

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
на тему: **«Формування стратегії сільськогосподарського**
підприємства»

Виконавець:

студент центр заочної та вечірньої форми навчання
Граматіна Вікторія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Кузнецова Інна Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Тривале та ефективне функціонування підприємства, а також його стійке економічне зростання значною мірою залежать від правильно сформульованих стратегічних пріоритетів. Саме вони дозволяють максимально ефективно використовувати наявний технічний потенціал, людські ресурси та інші доступні активи. Стратегія на сьогодні є основою системного управління підприємством. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку, підвищенні конкурентоспроможності продукції. В умовах загострення конкуренції компаніям необхідно не лише тримати фокус на внутрішніх процесах, а й розробляти довгострокову поведінкову модель, яка дозволить реагувати на зовнішні виклики та зміни в ринковому середовищі. На сучасному етапі особливого значення набуває управління, здатне гнучко адаптувати підприємство до стрімких трансформацій у бізнес-середовищі. Все це є важливим для сільськогосподарських підприємств, які формують зовнішньоторгівельний баланс країни та забезпечують її продовольчу безпеку.

Метою кваліфікаційної роботи є забезпечення стійкого положення Господарства на аграрному ринку шляхом формування стратегічних напрямів розвитку.

У відповідності до цілі в кваліфікаційній роботі вирішені такі **завдання**:

1. визначити сутність стратегічного управління та підходи до формування стратегії
2. провести стратегічний аналіз внутрішнього середовища аграрного підприємства
3. провести стратегічний аналіз бізнес-середовища аграрного підприємства
4. обґрунтувати стратегічні напрями розвитку Господарства «Колос»

Об'єкт дослідження: Селянське (фермерське) господарство (СФГ) «Колос», яке розташовано в Білгород-Дністровському районі Одеської області

(сільрада Маразліївська). Основним видом діяльності за КВЕД є «01.11 Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур».

Методи дослідження. Для формування стратегічних напрямів розвитку аграрного підприємства використано низку методів, серед яких є як загальнонаукові, так спеціальні: аналіз фінансових показників, SNW-аналізу, стратегічний аналіз бізнес-середовища, ESFAS-аналіз, показники інвестиційної привабливості проектів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених напрямках розвитку, які можна використати в стратегічних планах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 51 сторінку.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «Теоретичні основи стратегічного управління підприємством» розкрито теоретичні основи стратегічного управління підприємством. Визначено його як ключовий, багатовимірний процес, що охоплює формування, впровадження та коригування стратегії на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Підкреслюється, що сутність стратегічного управління полягає в його людському вимірі, клієнтоорієнтованості, створенні конкурентних переваг та гнучкості. Основними завданнями є визначення місії, довгострокових цілей, розробка стратегій та забезпечення адаптивності. Розглянуто еволюцію теорії стратегічного управління від бюджетно-фінансового до сучасного етапу, який характеризується динамічними та адаптивними стратегіями, використанням Agile-методологій, інтеграцією сталого розвитку та цифрових технологій. Стратегічне управління є механізмом виживання та розвитку, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність бізнесу. Встановлено, що формування ефективної стратегії залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Особливу увагу слід приділяти галузевим факторам так як вони допомагають зрозуміти конкурентне

середовище, виявити можливості та загрози, сформувані конкурентні переваги та адаптуватися до змін. Розглянуто процес формування стратегії і його підходи. Обґрунтовано, що більш деталізований процес передбачає формування стратегічного набору, що включає базову, конкурентну та функціональні стратегії, на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінки поточного стратегічного положення. Стратегічний набір формується з урахуванням сильних та слабких сторін, ресурсів, корпоративних зобов'язань, інтересів керівництва та залежності від зовнішнього середовища. Після формування проводиться оцінка та коригування стратегії. В роботі зроблено висновки, що найбільш доречною є модель формування стратегії з урахуванням галузевої приналежності, доповнена адресними інструментами для обґрунтування стратегічного напрямку розвитку. Загалом, стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення стійкості бізнесу, що трансформує організаційне мислення та практику, орієнтуючи на створення унікальної цінності в умовах невизначеності. Успішна стратегія є результатом аналізу та управлінського мистецтва, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та конкурентні переваги.

У другому розділі «Формування стратегії аграрного підприємства»

Розглядається процес становлення та функціонування нових аграрних підприємств в Україні після реформування аграрного сектору. На прикладі селянського (фермерського) господарства (СФГ) «Колос», аналізуються його організаційно-правові засади, географічне розташування та природно-кліматичні умови регіону, які є сприятливими для розвитку сільського господарства, зокрема рослинництва. Проведено аналіз фінансової звітності підприємства за останні три роки, які виявили неоднозначну картину та потенційні ризики, особливо в умовах війни, але попри це показники прибутковості показали значне відновлення фінансової ефективності у 2024 році. Загалом фінансовий стан господарства оцінено як задовільний. Досліджено комплекс важливих характеристик діяльності СФГ «Колос», та на основі SNW-аналізу узагальнено оцінку факторів внутрішнього середовища. В роботі проведено глибокий аналіз аграрної галузі та її значення для економіки України, її внесок у ВВП та зайнятість населення.

Перспективними напрямками розвитку визначено органічне землеробство та розвиток переробної промисловості. Узагальнено результати аналізу бізнес-середовища за допомогою ESFAS-аналізу, який виявив високі можливості для розвитку аграрного сектору та основні загрози. Загалом галузь має високі можливості для розвитку, які необхідно використовувати, незважаючи на існуючі виклики. На основі аналізу ринкової ситуації виявлено тенденцію активного впровадження систем GPS-навігації провідними аграрними підприємствами регіону, що надає низку конкурентних переваг. Особливо цінними технології GPS-навігації є при внесенні засобів захисту рослин, добрив, вапнуванні ґрунтів та обробці великих площ. Підкреслюється, що GPS-системи поступово витісняють традиційні методи розмітки поля, мінімізують ризик помилок при внесенні агрохімікатів та дозволяють формувати цифровий архів обробки поля. Обґрунтовано економічну ефективність впровадження GPS-навігаторів, яка залежить від культури, розміру площ та точності міжрядних операцій. Наведено співвідношення вартості GPS-системи та системи пінного маркування. Оцінка економії витрат проводиться шляхом урахування зменшення пропусків при обприскуванні та потенційних втрат врожаю через неякісне внесення добрив. Зазначається, що пропуски при обробці високомаржинальних культур можуть призвести до значних збитків та формування запасу насіння бур'янів. Для обґрунтування проекту впровадження GPS-навігаторів проведено розрахунки витрат на їх придбання та встановлення, планового скорочення витрат за видами робіт з обробки землі під зернові культури та розраховано загальну планову економію витрат. Амортизацію розраховано лінійним методом, а для остаточного обґрунтування проекту запропоновано використання методики NPV.

Висновки

1. за результатами критичного аналізу наукової літератури встановлено, що стратегічне управління є інтегративною концепцією сучасного менеджменту, що забезпечує стійкість бізнесу в турбулентних ринкових умовах. Стратегічне управління формується під впливом багатьох факторів, які можуть мати як

зовнішнє, так і внутрішнє походження. Гнучкість, адаптивність, унікальність та ситуаційний підхід є ключовими факторами, що визначають ефективність стратегічного управління та забезпечують конкурентні переваги організації у довгостроковій перспективі. Найбільш приємною є модель формування стратегії з урахуванням галузевих факторів.

2. за результатами аналізу діяльності Господарства встановлено, що за останні три роки доходи господарства демонструють стабільне зростання: з 2022 по 2023 рік дохід зріс на 133,8 тис. грн.; з 2023 по 2024 рік дохід зріс на 266, 4 тис. грн. Зростання доходу свідчить про збільшення обсягів виробництва, в першу чергу – рослинництва.

За результатами SNW-аналізу можна обґрунтовано стверджувати, що підприємство в цілому має середню оцінку внутрішніх можливостей господарства. До сильних сторін підприємства відносяться:

- технічна оснащеність - має належне забезпечення сучасною технікою;
- рівень рентабельності бізнесу – підприємство демонструє хороший рівень прибутковості;
- фінансова складова;
- сталі врожаї.

До слабких сторін віднесено розробку та реалізацію стратегії, що низька свідчать про потребу у вдосконаленні стратегічного управління.

3. За результатами проведеного оцінювання з використанням ESFAS-аналізу можна стверджувати, що галузь має високі можливості для розвитку. Значний потенціал розвитку аграрного сектору реалізується завдяки природним факторам, технологічному прогресу та міжнародній підтримці. Сільськогосподарський сектор залишається одним із ключових рушіїв економіки країни, забезпечуючи продовольчу безпеку та формуючи значну частину експорту. Впровадження інновацій, розвиток логістичної інфраструктури сприятимуть зростанню конкурентоспроможності українського агросектору на світовому ринку. Попри значний потенціал розвитку, аграрний сектор України стикається з серйозними викликами. Найважливішими з них є істотні втрати в аграрній галузі через війну

та нестача трудових ресурсів. Ці труднощі долаються з використанням інноваційних технологій.

4. встановлено, що впровадження GPS-навігації для сільськогосподарської техніки надає низку конкурентних переваг:

- Оптимізація роботи тракторів і комбайнів через підвищення точності та швидкості виконання операцій,
- Раціоналізація використання мінеральних добрив і паливно-мастильних матеріалів,
- Розширення часових меж проведення агротехнічних заходів з можливістю цілодобової роботи техніки,
- Зростання ефективності використання трудових ресурсів,
- Можливість впровадження сучасних технологій.

Розраховані нами показники інвестиційної привабливості свідчать про доцільність впровадження GPS-навігаторів.

АНОТАЦІЯ

Грамаціна Вікторія Вікторівна. Формування стратегії сільськогосподарського підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 073 "Менеджмент". – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з двох розділів. Об'єкт дослідження – СФГ «Колос».

У роботі розглядаються стратегічне управління як багатовимірний процес формування, впровадження та коригування стратегії підприємства. Його сутність полягає в людському вимірі, клієнтоорієнтованості, створенні конкурентних переваг та гнучкості. Розглянуто еволюцію теорії сучасних динамічних та адаптивних стратегій, що включають Agile-методології та цифрові технології. Підкреслюється роль стратегічного управління як механізму виживання та розвитку бізнесу. Обґрунтовано важливість галузевих факторів при формуванні ефективної стратегії, яка базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Запропоновано модель формування стратегії з урахуванням галузевої приналежності.

Сформовано стратегію аграрного підприємства СФГ «Колос». Проаналізовано його фінансовий стан та виявлено відновлення фінансової ефективності у 2024 році. Досліджено внутрішнє (SNW-аналіз) та зовнішнє (ESFAS-аналіз) середовище аграрної галузі в Україні, визначено перспективні напрямки. Виявлено тенденцію до впровадження GPS-навігації як конкурентної переваги. Обґрунтовано економічну ефективність GPS-навігаторів через розрахунок скорочення витрат.

Ключові слова: стратегічне управління; конкурентні переваги; галузеві фактори; SNW-аналіз; ESFAS-аналіз; сільське господарство.

ANNOTATION

Gramatina Viktoriia Viktorivna. Formation of the strategy of an agricultural enterprise.

Thesis for Bachelor degree in specialty 073 «Management» - Odessa National Economic University, Odessa, 2025.

Thesis consists of two chapters. The object of research is Peasant Farm "Kolos".

The paper considers strategic management as a multidimensional process of forming, implementing and adjusting the enterprise strategy. Its essence lies in the human dimension, customer orientation, creating competitive advantages and flexibility. The evolution of the theory to modern dynamic and adaptive strategies, including Agile methodologies and digital technologies, is considered. The role of strategic management as a mechanism for survival and business development is emphasized. The importance of industry factors in forming an effective strategy based on the analysis of the internal and external environment is substantiated. A model for forming a strategy taking into account industry affiliation is proposed.

The strategy of an agricultural enterprise is formed using the example of the Kolos Agricultural Farm. Its financial condition is analyzed and the restoration of financial efficiency in 2024 is identified. The internal (SNW analysis) and external (ESFAS analysis) environment of the agricultural industry in Ukraine is studied, promising directions are identified. A trend towards the implementation of GPS navigation as a competitive advantage is identified. The economic efficiency of GPS navigators is substantiated through the calculation of cost reduction.

Key words: Strategic management; competitive advantages; Agile methodology; industry factors; SWOT analysis; SNW analysis; ESFAS analysis; NPV methods.