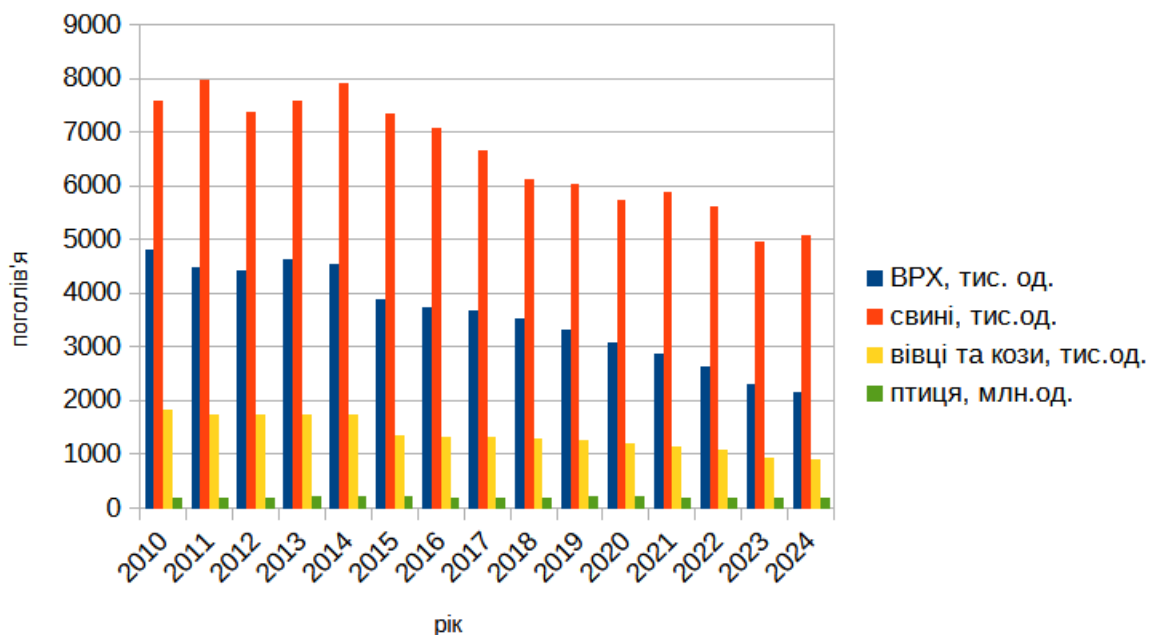


Рис. 2.6. Динаміка поголів'я сільськогосподарських тварин (складено за [27])

Найбільш суттєвими темпами зменшилося поголів'я ВРХ (на 18,4%) та кіз та вівець (на 17,2%). Скорочення демонструє і виробництво основних видів продукції тваринництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва (складено за [27])

Рік	м'ясо		молоко		яйця		вовна, т	
	обсяг, тис.т	темп росту, %	обсяг, тис.т	темп росту, %	обсяг, млн. од.	темп росту, %	обсяг, т	темп росту, %
2015	2322,6	-	10615,4	-	16782,9	-	2270	-
2016	2323,6	100,04	10381,5	97,80	15100,4	89,97	2072	91,28
2017	2318,2	99,77	10280,5	99,03	15505,8	102,68	1967	94,93
2018	2354,9	101,58	10064	97,89	16132	104,04	1908	97,00
2019	2492,4	105,84	9663,2	96,02	16677,5	103,38	1734	90,88
2020	2477,5	99,40	9263,6	95,86	16167,2	96,94	1573	90,72
2021	2438,3	98,42	8713,9	94,07	14071,3	87,04	1497	95,17
2022	2206,7	90,50	7767,7	89,14	11921,8	84,72	1237	82,63
2023	2239,5	101,49	7430,4	95,66	11379,4	95,45	1187	95,96

Виключення є тільки для м'яса в 2023 р., що може бути пов'язано і з закупівлею імпоротної сировини.

Аналіз динаміки цін на насіння та добрива показав суттєве здороження обох компонент поточних витрат агропідприємств підчас війни. Так, за перший рік війни ціни на вітчизняне насіння зросли щонайменше на 50-90%, див. табл. 2.3 (на імпорتنу продукцію ще більше), через що виробники агропродукції віддають перевагу насіннєвому фонду локальних підприємств (або створюють свій насіннєвий фонд, наприклад, Нібулон).

Таблиця 2.3

Середні ціни на насіння окремих культур (Україна), тис. грн./т

Культура	2023	2024	Відсоток росту, %
соняшник	11	25	127
кукурудза	2,7	3,5	29,6
соя	14,5	15,0	3,4
ріпак	14,8	23,0	55,4
пшениця	13,0	14,5	11,5

Щодо добрив, то найбільша їх кількість у довоєнний час завозилася з росії та білорусі (ними контролювалося більш 30% ринку). З 2022 р. такого експорту вже не відбувається, і вітчизняні аграрії обходяться добривами локального виробництва. Частіше за все аграрії не купують добрива або скорочують їх споживання через відсутність коштів. З огляду на це загальне падіння потреби в добривах (див. рис. 2.7) невелика кількість вітчизняних виробників може задовільнити потребу, що виникла.

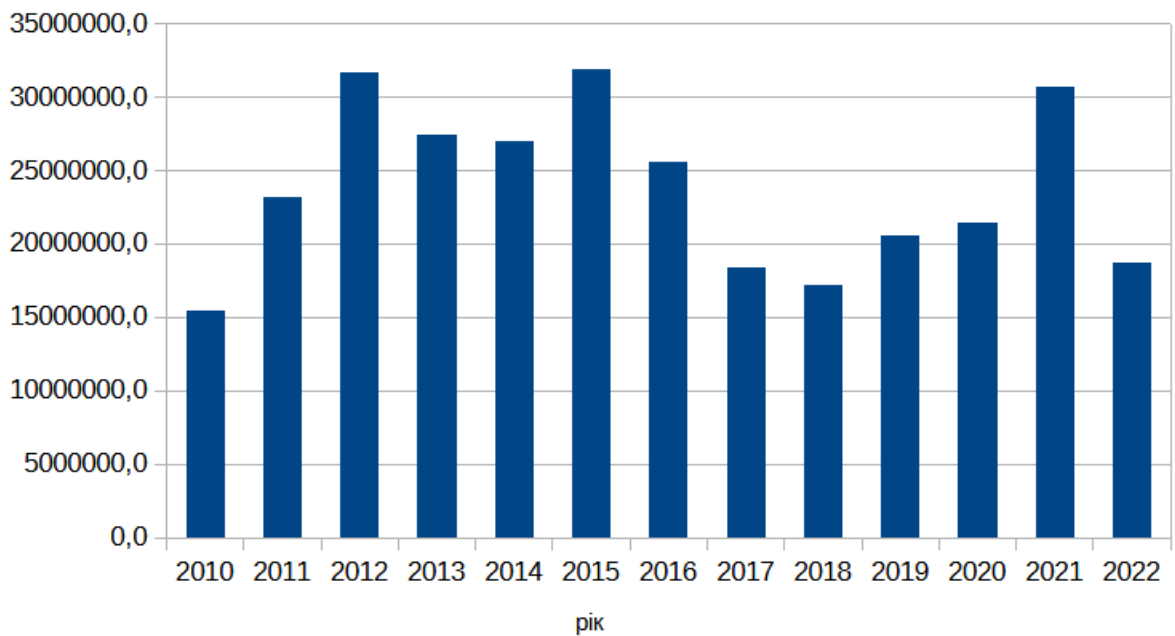


Рис. 2.7. Обсяги реалізації добрив, млн. грн. (складено за [27])

У 2022 р. країна втратила одне з найбільших підприємств – виробників добрив Сєвєродонецький "Азот". Не працюють «Одеський НПЗ», «Дніпроазот» (через ризики обстрілів та високі ціни на газ), Сумихімпром (пробували запуснути навесні 2023 р., проте також не на повну потужність). Разом з тим два великі підприємства одної компанії "Черкаський Азот" та "Рівнеазот" продовжують працювати та нарощувати виробництво.

Динаміка цін на енергоресурси, зокрема дизельне паливо, що складає вкрай важливішу складову поточних витрат аграрних підприємств, демонструє суттєве їх зростання з початком активних військових дій (рис. 2.8), що було спричинено потребами військової логістики та ракетними ударами по нафтобазах тощо.

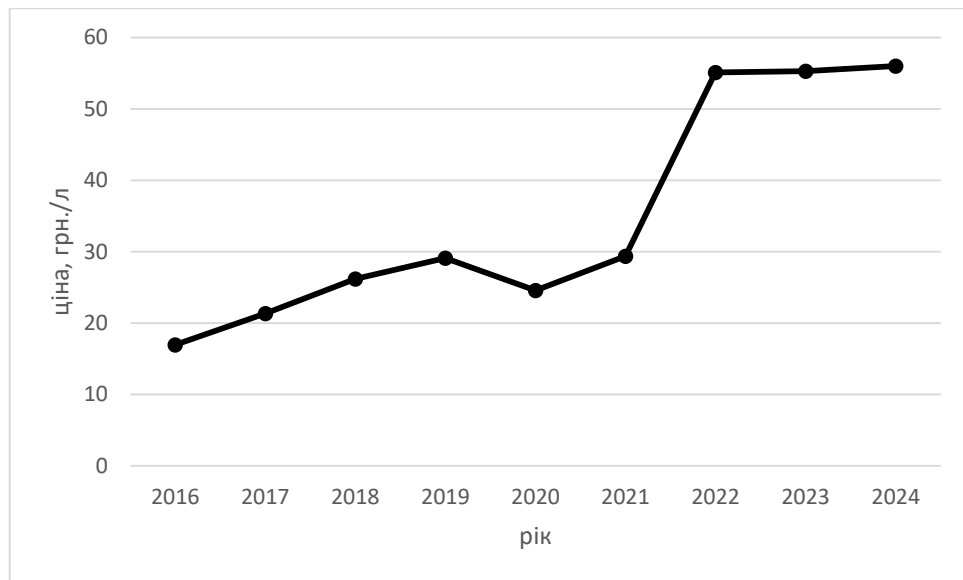


Рис. 2.8. Динаміка цін на дизельне паливо, грн./л [31]

Зазначимо, що суттєве зростання цін на паливо у 2022 р. (майже вдвічі) змінилося їх відносною стабільністю у 2023-2024 рр. (ціна за літр складає 56-57 грн. у 2024 р.)

Коливання курсу національної валюти суттєво впливає на діяльність агропідприємств через те, що часто вони мають купувати добрива, засоби захисту рослин та насіння закордоном. Високу вартість (як і якість) має сільськогосподарське обладнання. Можна побачити зростання курсу іноземних валют відносно гривні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка середнього курсу валют (USD) в банках (складено за [31])

Рік	Курс USD/гривня	Темп росту, %
2014	8,8	-
2015	23,5	267,05
2016	27	114,89
2017	26,2	97,04
2018	27,5	104,96
2019	24,2	88,00
2020	27,3	112,81
2021	26,2	95,97
2022	36	137,40
2023	37,2	103,33
2024	41,5	111,56

Як можна побачити, суттєве зростання іноземної валюти відбулося в 2015 р. після нападу росії на Україну (на 167,05%), а також у 2022 р. після активізації бойових дій (на 37,4%).

Бізнес-середовище агропідприємств описується динамікою кількості суб'єктів господарювання в галузі, часткою великих агрохолдингів на ринку, а також прибутками, що вони отримують.

Кількість агропідприємств щороку скорочувалася (найбільший спад припав на початок активних бойових дій, див. рис. 2.9).

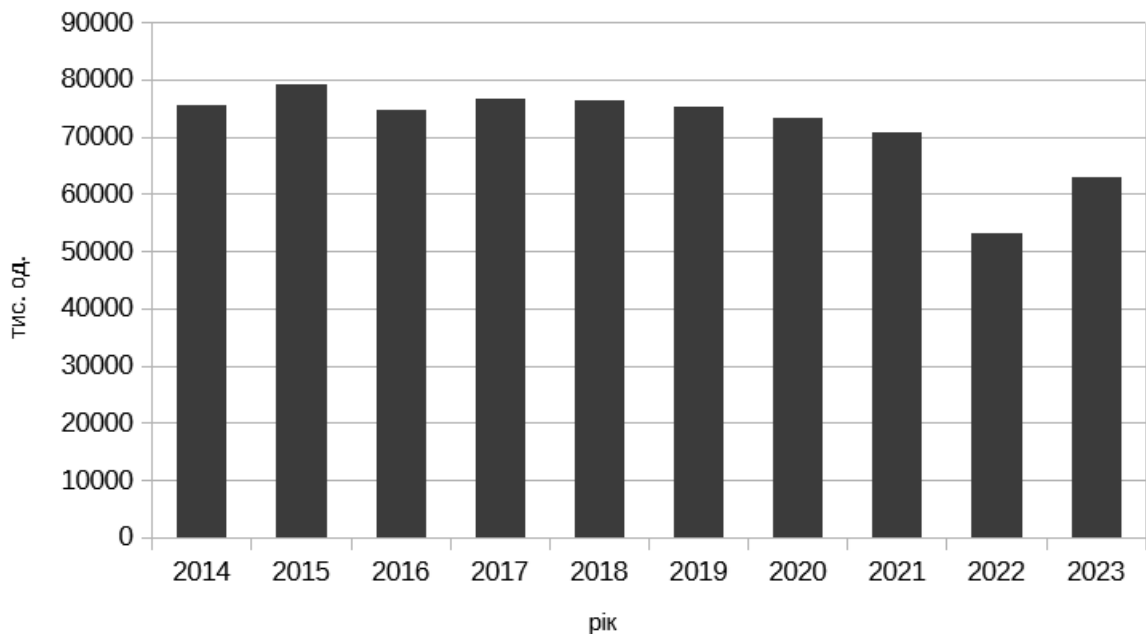


Рис. 2.9. Динаміка кількості агропідприємств в Україні, тис.од. [27]

Так, у 2022 р. кількість агропідприємств скоротилася на чверть (на 24,7%), проте у 2023 р. їх кількість зросла (вперше за останні роки) на 18,2%, що відбулося головним чином за рахунок збільшення ФОПів.

Частка великих агропідприємств на ринку, оцінена за кількістю гектарів у власності, за останні роки суттєвих змін не дістала (див. табл. 2.5). Так, земельний банк у розпорядженні великих агрохолдингів скоротився на 1,7%, що враховує сучасні політичні та економічні реалії. В цілому в умовах війни агрохолдинги не дуже інтенсивно нарощують земельний банк. Хоча з 1 січня 2024 р. 38% всіх угод були укладені агрохолдингами, проте великими холдингами куплено лише 17,7 га земель з 4 тис. га. [33]

Таблиця 2.5

Земельний банк найбільших агропідприємств, тис. га (складено за [42])

Агропідприємства	2020 р.	2024 р.	Відхилення, %
Kernel	524	510	-2,7
UkrLandFarming	500	475	-5
МХП	380	370	-2,6
Агропросперіс	300	300	-
Астарта-Київ	240	243	+1,3
Континентал Фармерз Груп	195	195	-
Еpicentr Agro	160	160	-
Аграрні системні технології	123	150	+21,9
HarvEast	132	127	-3,8
Разом	2574	2530	-1,7

Оцінка рівня доходів найбільших агропідприємств показала, що за три роки дохід більшості з них дещо збільшився (рис. 2.10).

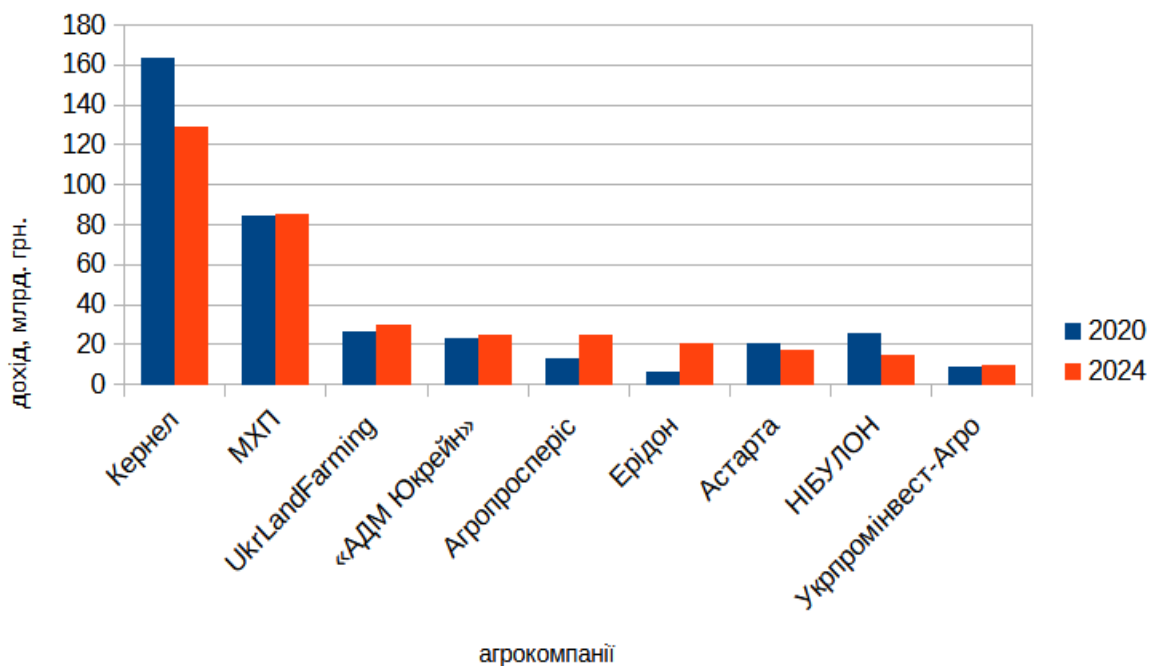


Рис. 2.10. Динаміка доходів найбільших агрокомпаній, млрд. грн. (складено за [43])

Також зазначимо, що топ найбільших агрокомпаній за рівнем доходів за три роки не змінився. Разом з тим, багато з них закінчили 2023 р. із збитками: Kernel (-3,1 млрд. грн.), МХП (-8,4 млрд. грн.), «АДМ Юкрейн» (-1,6 млрд. грн.), «Нібулон» (-9,6 млрд. грн.).

В цілому прибутки агропідприємств у роки повномасштабного вторгнення суттєво зменшилися (рис. 2.11).

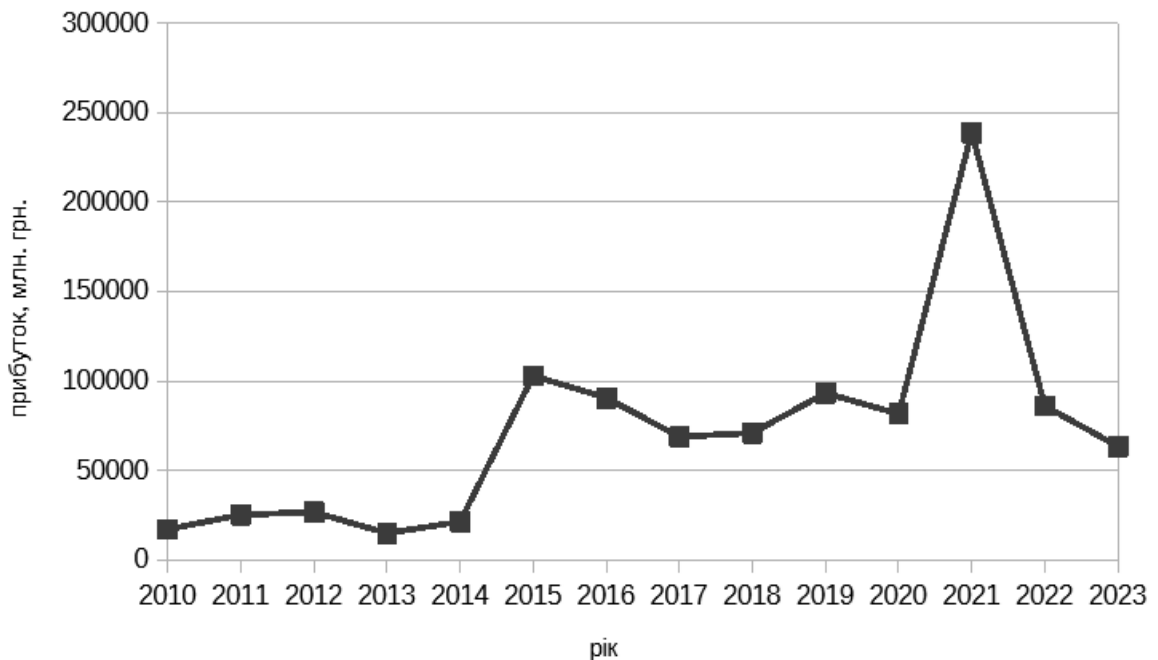


Рис. 2.11. Динаміка чистого прибутку агропідприємств, млн. грн. [27]

Так, у перший рік війни чистий прибуток підприємств сільського господарства скоротився на 64%, за другий рік війни – ще на 26,2%, що пов’язано як і з втратою сільськогосподарських земель, ринків збуту, підвищення витрат тощо.

Вплив соціальних факторів зовнішнього середовища розглянемо за такими параметрами:

- динаміка чисельності населення сільської місцевості України;
- динаміка доходів робітників сільського господарства;
- міграційні процеси;
- перспективи підвищення зайнятості в галузі;
- вимоги до якості агропродукції.

Динаміка чисельності населення сільської місцевості України за останні 13 років є негативною (рис. 2.12) та щороку складає 1-2% скорочення. Також слід зазначити, що відсоток сільського населення складає приблизно 30% загальної чисельності населення країни.

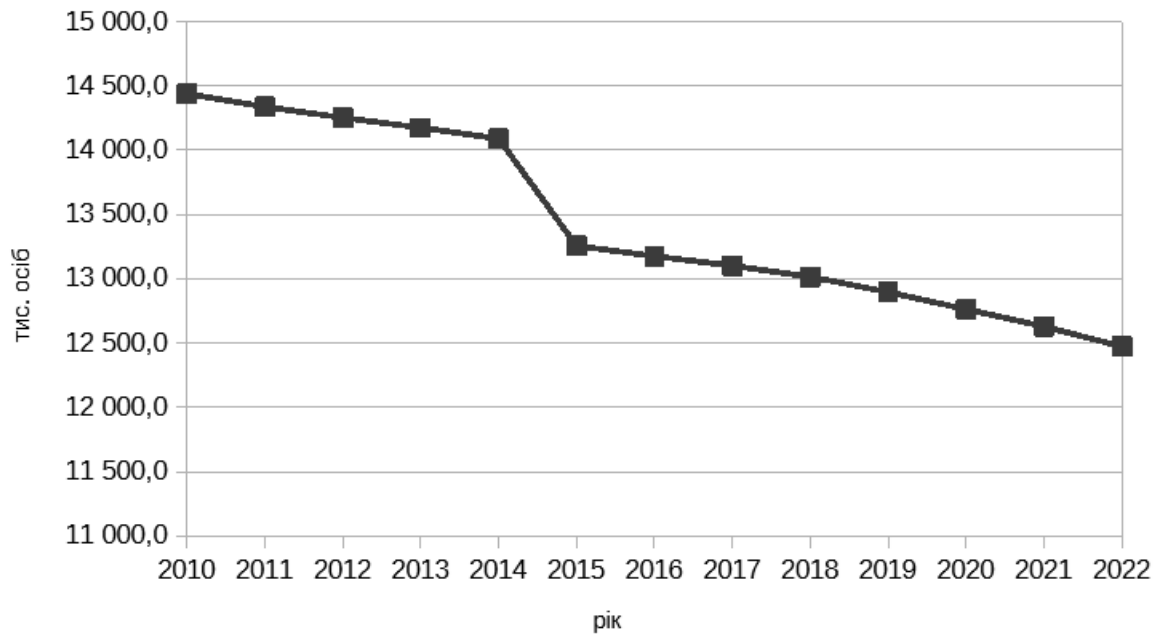


Рис. 2.12. Динаміка чисельності населення сільської місцевості, тис. осіб [27]

Слід зазначити, що оплата праці робітників сільського господарства поступово зростає (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка заробітної плати робітників сільського господарства, грн.
(складено за [27])

Рік	Середньомісячна зарплата, грн.	Темп росту	
		абс., грн.	відн., %
2013	2700,78	-	-
2014	2900,31	199,52	7,4
2015	3742,16	841,85	29,0
2016	4226,32	484,16	12,9
2017	5803,47	1577,15	37,3
2018	7403,44	1599,98	27,6
2019	8669,23	1265,78	17,1
2020	9537,76	868,53	10,0
2021	11419,45	1881,69	19,7
2022	12735,70	1316,26	11,5
2023	14668,82	1933,12	15,2

Хоча в цілому зарплата в даному секторі залишається одною з найбільш низьких в країні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка середньої зарплати за галузями у 2023-2024 рр. (складено за [10])

Середня зарплата за галузями	2023 р.	2024 р.	Темп росту, %	У % від середньої по країні
сільське господарство	12,3	15	121,95	79,37
промисловість	16,6	20,4	122,89	107,94
будівництво	10,1	14,6	144,55	77,25
торгівля	17,8	22,8	128,09	120,63
транспорт	14,5	19	131,03	100,53
харчування та тимчасове розміщення	10,4	15,1	145,19	79,89
інформація та телекомунікації	36,5	49,5	135,62	261,90
фінансова та страхова діяльність	33,1	39,1	118,13	206,88
операції з нерухомим майном	13,7	17,5	127,74	92,59
середня по країні	15,4	18,9	122,73	-

Можна зазначити, що сільське господарство та фінансова та страхова діяльність за останній рік мають найнижчі показники темпів росту. Разом з тим, розмір середньої зарплати в них є незіставним (у галузі фінансової та страхової діяльності зарплата вдвічі вища за середню по Україні).

Міграційні процеси, що найбільш сильно активізувалися на початку широкомасштабного вторгнення, більш повільні, але й тривають і досі. Станом на вересень 2024 р. тимчасовий захист в ЄС мали більше 6 млн. українців, більшість з яких проживає в Польщі та Німеччині (рис. 2.13).

Вересень 2024, млн осіб

■ Мають тимчасовий захист в Європі 6,154 млн



■ Мають тимчасовий захист за межами Європи

■ 0,571 млн

Рис. 2.13. Дані щодо кількості українців за кордоном (станом на вересень 2024 р.) [12]

Міграційні процеси активізуються, як правило, взимку, що пов'язано з ударами по енергоструктурі країни. Вже на сьогоднішній час роботодавці відмічають нестачу робочих рук (63% опитаних роботодавців називають цю причину як основну проблему розвитку бізнесу).

Перспективи підвищення зайнятості в галузі поки ще не райдужні, оскільки друга хвиля міграції, що розпочалася у 2024 р., має основною причиною не війну (високий рівень небезпеки) або відключення світла. Основною причиною виїзду називають відсутність майбутнього для розвитку або відсутність реалізації себе в країні (останнє особливо характерно для ВПО, які не можуть існувати на незначні державні виплати, і так само не мають можливості знайти добре оплачувану роботу за фахом).

Мобілізаційні процеси також вплинули на зайнятість в галузі, оскільки лєвова частка сільськогосподарських робіт пов'язана саме з використанням чоловічої праці (трактористи, комбайнери тощо). і поки ще проблема заміни їх жінками не вирішена.

Вимоги до якості агропродукції в Україні є високими та на сьогодні регулюються Постановою КМУ «Деякі питання здійснення фітосанітарних заходів та процедур, заходів державного контролю у сферах ветеринарної медицини, безпечності та окремих показників якості харчових продуктів в умовах воєнного стану» [37]. Відповідно до неї громадяни можуть звертатися для проведення фітосанітарних процедур та отримання документів до відповідних лабораторій або до будь-якого територіального органу Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [38].

Разом з тим у вересні 2024 р. польські ЗМІ повідомили про виявлення в українському зерні нібито шкідливі речовини та важкі метали (біля третини агропродукції). Заступник голови Всеукраїнської аграрної ради подібні звинувачення відкидає та вказує на політизованість зовнішньоторговельних відносин України та Польщі [44].

Технологічні фактори зовнішнього середовища агропідприємств доцільно вивчити в розрізі наступних:

- динаміка інвестицій в сільське господарство;
- поява сучасних технологій для використання у сільському господарстві;
- використання нової сільськогосподарської техніки;
- політика держави в галузі інноваційних розробок;
- доступ агропідприємств до нових технологій.

Якщо розглянути динаміку інвестицій в сільське господарство, то останні три роки вона має негативний характер (рис. 2.14).

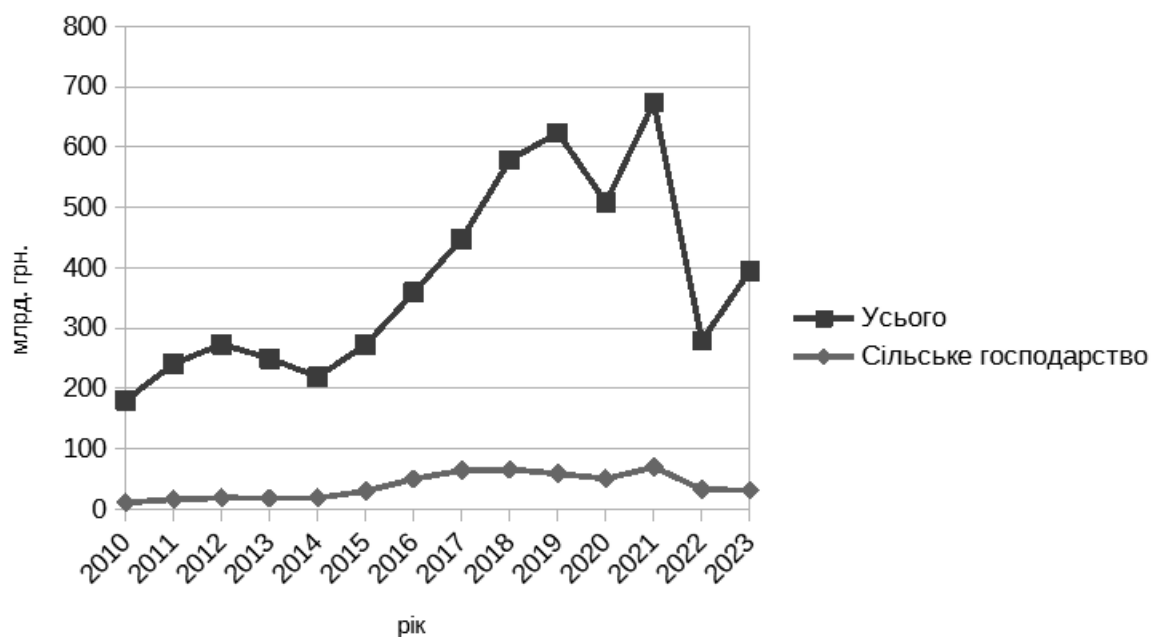


Рис. 2.14. Динаміка капіталовкладень в цілому за всіма галузями та у сільському господарстві, млрд. грн. [27]

В цілому інвестиції в сільське господарство не перевищують 7-8% від загальної суми інвестицій за всіма галузями та цей відсоток з роками постійно зменшується.

Політику держави в сфері інвестиційних розробок останні п'ять років не можна назвати послідовною. Сума інвестованих коштів з роками різнилася, а в період широкомасштабного вторгнення пріоритет отримують розробки в сфері ВПК. В розвинутих країнах більшість інвестицій припадає саме на приватний сектор (держава виступає радше як агент – консультант з регулювання питань в інноваційній сфері).

Незважаючи на джерело фінансування інвестицій в Україні показник їх фінансування є вкрай малим (рис. 2.15)

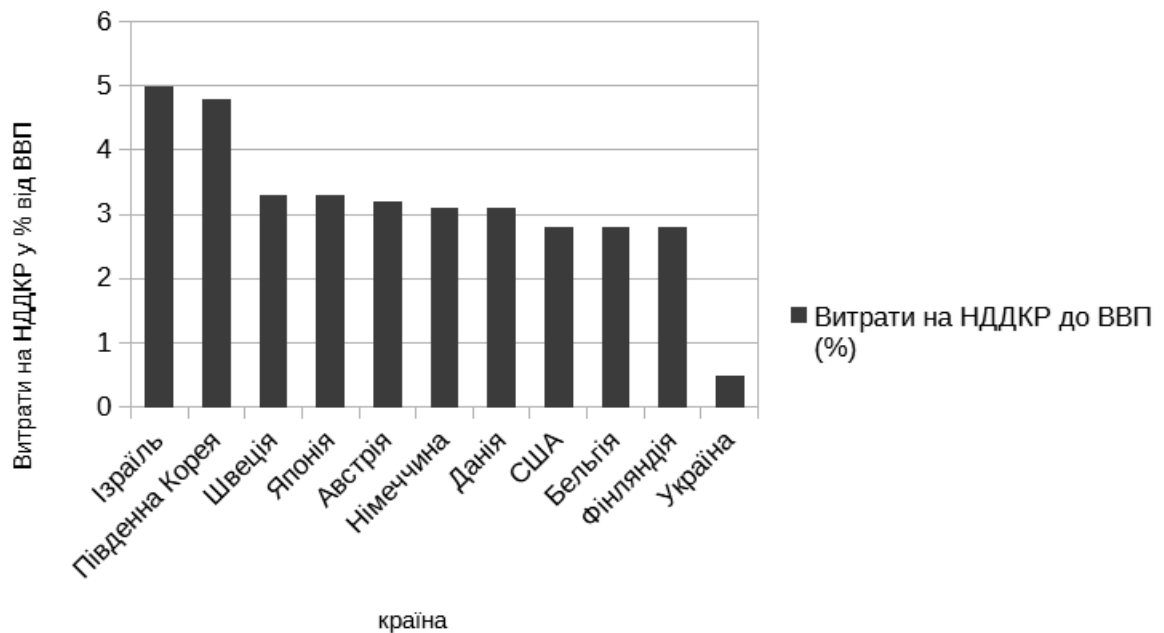


Рис. 2.15. Витрати на НДДКР у % від ВВП за країнами світу [46]

Загалом Україна знаходиться на 46 місці в списку активних країн щодо витрат на НДДКР.

Сучасні технології для сільського господарства сьогодні пов'язані з використанням цифрових розробок, сенсорів, роботів та автоматів, біорозробок та екологічно чистих розробок. Зокрема дрони дозволяють вести відеозйомку полів для аналізу стану посівів, сенсори дозволяють контролювати технічні параметри ґрунту та рівень поживних речовин. За допомогою автономних тракторів та комбайнів можна вести процес обробки ґрунтів без перерв. Крім того, зменшується кількість помилок під час обробки землі. Біотехнології та генетичні розробки дозволяють створювати культури, стійкі до хвороб та негативних погодних умов. Екологічно чисті технології, зокрема сонячні та світові генератори, дозволяють оптимізувати використання електроенергії [25].

В цілому всі новітні технології та розробки в сільському господарстві дозволяють підвищити продуктивність, врожайність, а також зменшити витрати в галузі.

Використання нової сільськогосподарської техніки в перший воєнний рік суттєво скоротилося (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ємність ринку сільськогосподарської техніки, 2017-2022 рр., млн.у.о. [7, с.10]

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Виробництво	414,85	375,82	240,1	128,03	157,03	106,13
Імпорт	3154,95	2738,83	2401,91	2134,3	3309	2614,32
Експорт	132,24	120,49	116,01	101,59	140,54	92,58
Ємність ринку	3437,56	2994,16	2525,99	2160,74	3325,49	2627,87
Приріст, %	-	-13%	-16%	-14%	54%	-21%

Зазначимо, що зменшилося як власне виробництво, так і імпорт сільськогосподарської техніки (на 32% та 21% відповідно). Експерти ринку пов'язують таку тенденцію з тим, що голоною метою аграріїв в сучасних умовах є збирання врожаю, а не впровадження інноваційної техніки.

Доступ агропідприємств до нових технологій сьогодні дещо обмежений через брак коштів та власне зміну пріоритетів. Приблизний розподіл за впровадженими ноу-хау наведений на рис. 2.16.

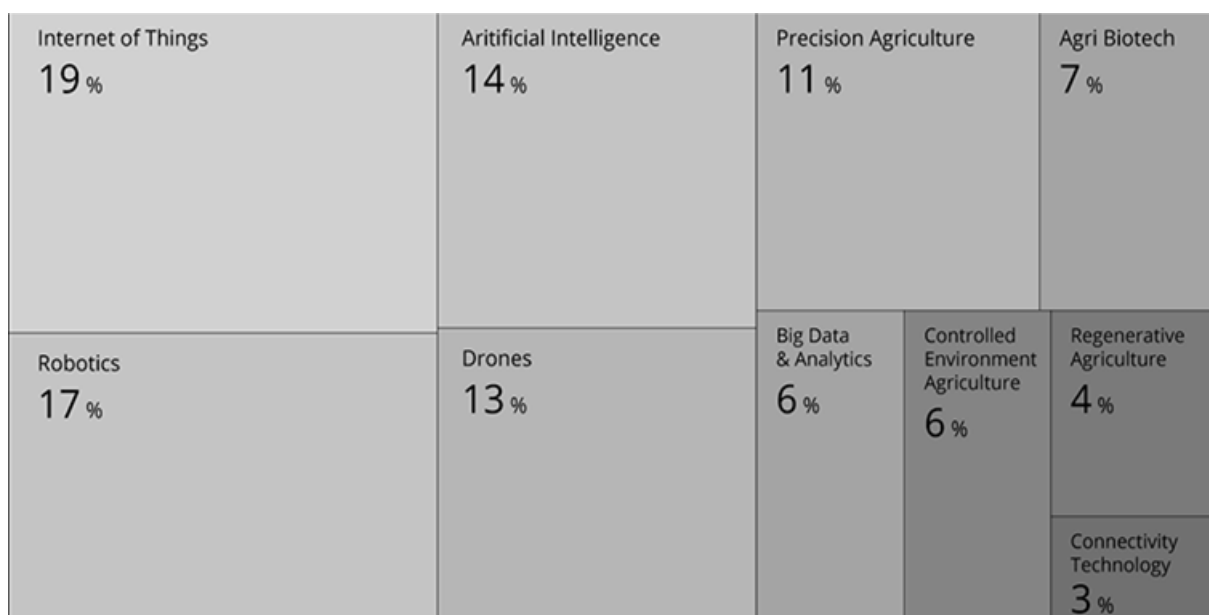


Рис. 2.16. Ступінь впровадження аграріями сучасних технологій, % [1]

Так, найбільшого впровадження здобули інтернет речей, що надає аграріям можливість автоматизувати зрошення (19% впроваджень), використання роботів для полегшення процесу збору врожаю (17%), дронів (13%), штучний інтелект, що підвищує точність прогнозів (14%) та точне землеробство (11% впроваджень).

Зведемо розглянуті нами фактори в результуючу таблицю PEST – аналізу та проведемо оцінювання їх впливу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

PEST – аналіз сільського господарства України

Фактори	Оцінка	Питома вага	Напрямок впливу	Зважена оцінка
політичні фактори				
- інтенсифікація військових дій в країні;	3	0,3	-	-0,9
- підтримка державою сільськогосподарських підприємств;	2	0,2	+	+0,4
- законодавча база роботи сільськогосподарських підприємств;	1	0,1	+	+0,1
- податкова політика держави;	2	0,15	-	-0,3
- політичні аспекти зовнішньоторговельних зв'язків.	2	0,25	-	-0,5
Всього		1		-1,2
економічні фактори				
- динаміка основних показників розвитку сільського господарства;	2	0,2	-	-0,4
- динаміка цін на насіння та добрива;	2	0,25	-	-0,5
- динаміка цін на енергоресурси;	2	0,25	-	-0,5
- коливання курсу національної валюти;	1	0,1	-	-0,1
- бізнес-середовище агропідприємств.	2	0,2	+	+0,4
Всього		1		-1,1
соціальні фактори				
- динаміка чисельності населення сільської місцевості України;	1	0,15	-	-0,15
- динаміка доходів робітників сільського господарства;	1	0,2	+	+0,2
- міграційні процеси;	2	0,35	-	-0,7
- перспективи підвищення зайнятості в галузі;	1	0,15	-	-0,15
- вимоги до якості агропродукції.	1	0,15	+	+0,15
Всього		1		-0,65
технологічні фактори				

1	2	3	4	5
- динаміка інвестицій в сільське господарство;	1	0,2	-	-0,2
- поява сучасних технологій для використання у сільському господарстві;	2	0,25	+	+0,5
- використання нової сільськогосподарської техніки;	1	0,25	-	-0,25
- політика держави в галузі інноваційних розробок;	1	0,15	-	-0,15
- доступ агропідприємств до нових технологій	2	0,15	+	+0,3
Всього		1		0,2

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати про негативний вплив політичних, економічних та соціальних факторів. Найбільше від'ємне значення мають політичні фактори, зокрема інтенсифікація військових дій в країні та політичні аспекти зовнішньоторговельних зв'язків. Також негативно на діяльність підприємств галузі вплинуло підвищення цін на насіння, добрива та пальне (економічні фактори), міграція населення (соціальні фактори). Сумарний позитивний вплив демонструють технологічні фактори, зокрема поява сучасних технологій для використання у сільському господарстві.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ФГ «Благо НПК»

Фермерське господарство створено 08.11.2021 року. У 2022 році взято в обробіток 123 га землі, вирощувалися кукурудза та соняшник, що дало змогу отримати прибутковий врожай, зокрема завдяки сприятливим погодним умовам та зростанню цін на сільськогосподарську продукцію до початку військових дій. Під час війни, незважаючи на кризові умови, господарство продовжувало діяльність, перебуваючи на відстані 400 км від бойових дій. У 2023 році обсяг земельного банку збільшено до 137,6 га, а господарство зберегло свою прибутковість завдяки державній підтримці.

За 2024 рік реалізовано продукції на суму 3319,0 тис. грн (без ПДВ). Посівні площі включають кукурудзу, пшеницю та соняшник. Звіти за 2022 та 2023 роки

підтверджують стабільне збільшення площ під зернові культури та соняшник, які є основними культурами підприємства.

Основні засоби господарства включають трактор CLASS, плуг ВЕЛЕС АГРО, глибокорозпушувач тощо. Додатково залучаються сторонні послуги для сівби, обприскування та збирання врожаю. Для зберігання продукції використовуються орендовані склади.

Господарство застосовує традиційні методи обробітку, проте прагне вдосконалити технологію глибокого розпушування ґрунту і розробити систему Strip-till для зменшення витрат, збереження вологи та підвищення ефективності використання добрив. У планах на 2025 рік – придбання агрегату для смугового обробітку ґрунту, орієнтовною вартістю 2 млн грн, що сприятиме зростанню доходів та підвищенню рентабельності.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства за останні три роки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні показники діяльності підприємства ФГ «Благо НПК» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Темп росту, % до 2021 р.	2023 р.	Темп росту, % до 2022 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції	1100	554	50,36	2946,2	в 5,3 разів
2. Повна собівартість продукції	1000	125	12,50	1021,5	в 8 разів
3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	100	429	в 4 рази	1924,7	в 4 рази
4. Чистий прибуток	100	429	в 4 рази	1924,7	в 4 рази
5. Необоротні активи	0	0	-	0	-
6. Оборотні активи	1400	2064	147,43	3653,7	177,02
7. Запаси	600	2000	в 3 рази	2132,9	106,65
8. Дебіторська заборгованість	799,5	53	6,63	1479,9	в 28 разів
9. Грошові кошти	0,5	11	в 22 рази	40,9	в 3,7 разів
10. Власний капітал	1399	1729	123,50	3652,7	211,32
11. Поточні зобов'язання	1	335	-	1	0,00
12. Валюта балансу	1400	2064	147,43	3653,7	177,02

Слід зазначити, що діяльність аналізованого підприємства не є стабільною впродовж трьох останніх років: мінімальна величина чистого доходу у 2022 р. змінилася його суттєвим зростанням в 2023 р. (в 5,3 рази). Одночасно збільшився чистий прибуток (підприємство не є платником податку на прибуток) в 4 рази. Також слід зазначити, що підприємство не має необоротних активів, а оборотні активи представлені переважно запасами та дебіторською заборгованістю. Підприємство майже не тримає готівкових коштів. Суттєве зростання за останній рік продемонструвала й дебіторська заборгованість (в 28 разів).

В структурі пасивів підприємства переважну більшість складає власний капітал (виключення складає 2022 р., коли підприємство мало поточні зобов'язання).

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства у 2021-2023 рр., перш за все платоспроможність за допомогою коефіцієнтів:

- поточної ліквідності;
- термінової ліквідності;
- абсолютної ліквідності;
- забезпеченості реалізації робочим капіталом.

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$) визначають шляхом відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} \quad (2.1)$$

За 2021 рік розрахунок:

$$K_{пл} = 1399 / 1 = 1399$$

Позитивним цей коефіцієнт вважається, коли коефіцієнт ліквідності перевищує 1,0.

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{тл} = \frac{ОА - З}{ПЗ} \quad (2.2)$$

За 2021 рік розрахунок:

$$K_{\text{ТЛ}} = (1400 - 600) / 1 = 1200$$

Показник термінової ліквідності, більший 0,8 свідчить про певну стабільність підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.3)$$

За 2021 рік розрахунок:

$$K_{\text{ал}} = 0,5 / 1 = 0,5$$

Зазвичай вважається, що показник абсолютної ліквідності повинен бути вищим за 0,25.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом дає можливість проаналізувати ліквідність з іншого боку, аніж попередньо розглянуті коефіцієнти.

Робочий капітал – визначається як оборотні активи (ОА) за відрахуванням поточних зобов'язань (ПЗ):

$$\text{РК} = \text{ОА} - \text{ПЗ} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом визначається як робочий капітал, поділений на виручку від реалізації:

$$K_{\text{РК}} = \frac{\text{РК}}{\text{ЧД}} \quad (2.5)$$

За 2021 рік розрахунок:

$$K_{\text{рк}} = (1400 - 1) / 1100 * 100 = 127,2\%$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Тобто робочий капітал повністю забезпечує обороти підприємства.

Показники довгострокової платоспроможності або фінансової стійкості підприємства характеризують його ліквідність у довгостроковому періоді.

Основними показниками довгострокової платоспроможності вважаються:

- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового і власного капіталу, що визначається:

$$K_{\phi c} = \frac{ДЗ + ПЗ}{ВК} \quad (2.6)$$

За 2021 рік розрахунок:

$$K_{\phi c} = 1/1399 = 0,001$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання;

ВК – власний капітал.

Даний коефіцієнт має бути менше ніж 0,5.

Коефіцієнт власного капіталу – це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

$$K_{BK} = \frac{BK}{BB} \quad (2.7)$$

За 2021 рік розрахунок:

$$K_{BK} = 1399/1400 = 0,999$$

де ВБ – валюта балансу.

Коефіцієнт показує частку активів, яку забезпечує власний капітал. Він має бути більше за 0,5.

Серед показників прибутковості діяльності підприємства найважливішими є два вимірники:

- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність продажу.

Рентабельність власного капіталу оцінює ефективність використання капіталу власників.

Він знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК} \cdot 100 \quad (2.8)$$

За 2021 рік розрахунок:

$$Р_{вк} = 100/1399 * 100 = 7,15\%$$

Високий показник рентабельності власного капіталу забезпечує стабільність фінансового зростання організації.

Рентабельність продажу знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу (ЧД):

$$РП = ЧП/ЧД * 100 \text{ (2.9)}$$

За 2021 рік розрахунок:

$$РП = 100/1100 * 100 = 9,09\%$$

Аналогічно виконуємо розрахунок всіх розглянутих показників у 2021-2023 рр. Зведемо отримані показники до таблиці (див. табл.2.11)

Таблиця 2.11

Аналіз фінансового стану ФГ «Благо НПК»

Основні показники	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 (+,-)	2023/2022 (+,-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1399	6,16	3654	-1392,84	3647,84
Коефіцієнт термінової ліквідності	1200	0,19	1521	-1199,81	1520,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	0,03	40,9	-0,47	40,87
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом, %	127,2	312,1	124,0	184,9	-188,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,001	0,19	0,0003	0,189	-0,1897
Коефіцієнт власного капіталу	0,999	0,84	0,999	-0,159	0,159
Рентабельність власного капіталу, %	7,15	24,8	52,7	17,65	27,9
Рентабельність продажу, %	9,09	77,4	65,3	68,31	-12,1

Виходячи з результатів таблиці можемо бачити, що підприємство є ліквідним (виключення складає коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р.), фінансово стійким, оскільки джерела коштів представлені, головним чином, власним капіталом. Достатньо високими є показники рентабельності (виключення складають показники 2021 р.). В цілому діяльність підприємства є стабільною, хоча й достатньо незбалансованою.

2.3. Аналіз проблемних аспектів діяльності (можливих втрат «муда»)

ФГ «Благо НПК»

Відповідно до розглянутих в теоретичній частині роботи концепції Lean Six Sigma лежить вимога зменшення варіативності процесу та усунення втрат «муда» організації, що дозволить покращити якість в такий спосіб та підвищити цінність для споживача.

Вважаємо за потрібне ґрунтувати стратегію розвитку підприємства на усуненні «вузьких місць», тобто «муда» організації. Але спочатку потрібно визначити «муда» підприємства. Нами було розглянуто «типові» втрати для сільськогосподарських підприємств та їх наявність на досліджуваному підприємстві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Види «відходів» / muda ФГ «Благо НПК»

Види «відходів» / muda	На сільськогосподарських підприємствах	На ФГ «Благо НПК»
1	2	3
Дефекти	Наявність домішок, пестицидів, мікотоксинів, важких металів в сільськогосподарських культурах. Використання стимуляторів росту та антибіотиків для вигодовування тварин, необроблені смужки ґрунту	Необроблені смужки ґрунту
Надвиробництво	У наданій послугі є перевантаж авто, порушення графіків обробки землі, надмірне використання ресурсів	Надмірне використання паливних ресурсів, добрива, насіння
Відсутність творчості та ініціатив	Несприйняття ініціатив співробітників, відсутність прозорих правил кар'єрного зростання, недостатня мотивація робітників	-
Очікування	Витрати часу на переналадку (техогляд) обладнання, поломка сільськогосподарської техніки, проблеми пропускну здатності ремонтної майстерні	Очікування через значні витрати часу на техогляд обладнання

1	2	3
Транспортування	Зайві переміщення продукції	-
Запаси	Накопичення запасів нереалізованої сільськогосподарської продукції, їх псування	Великі запаси нереалізованої сільськогосподарської продукції, їх псування
Рух	Неоптимальне розміщення учасників діяльності, відсутність трудової дисципліни	-
Надмірна обробка	Повторна обробка смужок грунту, неповне використання вантажопідйомності техніки	Повторна обробка смужок ґрунту

Розглянемо представлені втрати більш детально. Так, підприємство не використовує технологію точного землеробства, у зв'язку з цим присутня повторна обробка (проходження) смужок ґрунту, що пов'язано з надмірним використанням палива. Оскільки відсутня чітка фіксація смужок обробленого ґрунту, окремі частини полів залишилися без обробки, а деякі – двічі обробленими. В першому випадку підприємство має низьку врожайність, в другому – перевитрати насіння, добрив та засобів захисту рослин.

Втрати очікування пов'язані з тим, що підприємство має значні витрати часу на переналадку обладнання, що потребують оптимізації. Великі запаси нереалізованої продукції пов'язані з притримуванням зерна та очікуванням кращих умов для його реалізації (за більш високими цінами). Великі запаси продукції швидко псуються, оскільки зберігаються не простих складах із слабкою вентиляцією (підприємство не має власних складів).

Усунення згаданих втрат дозволить встановити пріоритетні напрямки розвитку підприємства, що впишуться в його стратегію.

Висновки до другого розділу.

За результатами проведеного аналізу сільського господарства можна стверджувати про негативний вплив політичних, економічних та соціальних факторів. Найбільше від'ємне значення мають інтенсифікація військових дій в країні та політичні аспекти зовнішньоторговельних зв'язків (політичні фактори).

Також негативно на діяльність підприємств галузі вплинуло підвищення цін на насіння, добрива та паливе (економічні фактори), міграція населення (соціальні фактори). Сумарний позитивний вплив демонструють технологічні фактори, зокрема поява сучасних технологій для використання у сільському господарстві.

За результатами аналізу фінансового стану підприємства можемо бачити, що підприємство є ліквідним за виключенням коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2022 р., а також фінансово стійким, оскільки джерела коштів представлені, головним чином, власним капіталом. Достатньо високими є показники рентабельності. В цілому діяльність підприємства є стабільною, хоча й достатньо незбалансованою.

Аналіз «втрат» підприємства дозволив дійти висновку, що підприємство має значні запаси агропродукції, а отже й втрати через їх псування. Спосіб обробки ґрунту підприємством не є досконалим, через що окремі ділянки поля необроблені, а інші – оброблені кілька разів. Як наслідок – мають місце перевитрати насіння, добрива та палива. Втрати очікування пов'язані з тим, що підприємство має значні витрати часу на техогляд обладнання, що потребує оптимізації. Дані втрати є «вузькими місцями» підприємства, ліквідація яких дозволить сформулювати стратегію розвитку організації.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФГ «БЛАГО НПК»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку ФГ «Благо НПК»

Дослідження теоретичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку дозволило встановити основні її етапи в авторській інтерпретації:

- дослідження стану зовнішнього середовища;
- вивчення внутрішнього середовища організації;
- розробка системи стратегічних цілей розвитку організації;
- формування стратегічних альтернатив розвитку та вибір найбільш оптимальної з них;
- здійснення заходів з реалізації стратегії розвитку організації;
- контроль (моніторинг) процесу реалізації стратегії розвитку та внесення корегувань.

З урахуванням здобутків концепції Lean Six Sigma вважаємо за потрібне дещо розширити етапи процесу формування стратегії розвитку (рис. 3.1).

Перш за все потрібно дослідити фактори зовнішнього середовища, що негативно та позитивно впливають на діяльність аграрних підприємств. Мінливе зовнішнє середовище вимагає від організацій врахування основних тенденцій розвитку ринку, політичних рішень, впливу соціальних та інших факторів. Звісно, що підприємство не може вплинути на зовнішнє середовище, проте може нівелювати негативний вплив чи використати позитивний вплив для реалізації власних цілей.

Вивчення внутрішніх можливостей підприємства, зокрема його основних показників розвитку, фінансової стійкості та загалом наявності потрібних ресурсів надає можливість підвищення «життєздатності» сформованих на наступних етапах цілей розвитку.

Аналіз можливих втрат «муда» дає підстави для встановлення можливих напрямків прикладання зусиль, адже сформовані цілі мають розв'язувати проблеми, т.зв. «вузькі місця» та в такий спосіб здійснювати розвиток.

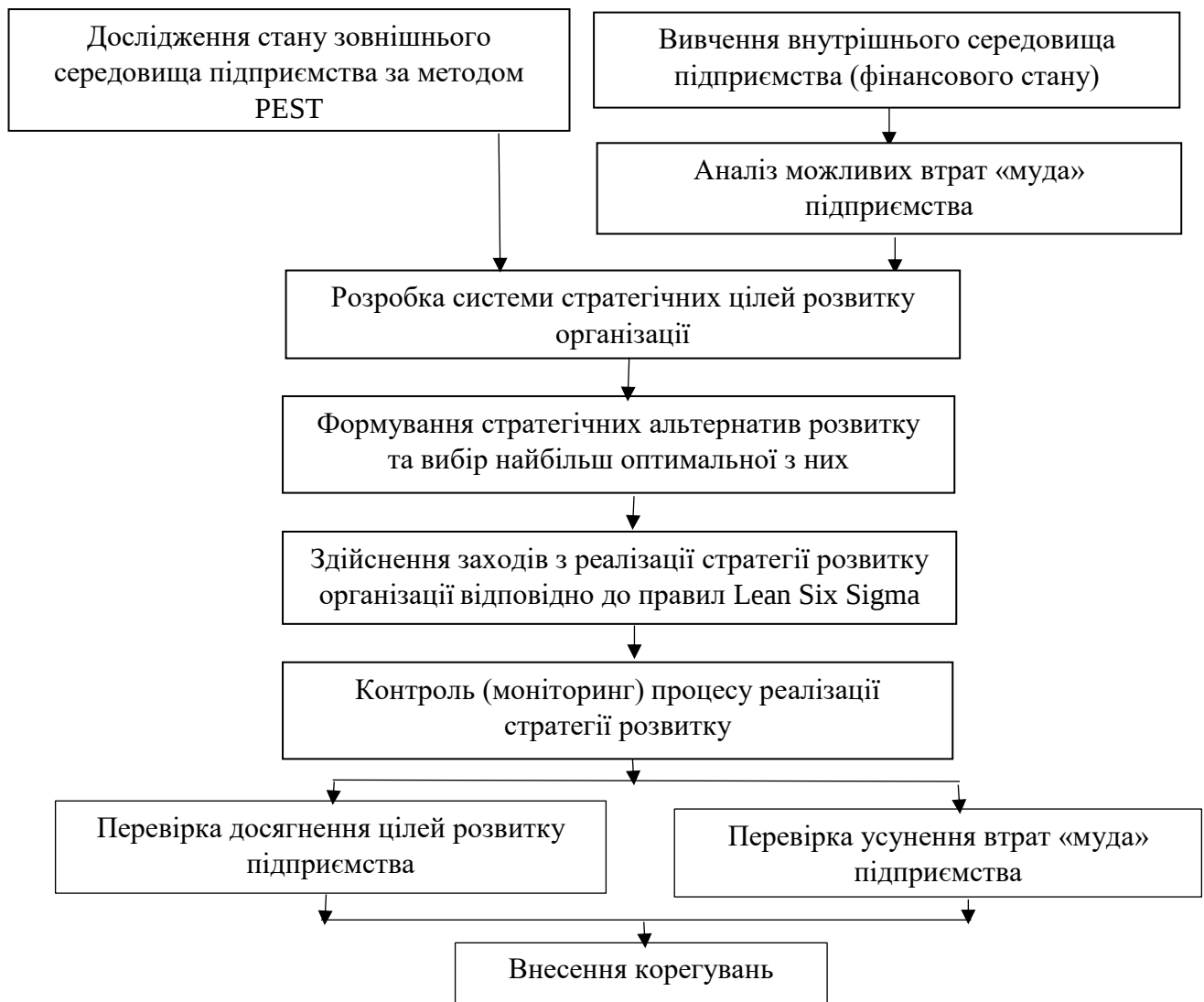


Рис. 3.1. Логічна схема формування стратегії розвитку підприємства

Формування системи цілей підприємства шляхом побудови дерева цілей дозволяє окреслити його можливі напрямку розвитку. Останні мають вирішувати питання розширення (ліквідації) «вузьких місць», а також враховувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відповідно до обраних цілей формуються та розглядаються стратегічні альтернативи. З урахуванням внутрішніх можливостей та тенденції розвитку зовнішнього середовища стратегічні альтернативи порівнюються та обирається найкраща з них. Найкращою вважається та альтернатива, яка дає найбільший результат за найменших витрат. Для обраної стратегічної альтернативи розроблюється план заходів та здійснюється їх реалізація.

План заходів варто здійснювати відповідно до основ Lean Six Sigma, тобто вони мають усувати «муда» підприємства, зменшувати варіативність процесів, передбачати навчання персоналу новим методикам та інструментам роботи, а також бути зрозумілими для всіх виконавців.

Керівництво підприємства має контролювати реалізацію заходів, зокрема перевіряти, наскільки вони дозволяють досягти встановлених раніше цілей та чи дозволили вони усунути втрати «муда» підприємства. За потребою – проводяться коригування.

Розробимо стратегію розвитку ФГ «Благо НПК» відповідно до вищевказаної логічної схеми.

За результатами аналізу зовнішнього середовища було встановлено, що більшість факторів (політичні, економічні та соціальні) мають негативний вплив на діяльність агропідприємств. Крім безпосередньо наслідків військової агресії агропідприємства зіштовхнулися з здороженням найбільш потрібних ресурсів – палива, насіння, добрив, нестачею робочих рук тощо. Корисним для підприємств є врахування позитивного впливу технологічних факторів, зокрема використання нових технологій точного землеробства та штучного інтелекту (електронних карт висіву).

Дослідження внутрішнього середовища показало, що останні роки підприємство працювало, хоча й мало певні проблеми з реалізацією у 2022 р., що вплинуло на скорочення прибутку. Ситуація суттєво покращилася у 2023 р., збільшився прибуток, покращилися показники ліквідності та фінансової стійкості, що вказує на здатність підприємства до адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Але зважаючи на тенденції ускладнення продажу збіжжя, зокрема закордон, несприятливі економічні умови розвитку агропідприємств, а також на випереджальні темпи росту витрат над доходами (з аналізу внутрішнього середовища підприємства) найбільш вдалою може бути стратегія стабілізації або стратегія обмеженого зростання. Дана стратегія передбачає, що підприємство намагається зберегти на рівні минулого року або незначно підвищити основні показники результативності – доходи та прибуток. Для цієї стратегії характерні:

скорочення витрат, збереження потенціалу підприємства до кращих часів, підтримка іміджу, пристосування до змін зовнішнього середовища.

Аналіз можливих втрат «муда» показав значні запаси агропродукції, що пов'язано з особливостями діяльності аграрних підприємств. Проте неналежне зберігання запасів супроводжується зростанням кількості зіпсованого збіжжя. Втрати очікування пов'язані з тим, що підприємство має значні витрати часу на техогляд обладнання (трактор, комбайн тощо), що потребують оптимізації. Дефекти обробки ґрунту, повторної обробки смужок ґрунту пов'язані з обраним підприємством способом обробки ґрунту, що також супроводжується перевитратами матеріальних ресурсів.

З урахування виявлених втрат «муда» підприємства слід побудувати дерево цілей підприємства (рис. 3.2). Розглянемо його більш детально.

Для стабілізації прибутку підприємства потрібно підтримати або збільшити існуючі обсяги реалізації або зменшити витрати. В першому випадку можливо розглянути збільшення посівних площ, розширення асортименту культур або збільшити урожайність. На даний момент підприємство не має достатньо ресурсів для збільшення посівних площ чи розширення асортименту культур (воно використовує працю тимчасових робітників, не має власної сільськогосподарської техніки, не має власного складу для зберігання сільськогосподарських культур). Крім того, подібні заходи збільшать витрати підприємства на насіння, паливо та добрива. Зростання урожайності шляхом впровадження точного землеробства звісно потребує витрат, але його введення може бути проведено поступово, в кілька етапів. Крім того, збільшення витрат, пов'язаних з впровадженням нової технології, компенсується їх скороченням за рахунок менших витрат насіння, палива, добрив та засобів захисту рослин (витрат на матеріальні ресурси).

Зменшення втрат від псування зерна є достатньо складним заходом в умовах відсутності власного складу зберігання зерна та економії витрат зберігання. Проте вважаємо за потрібне переглянути умови договору зберігання та переукласти новий договір з трейдером, що візьме на себе витрати зберігання збіжжя в призначеному для цього складі.



Рис. 3.2. Дерево цілей ФГ «Благо НПК»

Також розглядається варіант зменшення витрат на оплату праці за рахунок економії часу перевірки стану сільськогосподарської техніки перед виконанням етапів польових робіт.

Таким чином, в поточних умовах для реалізації стратегії обмеженого зростання пропонується впровадження трьох заходів:

- Впровадження системи точного землеробства;
- Зміна умов зберігання урожаю;
- Скорочення часу перевірки технічного стану техніки

Обґрунтуємо дані заходи за допомогою розрахунків.

3.2. Розробка заходів з реалізації стратегії розвитку ФГ «Благо НПК»

Відповідно до правил Lean Six Sigma заплановані заходи спрямовані на усунення «муда» та варіативності процесів, а також мають передбачати навчання персоналу новим методикам та інструментам роботи для усунення помилок в майбутньому.

Впровадження системи точного землеробства

Точним землеробством називають ефективну та високотехнологічну систему сільськогосподарського менеджменту, що включає використання технологій GPS, географічних інформаційних систем, технологій оцінки врожайності, змінного нормування внесення добрив та ЗЗР, дистанційного формування зондів землі та «інтернету речей». Її виникнення пов'язано з розумінням існування неоднорідних ґрунтів в межах одного поля. Зібрана інформація про виявлені неоднорідності використовується для планування висіву, розрахунку нормативів внесення насіння, добрив та ЗЗР, планування врожайності.

Загалом є кілька шляхів поступового впровадження точного землеробства, одним з яких є:

1. розробка карти полів;
2. паралельне водіння та відпрацювання руху по полю;
3. посекційне відключення обприскувачів;
4. диференційовані сівба і внесення добрив.

Перші два етапи є відносно недорогими етапами впровадження точного землеробства. В умовах військових дій та обмежених фінансових ресурсів пропонуємо підприємству реалізувати перші два етапи процесу. Процеси розробки карти полів та паралельного водіння та відпрацювання руху по полю нами описано за допомогою блок-схеми розгортання (Deployment flowchart), яка організована у смуги. Згадані смуги показують операції, у яких приймають участь різні працівники (рис. 3.3, 3.4).

Процес розробки карти полів починається з обробки інформації з кадастрової карти або з договорів оренди. Проте лише цієї інформації недостатньо для складання карти полів, оскільки з часів розпаювання контури полів змінилися, могли частково зарости чагарниками або міг з'явитися яр. Крім того, складання електронної карти полів дозволяє отримати достовірну інформацію проблемні з юридичної точки зору ділянки. Агроном об'їжджає поле за периметром з мобільним пристроєм. Він вимірює площу поля за допомогою GPS-сигналу з мобільного пристрою. Форма поля уточнюється, після чого дані передаються сторонній організації для цифрового опрацювання. Програмістом створюється поле в електронному форматі, визначається помилка цифрової мапи. Якщо помилка є прийнятною, готових файли поля оформлюються у форматі Shape, і процес розробки карти є завершеним.

Для впровадження системи паралельного водіння та відпрацювання руху по полю підприємством планується покупка трактору (до того працювали на орендному обладнанні), також потрібно встановити на трактор навігаційне обладнання (GPS-навігатор, зовнішню антену, контролер та курсопоказчик) та гідропосилувач керма. Механізатор опрацьовує нове обладнання у кілька діб.

Процес паралельного водіння відбувається за участю агронома та механізатора. Спочатку агроном відкалібровує обладнання (наприклад, норму висіва). Механізатор встановлює електронний маркер та разом з агрономом виїзжає на поле. Агроном проводить контрольну перевірку на поле (наприклад, фактичні витрати насіння на відсіяній площі) та у випадку невідповідності має провести доналадку.

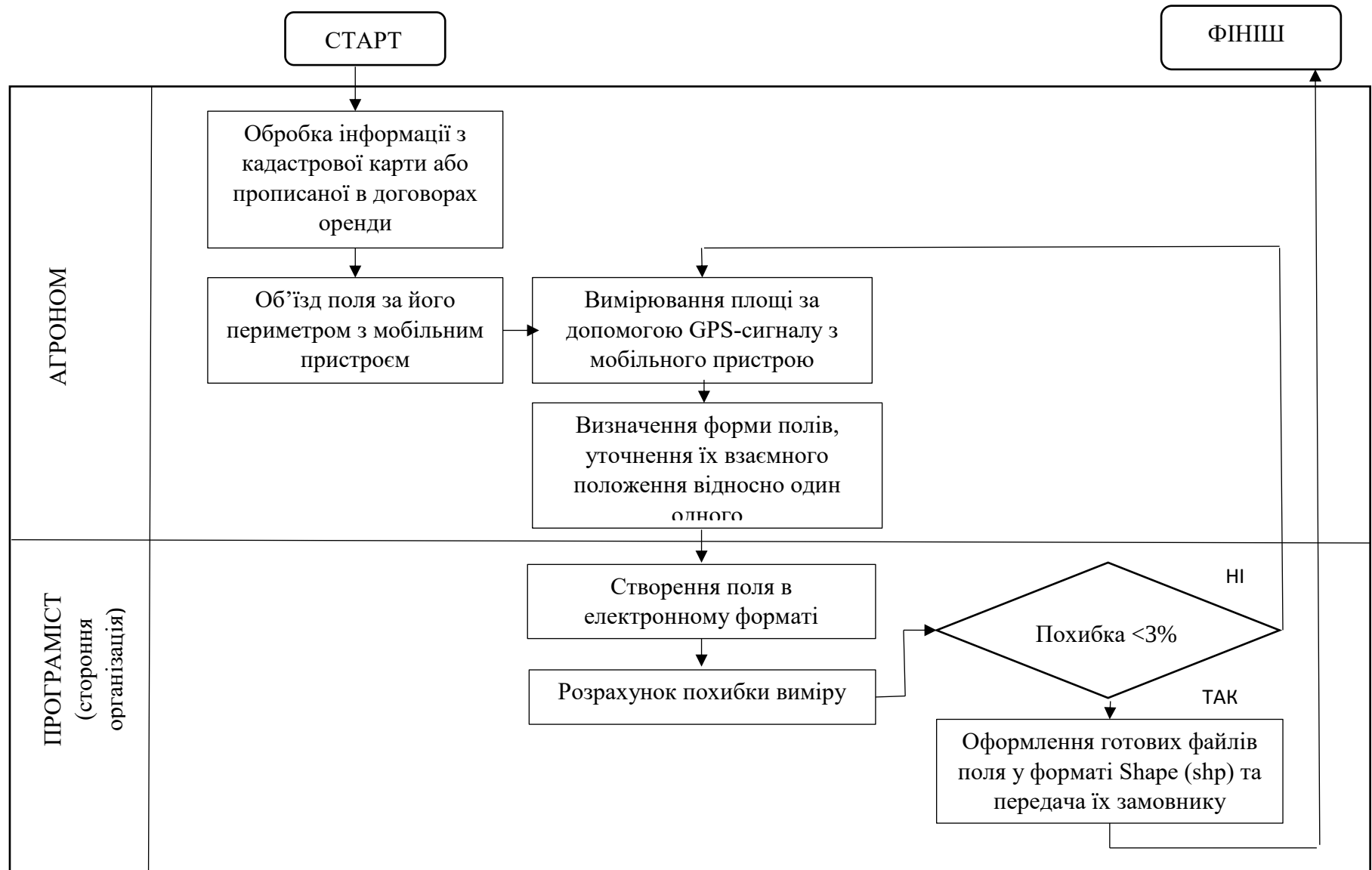


Рис. 3.3. Блок-схема розгортання за процесом розробки карти полів

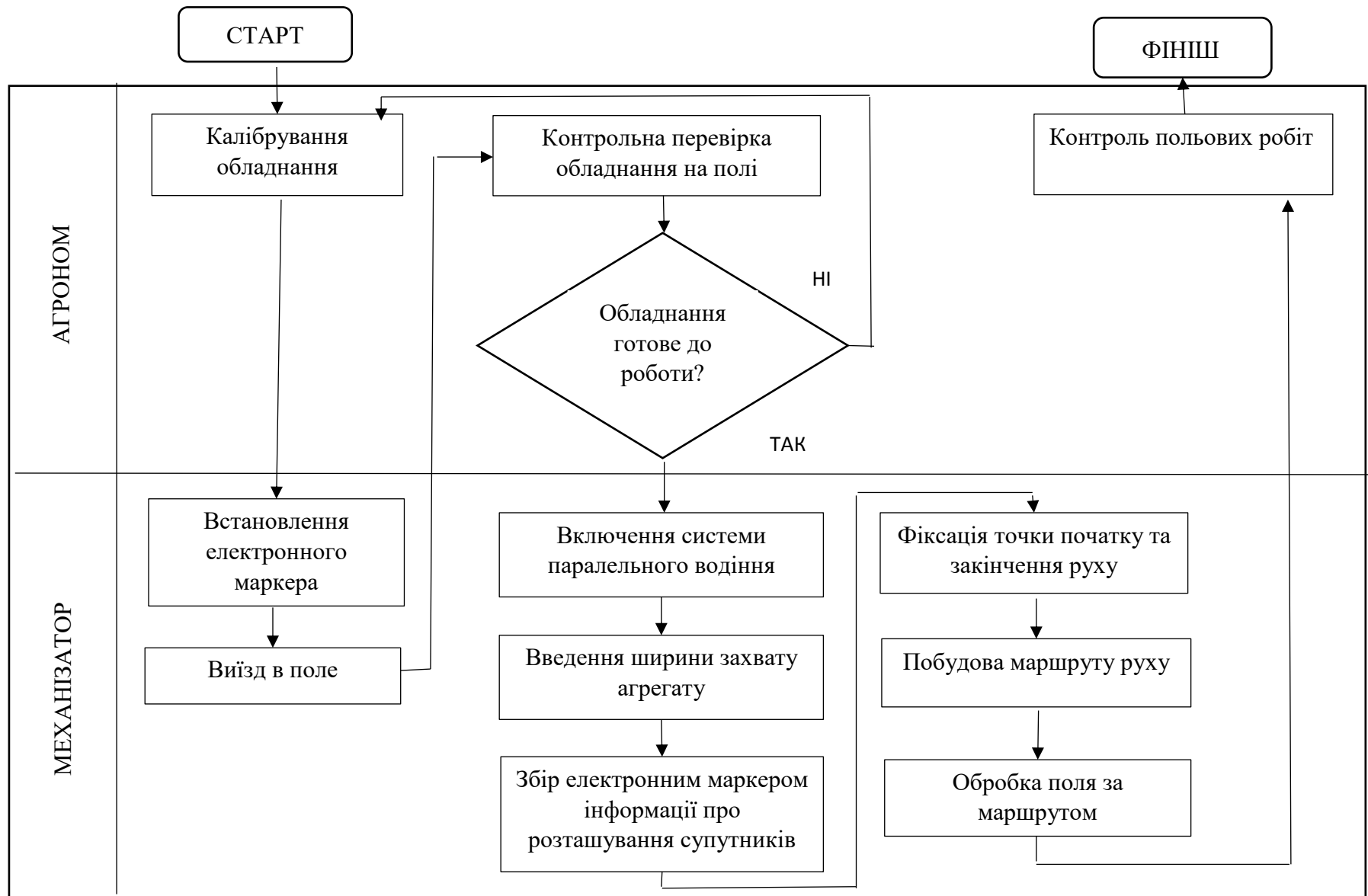


Рис. 3.4. Блок-схема розгортання за процесом паралельного водіння

Якщо обладнання готове, механізатор включає систему паралельного водіння, вводить ширину захвату агрегату та дає кілька хвилин на збір системою інформації про розташування супутників. Механізатор фіксує точку початку та закінчення руху, система будує маршрут. Механізатор оброблює поле за маршрутом, а агроном контролює виконання польових робіт.

Доведемо доцільність впровадження таких елементів точного землеробства як розробка карти полів та паралельне водіння шляхом економічних розрахунків. Перш за все, встановимо стартові витрати. До них включають:

- вартість послуг програміста для створення карти 3 тис. грн.
- вартість трактора Claas Axion 820 CVT820 CVT (б/в) 1600 тис. грн.
- вартість комп'ютера (блок, монітор та інші складові) 20 тис. грн.
- навігаційне обладнання Trimble GFX 350 + NAV 500 90 тис. грн.
- підрулювальний пристрій EZ-Steer 65 тис. грн.

Всього ціна обладнання 1775 тис. грн.

Зазначимо, що вартість доставки обладнання складає 4% , складські витрати – 2% від його ціни, тоді балансова вартість обладнання складе:

$$1775 * 1,04 * 1,02 = 1882,9 \text{ тис. грн.}$$

Крім стартових витрат також відбуваються зміни в поточних витратах.

1. витрати на інтернет Utel (Тримоб), що складають 600 грн./міс.

За рік: $600 * 12 = 7,2$ тис. грн.

2. витрати на додаток geotrack evo 10,5 тис. грн.

3. Витрати матеріальних ресурсів скоротяться як наслідок зменшення перекриття, що проходить сільськогосподарське обладнання, рухаючись по паралельному маршруту. Виконаємо розрахунок скорочення витрат посівного матеріалу, засобів захисту рослин та добрив.

Відомо, що підприємство вирощує пшеницю, кукурудзу та соняшник (35, 25 та 63 га відповідно за даними 2023 року). Посів здійснюється за допомогою сівалки з охопом 16 м та перекриттям сусідніх рядів 80 см. Визначимо загальну площу перекриття на засіяних полях (табл. 3.1). Загалом, повторний висів здійснюється на площу у 6,4 га.

Таблиця 3.1

Розрахунок загальної площі перекриття на засіяних полях

Культура	Реальна величина захвату сівалки, м	Площа перекриття на одному гоні, га	Кількість гонів на 100 га	Засіяна площа, га	Загальна площа перекриття на засіяних полях, га
Пшениця	15,2	0,08	65	35	1,8
Кукурудза	15,2	0,08	65	25	1,3
Соняшник	15,2	0,08	65	63	3,3
Разом				123	6,4

З урахуванням норм висіву, ціни посадкового матеріалу та загальної площі перекриття перевитрати на посівний матеріал складуть 37,4 тис. грн. (табл. 3.2). Також зменшаться витрати на добрива та засоби захисту рослин (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Результати розрахунків перевитрати на насіння через перекриття сусідніх рядів

Культура	Загальна площа перекриття на засіяних полях, га	Посівний матеріал		
		норма висіву, кг/га	ціна, грн./т (пос. од.)	перевитрата, тис.грн.
Пшениця	1,8	200	15000	36,0
Кукурудза	1,3	30	4500	0,2
Соняшник	3,3	60	6000	1,2
Разом	6,4			37,4

Таблиця 3.3

Результати розрахунків перевитрати на засоби захисту рослин та добрива через перекриття сусідніх рядів

Назва	Засоби захисту рослин			Добрива			Всього перевитрата , тис. грн.
	норма внесення, л/га	ціна, грн./л	перевитрата , тис. грн.	норма внесення, кг/га	ціна, грн./т	перевитрата , тис. грн.	
Пшениця (1,8 га перекриття)							
діамофос	-	-	-	300	34700	18,7	18,7
нітроамофос	-	-	-	150	36000	9,72	9,72
сульфат амонію	-	-	-	100	54200	9,76	9,76
інсектицид	0,3	234	0,13	-	-	-	0,13
фунгіцид	1	940	1,70	-	-	-	1,70
			1,83			38,18	40,01
Кукурудза (1,3 га перекриття)							
Фосфат амонію	-	-	-	250	85000	27,63	27,63
інсектицид	5	630	4,1	-	-	-	4,1
фунгіцид	1	2800	3,64	-	-	-	3,64
			7,74			27,63	35,37
Соняшник (3,3 га перекриття)							
Фосфат амонію	-	-	-	200	85000	56,1	56,1
інсектицид	5	630	10,4	-	-	-	10,4
фунгіцид	1	410	1,35	-	-	-	1,35
			11,75			56,1	67,85

Отже, перевитрати посівного матеріалу та добрив складуть 143,23 тис. грн.

4. Витрати на паливо. Нами було з'ясовано, що впровадження паралельного водіння призводить до перекриття сусідніх рядів (загальна площа перекриття складає 6,4 га), тобто зменшується кількість гонів трактору по полю. Якщо транспорт буде здійснювати менше гонів, то це можна заощаджувати на пальному. Розрахунок економії витрат на дизпаливо наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії дизпалива при впровадженні паралельного водіння

Показник	Технологічна операція			
	луцення стерні	сівба	внесення добрив	захист рослин
Середня норма витрат палива, л/га	11,5	10,5	2	2
Зменшення оброблювальної площі за рахунок меншого перекриття, га	6,4	6,4	6,4	6,4
Річна економія палива, л	73,6	67,2	12,8	12,8
Ціна дизпалива, грн./л	52	52	52	52
Річна економія палива, тис. грн.	3,8	3,5	0,7	0,7
Всього економія, тис. грн.	8,7			

Отже, впровадження паралельного водіння дозволить зекономити 8,7 тис. грн. на дизпаливі. Загалом поточні витрати скоротяться (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зміна поточних витрат від впровадження точного землеробства, тис. грн.

Статті витрат	Традиційна система	Система точного землеробства
1. Витрати на Інтернет	-	+7,2
2. Витрати на додаток geotrack evo	-	+10,5
3. Перевитрати насіння	+37,4	-
4. Перевитрати засобів захисту рослин та добрив	+143,23	-
4. Перевитрати дизпалива	+8,7	-
Всього	+189,33	+17,7

Загалом скорочення поточних витрат за умов впровадження точного землеробства складе:

$$189,33 - 17,7 = 171,63 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження точного землеробства дозволяє скорочувати кількість пошкоджених технікою рослин. Відповідно зростає урожайність на 10-20%. Визначимо загальний економічний ефект від застосування системи точного землеробства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок загального економічного ефекту від застосування точного землеробства, тис. грн.

Показники	Традиційна система	Система точного землеробства	Приріст
<i>Пшениця</i>			
Врожайність, ц/га	25	30	5
Обсяг виробництва, ц	875	1050	175
<i>Кукурудза</i>			
Врожайність, ц/га	36	43,2	7,2
Обсяг виробництва, ц	900	1080	180
<i>Соняшник</i>			
Врожайність, ц/га	12,5	15	2,5
Обсяг виробництва, ц	787,5	945	157,5
1. Дохід від реалізації, тис. грн.			
Пшениця	743,75	892,5	148,75
Кукурудза	765	918	153
Соняшник	2205	2646	441
Всього дохід від реалізації, тис. грн.	3713,75	4456,5	742,75
2. Приріст поточних витрат	189,33	17,7	-171,63
3. Приріст прибутку			914,38

Щорічний приріст прибутку за умов впровадження точного землеробства складе 914,38 тис. грн. Зазначимо, що підприємство несе інвестиційні витрати в 1882,9 тис. грн. на покупку обладнання. З урахуванням фактори знецінювання грошей у часі (ставка дисконту в 21%), термін окупності інвестиційних витрат за проектом складе:

$$1882,9 / (914,38 * 0,82 + 914,38 * 0,68 + 914,38 * 0,56) / 3 = 2,97 \text{ року.}$$

Таким чином, за 3 роки підприємство повністю поверне грошові кошти, вкладені в покупку трактора та окупить проект.

Зміна умов зберігання урожаю

На сьогодні підприємство зберігає зерно на орендованому складі з поганою вентиляцією, має достатньо низькі витрати на зберігання (орендна плата не є значною), але високий відсоток втрат зерна внаслідок псування. Зіпсоване зерно створює на підприємстві «муду» дефектів, яку потрібно усунути. Пропонується розглянути варіант зберігання зерна на елеваторі трейдера, який оплачує витрати зберігання на зерно. Проте підприємство повинно продавати своє зерно трейдеру за зниженою ціною.

В цьому випадку варто визначити релевантні витрати підприємства за різних умов зберігання, порівняти їх та вибрати найбільш оптимальний варіант.

Порівняємо альтернативні варіанти за таких умов:

- в середньому підприємство втрачає 4-5% врожаю внаслідок псування зерна;
- підприємство недоотримає приблизно 8-10% прибутку від реалізації, оскільки буде продавати його трейдеру на умовах контракту за зниженою ціною. В обмін на це посередник оплачує витрати зберігання зерна на елеваторі;
- витрати на зберігання зерна на складі складають 4 грн./ тонно-добу. В середньому зерно зберігається три місяці.

Встановимо економію витрат (отже, наш дохід) за альтернативних умов (табл. 3.7).

Так, зберігаючи зерно на орендованому складі з слабкою вентиляцією підприємство щорічно втрачає 160,66 тис. грн. на псуванні зерна. Крім того, підприємство має сплачувати орендну плату, що складає 30 тис. грн./міс (відповідно 90 тис. грн. за 3 міс.). Альтернативні витрати підприємства за варіантом зберігання зерна на орендованому складі включають втрати від псування збіжжя та орендну плату.

Якщо скористатися пропозицією трейдера, який сплатить витрати на зберігання зерна на елеваторі замість підприємства, то останнє зможе зекономити 92,3 тис. грн. Проте підприємство буде змушене продати врожай за меншою ціною

та втратить 321,08 тис. грн. прибутку. Альтернативні витрати підприємства за варіантом зберігання на елеваторі трейдера включають недоотриманий прибуток, зменшений на величину економії на витратах на зберігання.

Таблиця 3.7

Розрахунок релевантних витрат підприємства

Культура	Варіант 1 – Зберігання на орендованому складі					Варіант 2 – Зберігання на елеваторі трейдера		
	Ціна реалізації, грн./т	Обсяг збіжжя, т	Втрати від псування, т (4,5%)	Втрати від псування всього, тис. грн.	Орендна плата, тис. грн.	Ціна реалізації за контрактом, грн.	Недоотриманий прибуток, тис. грн	Економія на витратах на зберігання, грн..
пшениця	9000	87,5	3,94	35,46		8190	70,88	31,5
кукурудза	9000	90	4,05	36,45		8190	72,90	32,4
соняшник	25000	78,8	3,55	88,75		22750	177,30	28,4
Всього				160,66	90		321,08	92,3
Альтернативні витрати	250,66					228,78		

Загалом менші альтернативні витрати має варіант зберігання зерна на елеваторі трейдера (різниця у 21,88 тис. грн.), отже даний варіант є більш привабливим. Зрозуміло, що у випадку зміни умов, потрібно проводити перегляд альтернативних варіантів або пошук нових.

Для спрощення процесу вибору варіанту зберігання збіжжя можна використати інфограму (табл. 3.8). Наведена інфограма процесу вибору варіанту зберігання урожаю дозволяє встановити не тільки основні інструкції та методи перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями процесу, а власне сам перелік цієї вхідної та вихідної інформації.

Таблиця 3.8

Інформограма процесу вибору варіанту зберігання урожаю

Операції процесу	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення, інструкції
Визначення витрат за варіантом зберігання збіжжя на орендованому складі	Середній відсоток псування збіжжя, ставка орендної плати за склад для зберігання збіжжя, обсяг та терміни зберігання збіжжя	Розрахунок втрат, сум орендної плати	Втрати від псування збіжжя, суми орендної плати	Умови договору орендної плати, економічні розрахунки, середні норми втрат внаслідок псування зерна
Визначення витрат за варіантом зберігання на елеваторі трейдера	Умови договору продажу культур, тарифи на зберігання, приймання та відвантаження збіжжя	Розрахунок втраченого прибутку через несприятливі умови контракту, розрахунок витрат на зберігання	Втрачений прибуток, витрати на зберігання збіжжя	Вбудований калькулятор розрахунку витрат зберігання, договір продажу культур, економічні розрахунки
Розрахунок альтернативних витрат	Втрати від псування збіжжя, суми орендної плати, втрачений прибуток, витрати на зберігання збіжжя	Визначення альтернативних витрат за варіантами рішень	Альтернативні витрати за варіантами рішень	Економічні розрахунки
Порівняння альтернативних витрат та вибір оптимального варіанту зберігання збіжжя	Альтернативні витрати за варіантами рішень	Порівняння витрат за кількома варіантами, вибір варіанту з найменшими витратами	Рішення щодо вибору варіанту зберігання урожаю	Порівняльний аналіз

Скорочення часу перевірки технічного стану техніки

Запорукою ефективного аграрного виробництва є своєчасне та правильне обслуговування сільськогосподарської техніки, що надасть можливість безвідмовно її експлуатувати впродовж тривалого періоду. Технічний огляд трактора та іншої сільськогосподарської техніки механізатором підвищує термін служби техніки та безпеку підчас експлуатації. Огляд трактору є багатоетапною процедурою, що займає певний час, який може збільшуватися при високій інтенсивності експлуатації техніки або поганих умовах експлуатації.

Одним із способів скорочення витрат часу на проведення технічного огляду без втрати якості подальшої роботи обладнання є впровадження такого інструменту ощадливого виробництва як система SMED ("Single Minute Exchange of Dies", з англ. "швидка заміна штампів"). Даний інструмент дозволяє швидше переключатися між стадіями виробничого процесу, що скоротить простой обладнання, обсяг незавершеного виробництва, витрати на виробництво продукції тощо.

Використання даного інструменту містить основні шість етапів (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Основні етапи використання системи SMED

Ключовим аспектом використання інструменту є поділ операцій на внутрішні та зовнішні. Внутрішні операції виконуються тільки після відключення (зупинки) обладнання, зовнішні – при його роботі.

Розглянемо основні етапи процесу щоденного огляду трактору перед початком сільськогосподарських робіт (див. рис. 3.6).

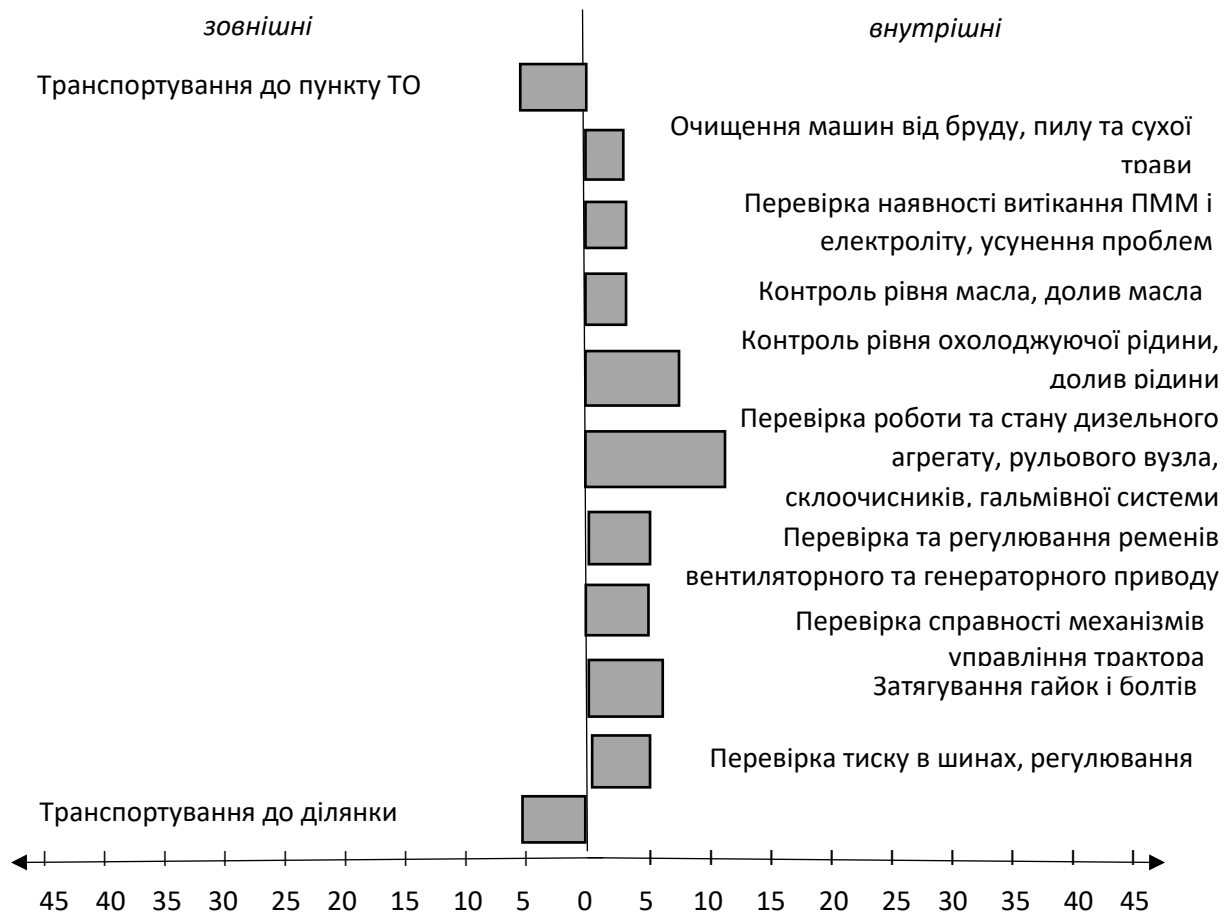


Рис. 3.6. Розподіл витрат часу на проведення основних етапів процесу щоденного огляду трактору (до змін), хвилин

Як можна побачити, більшість операцій є внутрішніми, тобто виконуються при відключеному обладнанні. Для цього механізатор транспортує трактор до пункту техобслуговування та після огляду – до ділянки (єдині зовнішні операції процесу). При цьому всі операції виконуються послідовно.

Сумарна тривалість процесу складе:

$$T = 5 + 3 + 4 + 4 + 7 + 10 + 5 + 5 + 6 + 5 + 5 = 59 \text{ хв.}$$

На наш погляд, подібна організація процесу не є ефективною, механізатор витрачає близько години на проведення технічного огляду сільськогосподарської техніки під час проведення польових робіт. Також цей час може збільшуватися, якщо використовується додаткове обладнання.

Вважаємо, що операцію «Перевірка справності механізмів управління транспортом» варто перенести до зовнішніх». Крім того, операцію «Перевірка роботи та стану дизельного агрегату, рульового вузла, склоочисників, гальмівної системи» варто поділити на дві «Перевірка роботи та стану рульового вузла, склоочисників» та «Перевірка роботи та стану дизельного агрегату, гальмівної системи», першу з яких варто віднести до зовнішніх, другу – до внутрішніх. Для поділу операції на дві нами було виміряно витрати робочого часу за допомогою хронометражу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Карта хронометражу операції перевірки рівномірності розподілу добрих

Елементи операції	Тривалість виконання, хв.							Середні витрати часу, хв.
	1	2	3	4	5	6	7	
Перевірка роботи дизельного агрегату	3	4	3	2	9	3	4	3,2
Перевірка стану гальмівної системи	1	2	1	2	3	7	2	1,8
Перевірка роботи рульового вузла	1	4	4	5	10	4	3	4
Перевірка роботи склоочисників	1	1	1	2	1	8	1	1,2

З карті хронометражу було вилучено дефектні заміри (що суттєво відрізняються за тривалістю від інших значень хроноряду) та розраховано середні витрати часу по операціях.

Так, перші дві операції об'єднуємо в операцію перевірки роботи та стану дизельного агрегату, гальмівної системи, що за характером є внутрішньою та триває 5 хв. Третя та четверта операції об'єднуються в операцію перевірки роботи та стану рульового вузла, склоочисників, за характером є зовнішньою. Її загальна тривалість складає $4+1,2=5,2\approx 5$ хв. Отже, операція ділиться навпіл (5 хв. кожен елемент).

Відкорегуємо основні етапи процесу технічного огляду трактору перед початком сільськогосподарських робіт після змін. (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Розподіл витрат часу на проведення основних етапів процесу щоденного огляду трактора (після змін), хвилин

Відповідно згадані дві операції можна виконувати паралельно з транспортуванням до ділянки та до пункту ТО. В такому випадку загальна тривалість циклу робіт зменшиться, що краще проілюструвати за допомогою графіку Ганту, представленого в табл. 3.9.

Відповідно до графіку, тривалість нового процесу складе 49 хв.

Таким чином, за рахунок переміщення двох «внутрішніх» операцій у «зовнішні» та їх паралельного виконання, можна скоротити тривалість щоденного огляду з 59 до 49 хв. (на 10 хв. або на 17%). Також збільшиться корисне завантаження сільськогосподарської техніки. В результаті заходу зменшиться кількість аварійних поломок обладнання, простоювання техніки в ремонті в високий сезон.

Таблиця 3.9

Графік Ганта процесу щоденного огляду трактору (після змін), хв.

операції	Тривалість виконання, хв.									
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
1	5									
2	5									
3		3								
4			4							
5				4						
6					7					
7						5				
8							5			
9								6		
10									5	
11									5	

Найменування операцій:

1 - Транспортування до пункту ТО; 2 - Перевірка роботи та стану рульового вузла, склоочисників; 3 - Очищення машин від бруду, пилу та сухої трави; 4 - Перевірка наявності витікання ПММ і електроліту, усунення проблем; 5 - Контроль рівня масла, долив масла; 6 - Контроль рівня охолоджуючої рідини, долив рідини; 7 - Перевірка роботи та стану дизельного агрегату, гальмівної системи; 8 - Перевірка та регулювання ременів вентиляторного та генераторного приводу; 9 - Затягування гайок і болтів; 10 - Перевірка тиску в шинах, регулювання; 11 - Перевірка справності механізмів управління трактора; 12 - Транспортування до ділянки

Скорочення витрат часу тракториста: 10 хв./процес огляду.

Трактор працює 80-100 днів/рік, відповідно ми зекономимо:

$$10 \text{ хв.} \cdot 90 / 60 = 15 \text{ год./рік}$$

Економія зарплати механізатора:

$$25000 / 168,9 \cdot 15 \text{ год.} = 2220 \text{ грн./рік}$$

$$\text{З урахуванням відрахувань: } 2220 \cdot 1,22 = 2708,4 \text{ грн.}$$

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи дозволять підприємству позбутися / зменшити «муда» дефектів, очікування, надвиробництва (надмірного використання ресурсів), запасів та надмірної обробки. В результаті їх реалізації підприємство підвищить цінність продукції для споживача та отримає можливість підвищити / стабілізувати прибуток шляхом збільшення доходів та скорочення витрат.

Зокрема, впровадження точного землеробства, а точніше його перші етапи: розробка карти полів та паралельне водіння та відпрацювання руху по полю надає можливість отримати 914,38 тис. грн. прибутку щорічно. Оскільки заходи припускають встановлення додаткового обладнання на техніку, було прийнято рішення купити нову техніку, відповідно з'являться інвестиційні витрати, які окупляться впродовж трьох років.

Зміна умов зберігання урожаю дозволить мінімізувати втрати від псування урожаю. Забезпечення більш адекватних умов зберігання буде супроводжуватися зростанням витрат, проте порівняння альтернативних варіантів зберігання зерна дозволить обрати варіант з найменшими витратами (-21,88 тис. грн.).

Скорочення часу перевірки технічного стану обладнання призведе до ліквідації "муда" очікування та скорочення відповідних витрат на 2,71 тис. грн.

В цілому за результатами заходів витрати підприємства зменшаться (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок економічної ефективності заходів, тис. грн.

Захід	Приріст доходу від реалізації, тис. грн.	Приріст (скорочення) поточних витрат, тис. грн.	Приріст прибутку, тис. грн.
Впровадження системи точного землеробства	742,75	-171,63	914,38
Зміна умов зберігання урожаю	-	-21,88	21,88
Скорочення часу перевірки технічного стану техніки	-	-2,71	2,71
Разом	742,75	-196,22	938,97

Загалом підприємство отримає економічний ефект в сумі 938,97 тис. грн./рік, що підтверджує реалізацію встановлених цілей стабілізації прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи було зроблено наступні висновки:

1. З огляду на проведені дослідження та з врахуванням таких вимог до стратегії розвитку як динамічність, активна взаємодія із зовнішнім середовищем, інновації в основі, безперервність та адаптивність, схиляємося до думки, що під стратегією розвитку слід розуміти послідовність дій, певний напрямок руху для досягнення цілей розвитку організації.

2. За результатами аналізу зовнішнього середовища було встановлено, що більшість факторів (політичні, економічні та соціальні) мають негативний вплив на діяльність агропідприємств. Крім безпосередньо наслідків військової агресії агропідприємства зіштовхнулися з здороженням найбільш потрібних ресурсів – палива, насіння, добрив, нестачею робочих рук тощо. Корисним для підприємств є врахування позитивного впливу технологічних факторів, зокрема використання нових технологій точного землеробства та штучного інтелекту (електронних карт висіву).

3. Зважаючи на тенденції зовнішнього та внутрішнього середовища найбільш вдалою для реалізації може бути стратегія обмеженого зростання. Сформовані цілі розвитку мають розв'язувати проблеми, т.зв. «вузькі місця», «муда» підприємства відповідно до концепції Lean Six Sigma. Аналіз втрат «муда» показав зростання кількості зіпсованого збіжжя, втрат очікування через значні витрати часу на переналадку обладнання. Дефекти обробки ґрунту, повторної обробки смужок ґрунту пов'язані з обраним підприємством способом обробки ґрунту, що також супроводжується перевитратами матеріальних ресурсів. За результатами побудови дерева цілей підприємства запропоновано реалізовувати обрану стратегію розвитку шляхом впровадження системи точного землеробства; зміни умов зберігання урожаю; скорочення часу перевірки технічного стану обладнання. Запропоновані заходи дозволять підприємству позбутися / зменшити «муда» та отримати економічний ефект в сумі 938,97 тис. грн./рік, що підтверджує реалізацію встановлених цілей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 10 найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. Mind. <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za-2022-rik>
2. Gitlow H. S., Melnyck R. J., Levine D. M. A Guide to Six Sigma and Process Improvement for Practitioners and Students: Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification. FT Press, 2015. 480 p.
3. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. *Independent Journal of Management & Production* (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 №3. P.262-280
4. Karpenko Y., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., & Kalinichenko S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. № 12(6). P.359-375.
5. Kuznetsova I., Karpenko Yu., Vidomenko I. Technology of operational management in the activities of port elevators. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. Vol 11. №8. P.762-782.
6. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine that changed the World: The Story of Lean Production. Harper Collins, New York, 1990.
7. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки в умовах повномасштабної війни. Company «Pro-Consulting». https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/analysis_of_the_agricultural_technique_market_in_wartime_conditions.pdf
8. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. №21. 2021. С. 31-34.
9. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. №56. 2023.

10. В яких галузях найвищі середні зарплати та як вони змінилися під час великої війни. Слово і діло.
<https://www.slovoidilo.ua/2024/06/10/infografika/ekonomika/yakux-haluzyah-najvyshhi-seredni-zarplaty-ta-yak-vony-zminylysya-velykoyi-vijny>
11. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. № 1. 2020. С. 121-125.
12. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. BBC.
<https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>
13. Гірна О.Б. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. № 54. 2023.
14. Голдрат Е. М., Кокс Д. Процес безперервного удосконалення: Попурі, 2004. 556 с.
15. Гончарук О.В., Губаренко Л.М., Цуприк Л.М. Теоретико-методичні основи системи бережливого виробництва на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 1 (18). 2019. С. 95-103.
16. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. С. 346-352
17. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55-58.
18. Експорт втрачає позиції, імпорт набирає обертів: що відбувається із зовнішньою торгівлею України. Dia.dp. <https://dia.dp.gov.ua/eksport-vtrachaye-pozici%D1%97-import-nabiraye-obertiv-shho-vidbuvayetsya-iz-zovnishnoyu-torgivleyu-ukra%D1%97ni/>
19. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. №9. 2017. С. 423-427.
20. Заборона на імпорт українського зерна: наслідки та способи вирішення кризи. Case-ukraine. <https://case-ukraine.com.ua/publications/zaborona-na-import-ukrayinskogo-zerna-naslidky-ta-sposoby-vyrishennya-kryzy/>

21. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення законодавства у сфері охорони прав на сорти рослин та насінництва і розсадництва у відповідність із положеннями законодавства Європейського Союзу» № 2763-IX
22. Закон України «Про матеріали і предмети, призначені для контакту з харчовими продуктами» від 3 листопада 2022 року №2718-IX
23. Збитки у сільському господарстві України внаслідок війни сягнули \$4.3 млрд. Укрінвест. <https://ukraineinvest.gov.ua/news>
24. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київ: КШЕ, 2024. 39 с.
25. Інноваційні технології в сільському господарстві: як сучасні розробки допомагають підвищити врожайність. Pravda. <https://pravda.if.ua/innovaciini-tekhnologiyi-v-silskomu-gospodarstvi-yak-suchasni-rozrobki-dopomagayut-pidvishiti-vrozhainist/>
26. Інформація про результати Державної програми Доступні кредити 5-7-9. Сайт Фонду розвитку підприємництва. <https://bdf.gov.ua/publicna-informatsiia/informatsiia-pro-rezultaty-derzhavnoi-prohramy-dostupni-kredyty-5-7-9/>
27. Інформація щодо розвитку сільського господарства. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Карпюк О.А. Методика застосування концепції «шість сигм» в системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т.1.2014. №4. С.22-27.
29. Ключковський О.В., Гуцол Д.С. Методологічні засади визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (47). 2022. С. 47-56.
30. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах воєнного стану. Національний інститут стратегічних досліджень.

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v>

31. Курс валюти в Україні. Сайт Мінфіну. <https://minfin.com.ua/ua/currency>
32. Масааки І. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества; Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс, 2005. 346 с.
33. Найбільші агрохолдинги України придбали лише близько 18 га землі з початку року. Latifundist. <https://latifundist.com/novosti/65237-najbilshi-agroholdingi-ukrayini-pridbali-lishe-blizko-18-ga-zemli-z-pochatku-roku>
34. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31) 2018. С. 118-126.
35. Пономаренко І.В., Губань К.Ф. Застосування теорії обмежень систем Е. Голдратта в корпоративному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 5 (16). 2018. С. 163-167.
36. Приходько І. П., Павлова Г. Є., Бардадим М. В. Оподаткування підприємств агробізнесу: навч.посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 190 с.
37. Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів: Постанова КМУ від 02.09.2015 №667. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/667-2015-%D0%BF>
38. Пустовіт О. Ю., Піддубний О. Ю., Браніцький О. М. Контроль якості та безпечності сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. №27. 2024. С. 1-4.
39. Сидоренко В.В. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA) для організації безперервного професійного розвитку фахівців. *VI-а Міжн. науково-практ. конф. «Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи»*. 12-18 травня 2020, м. Запоріжжя. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720165/>
40. Сташок В. Основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч.1. С. 430-437.

41. Тесленок І.М., Воровська К.А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 159-170.
42. ТОП агрохолдінгів України 2024 року. Economist. <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/>
43. Топ-20 найбільших компаній АПК України. Agroportal. <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-20-naybilshih-kompaniy-apk-ukrajini>
44. Українська агропродукція відповідає всім стандартам якості, у тому числі стандартам Європейського Союзу. Укрінформ. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3763827-ukrainska-agroprodukcija-vidpovidaє-vsīm-standartam-akosti-ekspert.html>
45. Фадєєва Г.М. Методологічні аспекти розробки стратегії розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 9. Ч. 1. 2014. С. 182-186.
46. Фінансування інноваційної діяльності в розвинених країнах. ДП «Український інститут інтелектуальної власності». <https://iii.ua/uk/finansuvannya-innovaciynoyi-diyalnosti-v-rozvinenih-krayinah>
47. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №3. С. 109–112
48. Хринюк О.С., Усатенко І.С. Принципи формування стратегії розвитку підприємства. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. № 8. 2017. С.125-129.
49. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник ХДУ*. №49. 2023. С. 36-43