

**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) 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Стратегія розвитку аграрного підприємства»
(назва теми)

Виконавець:
студентка центру заочної форми
навчання

Златова Анна Радославівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	с. 3
РОЗДІЛ 1	с. 5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність дефініції «стратегія»	с. 5
1.2 Стратегії підприємства: види та сутність	с. 10
1.3 Процес формування стратегії розвитку підприємства	с. 14
РОЗДІЛ 2	с. 19
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Стратегічний аналіз діяльності СФГ «Балкани»	с. 19
2.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	с. 30
2.3 Аналіз привабливості аграрного бізнесу	с. 48
РОЗДІЛ 3	с. 51
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Визначення напрямків стратегічного розвитку СФГ «Балкани»	с. 51
3.2 формування заходів щодо впровадження стратегії проникнення на ринок	с. 60
3.3 Обґрунтування стратегічного напрямку проникнення на ринок сільськогосподарського підприємства	с. 74
Використані джерела	с. 77

ВСТУП

Актуальність. Розвиток бізнесу в сільському господарстві є найважливішим резервом економічного зростання країни у воєнний та післявоєнний період, каталізатором економічного прогресу. За цих умов стратегічне управління аграрними підприємствами набуває особливого значення. Підприємства аграрної сфери проводять господарську діяльність у досить динамічному середовищі. Відповідно формування напрямів стратегічного розвитку забезпечує стійке функціонування та адаптацію до нових викликів. В силу великого спектра проблем, які доводиться вирішувати аграрним підприємствам, виникає необхідність систематизації інструментарію стратегічного управління з урахуванням галузевих аспектів. Це визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи: сформувати стратегію розвитку аграрного підприємства з урахуванням його галузевих особливостей

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання:**

1. провести стратегічний аналіз діяльності підприємства
2. виконати стратегічний аналіз зовнішнього середовища
3. проаналізувати привабливість аграрного бізнесу
4. визначити напрямки стратегічного розвитку СФГ «Балкани»
5. сформувати заходи щодо впровадження стратегії підприємства

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку.

Об'єкт дослідження – аграрне підприємство СФГ «Балкани».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, логіко-теоретичного узагальнення, статистичного аналізу, аналіз за методикою І. Ансоффа з використанням удосконаленої двохсекторної табличної моделі, SNW-аналізу, аналізу динамічних рядів, ESFAS-аналізу, матрицю Ансоффа, методу Сааті, крос-факторного аналізу сценаріїв, показники інвестиційної привабливості

Наукова новизна:

- удосконалено модель процесу формування стратегії розвитку, яку відрізняє урахування галузевої специфіки аграрних підприємств, а також використання методів Ансоффа для визначення найбільш привабливого напрямку розвитку підприємства, Сааті для обґрунтування найкращих технологій розвитку та крос-факторного аналізу сценаріїв для обґрунтування перспективи розвитку.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи удосконалять процес стратегічного управління діяльністю аграрного підприємства.

Публікації.

Основні результати роботи опубліковані:

1.Златова А.Р., Кузнецова І.О. Прийняття управлінського рішення щодо розвитку сільськогосподарського підприємства як складова його конкурентних переваг // Інноваційні технології управління підприємством: (Монографія) / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2023. – С.14-23

2. Златова А.Р., Кузнецова І.О. Формування стратегічних рішень сільськогосподарським підприємством // «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти». Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. І. О. Кузнецова– Одеса – С.132-134

Висновки:

1. За результатами аналізу динамічних рядів валового збору сільськогосподарських культур підприємства можна стверджувати, що площі оброблюваної землі та валовий збір поступово зростають. Це є підґрунтям постійного зростання підприємства та створення нових робочих місць.

За результатами діагностики з використанням SNW-аналізу можна стверджувати, що Фермерське господарство «Балкани» займає сильну позицію, практично немає слабких сторін. Основні характеристики мають оцінку сильну або нейтральну.

2. За результатами проведеного нами аналізу можна стверджувати, що є низка тенденцій розвитку аграрного сектору:

2.1. Аграрний сектор у довоєнний період динамічно розвивався, займав провідне місце в економіці України та мав експортноорієнтований характер

2.2. В структурі продукції сільськогосподарських підприємств переважає рослинництво, найбільша частка припадає на зернові культури

2.3. До рушійних сил розвитку аграрного сектору доречно віднести:

- родючість земель;
- тенденція зростання прибутковості аграрних підприємств;
- збільшення капіталовкладень в цю галузь;
- укрупнення підприємств.

2.4. Істотним негативним фактором впливу на галузь є війна, яку розв'язала РФ. Україна має істотні збитки через війну в аграрному секторі. Найбільше постраждала сільськогосподарська техніка, істотно скоротилося споживання мінеральних добрив, знизилася врожайність у рослинництві та показники валового збору. Також є ще низка істотних втрат, які пов'язані із зменшенням посівних площ, мінним забрудненням, пошкодженням техніки та зерносховищ, крадіжками продукції

2.5. Важливим негативним чинником розвитку аграрного виробництва є зміна логістики експортування через блокування морських портів. Відбулося істотне зменшення експорту зернових

2.6. Через важливість сільськогосподарської галузі вона має істотну підтримку від держави в умовах війни: були введення обмеження на вивезення з країни мінеральних та хімічних добрив; спрощено низку бюрократичних операцій на імпортування насіння для посіву, використання техніки сільськогосподарського призначення; введено програми «Доступні кредити»; сприяння вирішенню питань зберігання зерна;

2.7. Інвестиційна привабливість аграрного ринку України не зменшилася під час війни. Про це свідчить підтримка Агенції США з міжнародного розвитку USAID

2.8. Аграрний сектор має істотні чинники розвитку за рахунок інноваційних технологій, які впроваджуються й надають можливість збільшити врожайність сільськогосподарських культур, а в перспективі будуть сприяти швидкому відродженню сільськогосподарських підприємств. Важливим інноваційним напрямком в сільському господарстві є впровадження енергозберігаючих технологій.

З використанням ESFAS-аналізу нами встановлено, що галузь має майже рівноцінні фактори загроз та можливостей.

3. З використанням аналізу за методикою І. Ансоффа з удосконаленою двохсекторною табличною моделлю встановлено, що аграрний бізнес у сучасних умовах є помірно привабливим і потребує постійного відстеження факторів погроз

4. За результатами оцінки з використанням матриці І. Ансоффа та методу послідовної комбінації для переведення лінгвістичних оцінок в кількісні, нами визначено, що найбільш привабливим є стратегічний напрямок проникнення на ринок, а також вдосконалення продукту.

5. Стратегію проникнення на ринок доцільно реалізувати через удосконалення технологій вирощування сільськогосподарської продукції. З використанням методу Сааті встановлено, що найбільш привабливою технологією для реалізації стратегії проникнення на ринок, є технологія Strip-

till. Технологія Strip-till представляє собою сучасну технологію ощадної обробки ґрунту.

На основі проведеного крос-факторного аналізу сценаріїв розвитку нами встановлено, що впровадження нової технології Strip-till для вирощування рапсу має перспективу розвитку.

Для впровадження технології Strip-till необхідно придбати посівний комплекс MZURI Protir 6T. Розраховані нами показники інвестиційної привабливості свідчать про доцільність впровадження технології Strip-till та придбання посівного комплексу MZURI Protir 6T.

Використані джерела:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
2. Богатирьов А.М., Бутенко А.І., Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. – Одеса:ІПРЕЕД НАН України, ОНАХТ, 2003. – 274с.
3. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту. 2008. Переклад з англ. 2008. 175 с.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 400 с.
5. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку // Чернігівський науковий часопис. – 2013. – № 1(4). – С. 49–58
6. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2(164). – С. 15–24.
7. Гончар О. І. Внутрішньофірмове планування на виробничому підприємстві / О. І. Гончар, І. В. Білик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2. – Т.3. – С. 39-41.
8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
9. Гребін'як Лоуренс Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Лоуренс Дж.

- Гребін'як; [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.
10. Каплан Р. Збалансована система показників: від стратегії до дії. Переклад з англійської. 2005. 512 с.
 11. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. Переклад з англійської. 2003. 287 с.
 12. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва // Економіка та держава. – 2011. – № 9. – С. 16–17.
 13. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навч. посіб. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 240 с.
 14. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
 15. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24
 16. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Сценарне планування як інструмент стратегічного управління розвитком альтернативної енергетики // Вісник соціально-економічних досліджень. ОНЕУ. 2022. № 3-4 (82-83). С. 137-150
 17. Кузнецова І.О. Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів (Монографія) / Харків: Діса плюс. 2020. 192 с.
 18. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. , Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.

- 19.Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2023. – № 5-6 (308-309) – С.120-127
- 20.Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
- 21.Кузнецова І.О. Продовольча безпека України: вектор розвитку // Економіка України – 2019. - №11-12. - С. 60-76
- 22.Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Переклад з англійської. 2008. 672 с.
- 23.Мізюк Б. М. Стратегічне управління / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія плюс, 2016. – 392 с.
- 24.Міщенко А. П. Стратегічне управління / А. П. Міщенко. – К.: Видавництво ДУЕП, 2014. – 335 с.
- 25.Мінцберг, Г. Школи стратегій. Переклад з англійської. 2009. - 330 с.
- 26.Нейтер Р. Втрати на \$40 млрд: як через війну страждає аграрний сектор України// Економічна правда. 19 грудня 2022
- 27.Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України // Електронний ресурс. Режим доступу: <https://minagro.gov.ua/>
- 28.Офіційний сайт Державно служби статистики // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 29.Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
- 30.Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2020. – 328 с.
- 31.Портер М. Стратегії конкуренції. Київ: Основи. 2008. 390 с.

- 32.Протасова Л. В. Деякі теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємств / Л. В. Протасова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – С. 216-220.
- 33.Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізм, моделі: монографія / О. В. Раєвська. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
- 34.Саблук П.Т. Стратегічні напрями розвитку агропромислового комплексу України / П.Т. Саблук, В.Я Мессель-Веселяк // Інститут аграрної економіки УААН. – К., 2002. – 60 с.
- 35.Свиридова С.С. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / С.С. Свиридова, О.М. Стойловська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – Т. 3. – С. 216–218.
- 36.Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
- 37.Томпсон А. А. , Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Переклад з англійської. 2008. 576 с.
- 38.Фурман І. В., Гонтарук Я. В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку // Інвестиції: практика та досвід. № 23. 2019. С. 80-87
- 39.Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування // Актуальні проблеми економіки. 2016. № 2. С. 159-172
- 40.Чандлер А. Стратегія і структура. Переклад з англійської. 2008. 464 с.
- 41.Шпикуляк О. Ефективність управління аграрним підприємством / О. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 22–25.
- 42.Яськів Б., Брянська М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни // <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>

43. Olha Balabash, Inna Kuznetsova, Inna Levytska, Svitlana Zaika, Tetyana Skrypko. Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants // Independent journal of management & production (IJMP). Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214
44. Ward K. Strategic management accounting // Butterworth Heinemann. 2002. 430p.
45. Walker Gordon Modern competitive strategy / Gordon Walker. – Boston: Irwin, 2001. – 290 p.