

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

Кафедра менеджменту

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

_____ (підпис)

“ ___ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"
на тему:
«Формування системи стратегічного управління
фермерським господарством»

Виконавець:

студент

Михальченко Денис Миколайович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

СТ.ВИКЛ., К.Е.Н.,

Горбатенко А.В.

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ /підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	5
1.1. Стратегічне управління, як модель реалізації системного підходу	5
1.2. Процес стратегічного управління.....	12
1.3. Методи стратегічного управління.....	17
Висновки до Розділу 3	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДЕНІС-М»	25
2.1 Загальна характеристика фермерського господарства «Деніс-М»	25
2.2 Результати фінансово-господарської діяльності ФГ «Деніс -М»	31
2.3 Аналіз конкурентного середовища фермерського господарства «Деніс-М».....	38
2.4 Аналіз стратегічних напрямків розвитку ФГ «Деніс-М»	44
Висновки до Розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	50
3.1 Застосування моделі «ринок-товар» Ансоффа до ФГ «Деніс-М».....	50
3.2 Дослідження перспектив застосування агродронів у сільському господарстві за допомогою сценарного планування.....	56
3.3 Обґрунтування проекту застосування агродронів у діяльності ФГ «Деніс-М»	62
Висновки до Розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73

ВСТУП

В умовах інтеграції України до міжнародних структур одним із завдань агропромислового комплексу є нарощування обсягів виробництва конкурентоспроможної на світовому ринку сільськогосподарської продукції та збереження і підвищення рівня життя сільського населення. В аграрній сфері найбільші ринково-адаптаційні можливості має сектор приватних господарств заснованих селянами, якому притаманні позитивні темпи зростання виробництва навіть у роки економічної кризи.

Фермерські господарства, як одна з найбільш пристосованих до ринку форм господарювання, забезпечуючи високий рівень працевлаштування в сільських громадах, з року в рік підвищують обсяги валового виробництва за рахунок запровадження енергозберігаючих технологій та виробництва екологічно чистої конкурентоздатної сільськогосподарської продукції.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що агросфера є одним з вагомих секторів економіки України і має реальні можливості забезпечити лідируюче положення у виробництві і переробці сільськогосподарської продукції. Саме дрібні фермери вносять значний вклад в агросферу України, хоч розвитку їх діяльності заважає недостатня обізнаність, як у питаннях сучасних агротехнологій, так і в питаннях управління своїми господарствами. Саме питанням підвищення конкурентоздатності фермерських господарств на засадах стратегічного управління присвячена кваліфікаційна робота.

Мета роботи запропонувати інструменти стратегічного управління та на прикладі фермерського господарства «Деніс-М» сформулювати стратегію розвитку.

Завдання. Виходячи з мети необхідно визначити наступні завдання:

- Визначити суть та етапи стратегічного управління фермерським господарством;

- Провести всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності ФГ «Деніс-М»;
- Проаналізувати конкурентоспроможність господарства;
- Визначити напрямок розвитку господарства, засновуючись на внутрішньому потенціалі господарства та можливостях розвитку в галузі;
- Оцінити заходи по реалізації обраної стратегії.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи магістра, процес стратегічного управління у фермерському господарстві.

Інформаційною базою для написання даної кваліфікаційної роботи послужили монографії вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичної економічної і спеціалізованої літератури з досліджуваної галузі та проблеми, законодавчі і Нормативні акти України, засновницькі документи, статут підприємства, а також фінансова звітність досліджуваного фермерського господарства «Деніс-М».

Методи досліджень використовувалися, як загальнонаукові так спеціалізовані: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, фінансового аналізу, модель конкурентного профілю, SWOT-аналіз, EFAS-аналіз, модель Ансоффа, сценарне планування.

Елементи наукової новизни полягають в адаптації процесу стратегічного управління до умов роботи фермерського господарства, що дозволяє визначити стратегію господарства за допомогою оптимізованої методики та формуванні сценаріїв розвитку подій для фермерського господарства в результаті впровадження заходів, що пропонуються за допомогою сценарного планування.

Практична значущість роботи полягає в застосуванні запропонованих заходів відповідно сформованої стратегії, що дозволить значно підвищити врожайність сільськогосподарських культур, особливо за несприятливих умов.

Апробація результатів роботи пройшла на студентській конференції «Актуальні проблеми менеджменту», 2020 року. Тема доповіді: «Розвиток системи стратегічного управління в сучасних умовах» // Матеріали студентської конференції, листопад 2020 р. – Харків, ТОВ ПромАрт, 2020. - с.- 54-59

ВИСНОВКИ

1. Базуючись на дослідженнях різних авторів проаналізовано теоретичні і методичні аспекти системного підходу до стратегічного аналізу, які сформувалися у сучасній теорії менеджменту. Наведено стисло характеристика основних понять і термінів, які розкривають закономірності формування стратегії. Досліджено процес стратегічного управління та його складові.

Описано проаналізовано методи і моделі стратегічного управління, які використовуються для аналізу оточення підприємства та дозволяють сформуванню обґрунтовану стратегію. Визначено методологію проведення стратегічного аналізу базуючись на інструментах стратегічного менеджменту, що забезпечує формування стратегії розвитку підприємства.

2. Проведено всебічний аналіз діяльності фермерського господарства «Деніс-М». Визначено, що умови роботи на ринку вирощування сільськогосподарської продукції дуже нестабільні і господарство не спроможне спрогнозувати результат діяльності навіть у наступному році. Тому потрібність у розробці системи стратегічного управління дуже велика. В той же час ця галузь дуже приваблива для господарств.

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності визначив спад результативності діяльності останніми роками і не тільки в результаті неврожаю минулого року. Однак господарству вдалося вийти фактично у нулі.

3. Аналіз конкурентного профілю, визначив, що господарство програє конкурентам, майже за всіма показниками, окрім витрат. Визначено необхідність відказу від стратегії економії, як не ефективної.

4. Аналіз стратегічних напрямків розвитку за допомогою матриці SWOT-аналізу визначив першочерговим необхідність розвитку інноваційних

агротехнологій на підприємстві. EFAS-аналіз підтвердив цей напрямок розвитку, та визначив багато нових невикористаних можливостей.

Сформовані в результаті SWOT-аналізу та EFAS-аналізу напрямки подальшого розвитку потребують уточнення в плані першечерговості реалізації. Для цього нами використано модель «ринок-товар» Ансоффа, за допомогою якої визначено, що найбільший потенціал в нашому господарстві притаманний стратегії проникнення, відповідно її і слід застосувати в першу чергу.

Відповідно слід розвивати та впроваджувати у діяльність інноваційні агротехнології. Для цього ми пропонуємо використовувати агродрони для моніторингу полів та внесення засобів захисту рослин, та планування внесення добрив. Їх застосування дозволить значно зекономити та підвищить ефективність використання ЗЗР та добрив.

5. Дослідження перспектив застосування агродронів у сільському господарстві за допомогою сценарного планування визначило сприятливість сценаріїв розвитку події. Фінансово-економічне обґрунтування проекту визначило його окупність менш, ніж за два роки з дохідом майже півтора мільйона гривень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации.-М.: Прогресс, 1995. – 298с.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук – К.: КНЕУ, 2006. – 292 с.
3. Анфилатов В. С., Системный анализ в управлении, М.:Финансы и статистика, 2009, 367с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
5. Ансофф І. «Нова корпоративна стратегія» - СПб: Пітер, 2005.
6. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
7. Балабаш О. С. Здібність організації як економічна категорія / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 278-281.
8. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем — обзор проблем и результатов. // Системные исследования. Ежегодник. — М.: «Наука», 1969. — 203с., С. 34-35.
9. Блауберг И. В. Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности. — М., 1969.
10. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Понятие целостности и его роль в научном познании. — М., 1972.
11. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. — К. : Центр навчальної літератури, 2009. — С. 13.
12. Богацька Н.М. та ін. Умови розвитку підприємства в сучасному ринковому середовищі / Богацька Н.М., Кохан А.В., Майданюк Я.Л. // Економіка,

2010. – № 10. – [Електронний ресурс] – режим доступу:
http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/10_53371.doc.htm
13. Вишне夫ська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва / О.М. Вишне夫ська // Економіка АПК, 2008. – № 12. – С. 32-37.
14. Горбатенко А.В. Можливості застосування міжнародних стандартів в управлінських системах вітчизняних підприємств // Науковий вістник ОНЕУ №5(247) – Одеса: 2017. – с.5-19
15. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
16. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1(127). – С. 133-143.
17. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоустойчивости підприємств: Монографія. - Харків: Основа, 2005. - 160 с.
18. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація – 2009. – № 1. – С. 42-45.
19. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. - М., 2004. – 198 с.
20. Горбатенко А.В., Формування сучасних інноваційних механізмів на підприємстві, Науковий вістник ОНЕУ №8(228). –2015, – 228 с. С. 26-36.
21. Гуменюк М.М. Основні фактори економічної ефективності сільськогосподарських підприємств регіону / М.М. Гуменюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/119.pdf>
22. Зозулев А. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. - 2007. - №8. - С.33-38.
23. Іванов Ю.Б. Конкурентоздатність підприємства: оцінка, діагностика,

- стратегія. Наукове видання. - Харків: Изд. ХНЭУ, 2009. - 256 с.
- 24.Ильяшенко С.Н. Риски инновационной деятельности, Классификация и методы оценки // Вісник Української академії банківської справи. – 2009. – № 1 (8). – С. 39-42.
25. Ильяшенко С.Н. Совершенствование подходов к оценке риска проектов инновационного развития // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2001. - № 6-7. – С. 100-104.
- 26.Іванілов О.С. Потенціал підприємства / О.С. Іванілов, О.М. Таряник // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 12. – С. 5–7.
- 27.Журавлев Павел Викторович, Теория системного менеджмента: Учебник, М.:Экзамен 2006
- 28.Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
29. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. - Спб: Любавич, 2000. - 284 с.
30. Котлер Ф., Боуэн Д. Маркетинг. Гостинность. Туризм. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 458 с.
- 31.Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
32. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14
- 33.Кузнецова І.О. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: (Монографія) / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко – Одеса: Атлант, 2015. – 188 с.

34. Кузнецова І.О. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства / Кузнецова І.О., Артемова О.С. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72
35. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
36. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу / // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 3 (255) – С.114-127
37. Кузнецова І.О. Стратегічний аналіз галузі як інструмент визначення загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів / Кузнецова І.О., Кюне О.О. // Економічний аналіз – Тернопіль: ТНЕУ. – 2016. – Том 23 № 2. – С. 73-78
38. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
39. Качуровський В.Є. Ресурсний потенціал підприємства: структура та ефективність використання / В.Є. Качуровський, В.П. Чайковська // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2007. – № 4. – С. 123-129.
40. Кривов'язюк І.В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І.В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук // Економічний форум. – 2016. – № 4. – С. 150-157. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23
41. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/malitskiy>
42. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури Основи менеджмента, 3-е издание Издательство: Вильямс 2012
43. Веселяк В.Я. Аграрна реформа і організаційно-економічні трансформації у сільському господарстві: доповідь на 12-их річних зборах Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників 25-26 лютого 2010 року / В.Я. Месель-Веселяк. – К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2010. – 57 с.

44. Генри Минцберг, Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента
Издательство: "ПИТЕР", — 2011
45. Никаноров С. П. Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США. В кн. Ст. Оптнер "Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем". - Москва: Сов. радио, 1969.- 7 - 43.
46. М. Портер, Конкуренция. — М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2-е изд. — 2006. — 608 с
47. М. Портер, Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М.: «Альпина Паблишер», 2008 (2-е изд. — 2008). — 720 с.
48. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. – № 6. – С. 84-88.
49. Саблук П. Т. Становлення аграрної політики в Україні / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2006. – № 1. – С. 3-7.
50. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [Учеб. для вузов по экон. спец.] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. - Москва : БАНКИ И БИРЖИ, 1998. - 576 с
51. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества : [концепции и ситуации для анализа : пер. с англ.] / Томпсон, Питерсф, Гэмбл, Стрикленд. - Москва [и др.] : Вильямс, 2015. - 592 с. : ил. ; 25 см. - Библиогр. в конце гл. - Предм. указ.: с. 590-592.
52. В.Н. Садовский, Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности. (Совм. с И. В. Блаубергом и Э. Г. Юдиным). М., 1968.
53. Дідур Т.І. Ефективність сільськогосподарського виробництва та її визначення в ринкових умовах // Економічні науки: Аграрний вісник Причорномор'я / ОДАУ. - Одеса. - 2007. - Вип. 37. - с. 91-94
54. Дієсперов В.С. Визначення ефективності в сільськогосподарському підприємстві // Економіка України. - 2007. - №10. - с. 70-78

55. Дієсперов В.С. Рентабельність і дохідність // Економіка АПК. - 2008. - №6. - с. 57-64
56. Заїкіна О.О. Роль показників ділової активності в оцінці управління підприємством // Харчова промисловість. - 2008. - №7. - с. 144-148
57. Мадаминов А. Рентабельность - основа финансовой устойчивости предприятий // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2006. - №4 - с. 19-20
58. Мешко В.В. Сутність і методи обчислення показників рентабельності підприємства // Науковий вісник Ужгородського університету. - Ужгород. - 2009. - №27. - с.172-175
59. Орлова В.К., Василик О.Б. Рентабельність власного капіталу нафтовидобувного підприємства // Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. - Івано-Франківськ. - 2009. - №7. - с. 31-38
60. Охлопкова Т.Л. Фінансовий стан як ключова складова інвестиційної привабливості підприємства // Вісник Національної металургійної академії України. - Дніпропетровськ. - 2008. - №8. - с. 253-258
61. Пасхавер Б. Рентабельність агросфери і проблеми стабільності // Економіка України. - 2004. - №2. - с. 73-83
62. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олесюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с
63. Хангер Дж. Девид. Основы стратегического менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
64. Янків М.Д. Організаційно-економічні механізми розвитку і функціонування АПК України / М.Д. Янків // Львів.: Коопосвіта. – 2000. – 448 с.
65. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>