

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ  
СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра менеджменту.  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ: БАКАЛАВР

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ  
ТОВ «АГРОСМАК»»

Виконала: здобувач V\_курсу, групи МО

спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Звягінцева А.Д.  
(прізвище та ініціали)

Керівник Деркач Т.В.  
(прізвище та ініціали)

Одеса – 2022 рік

МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ТА ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Освітній рівень перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту

  
Деркач Т.В.

«15» 06 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Звягінцевої Анни Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Стратегічне управління підприємством на прикладі ТОВ «Агросмак»»

керівник проекту (роботи) Деркач Т.В. д.е.н., професор,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «25» січня 2021 року №94

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 17 червня 2022 року

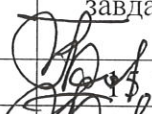
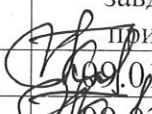
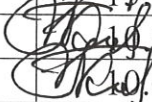
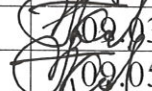
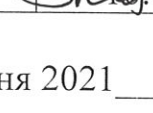
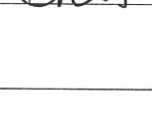
3. Вихідні дані до проекту (роботи) 1. законодавство та нормативні акти за темою роботи; 2. наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з проблем стратегічного управління підприємством; 3. інформація офіційної статистичної та фінансової звітності ТОВ «Агросмак».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства; характеристика методів розробки стратегії розвитку підприємства, практичні аспекти стратегічного управління у ТОВ «Агросмак»; аналіз товарного портфеля підприємства; напрями удосконалення стратегічного управління «Агросмак»; економічне обґрунтування реалізації товарної стратегії.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): тенденції зміни основних показників діяльності ТОВ «Агросмак», тис.грн., структура виробництва продукції ТОВ «Агросмак» у 2021р. (%), організаційна структура ТОВ «Агросмак», адаптована матриця БКГ (за часткою у структурі виробництва) ТОВ «Агросмак», матриця БКГ (відносного основного конкурента) ТОВ «Агросмак», результати суміщення ABC, XYZ та БКГ аналізу, сутність формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності стратегічного управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві, стратегічна карта розширення асортименту продукції ТОВ «Агросмак», рекомендовані стратегії в межах стратегічного управління асортиментом та

номенклатурою продукції ТОВ «Агросмак», шляхи організації маркетингу ТОВ «Агросмак» як складової стратегічного управління товарним портфелем. Всього 17 таблиць, 10 рисунків.

#### 6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I Розділ	Деркач Т.В., д.е.н., проф.	 18.10.2021	 09.01.2022
II Розділ	Деркач Т.В., д.е.н., проф.	 10.01.2022	 09.03.2022
III Розділ	Деркач Т.В., д.е.н., проф.	 10.03.2022	 09.05.2022

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ «18» жовтня 2021 \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Оформлення завдання на кваліфікаційну роботу	18.10.2021	виконано
2	Розробка плану кваліфікаційної роботи	22.10.2021	виконано
3	Вивчення літератури та джерел до кваліфікаційної роботи	12.11.2021	виконано
4	Робота над першим розділом	09.01.2022	виконано
5	Робота над другим розділом	09.03.2022	виконано
6	Робота над третім розділом	09.05.2022	виконано
7	Оформлення роботи	24.05.2022	виконано
8	Попередній захист	06.06.2022	виконано
9	Доробка за зауваженнями	11.06.2022	виконано
10	Підготовка роботи до захисту	17.06.2022	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	22.06.2022	виконано

Здобувач  Звягінцева А.Д.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)  Деркач Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## Анотація

кваліфікаційної роботи на тему

### «Стратегічне управління підприємством на прикладі ТОВ «Агросмак»»

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві. В роботі визначено сутність понять «стратегічне управління», «стратегія», проаналізовано основні види стратегій розвитку, методи їх обґрунтування.

Розглянуто практичні аспекти стратегічного управління у ТОВ «Агросмак». Із використанням ABC-аналізу, XYZ-аналізу та матриці бостонської консалтингової групи виявлено найбільш перспективні види продукції ТОВ «Агросмак» з точки зору привабливості у споживачів та формування прибутку підприємства. Здійснено економічне обґрунтування реалізації цілей товарної стратегії - вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту у теплицях, а також зниження собівартості за рахунок впровадження інноваційних технологій.

Кваліфікаційна робота містить 79 сторінок, 17 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 65 найменувань та 2 додатки.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток; стратегія; товарна стратегія, товарний портфель; портфельний аналіз

Рік написання кваліфікаційної роботи – 2022.

Рік захисту кваліфікаційної роботи – 2022.

## **Annotation**

qualifying work on the topic

### **«Strategic management of the enterprise on the example of Agrosmak LLC»**

The purpose of the bachelor's thesis is to develop theoretical approaches and develop practical recommendations for improving strategic management in the enterprise. The essence of the concepts "strategic management" is defined in the work, the main types of development strategies, methods of their substantiation are analyzed.

Practical aspects of strategic management in Agrosmak LLC are considered. Using ABC analysis, XYZ analysis and the matrix of the Boston Consulting Group, the most promising products of Agrosmak LLC in terms of consumer attractiveness and profit formation were identified. The economic substantiation of realization of the purposes of commodity strategy - cultivation of vegetables of the open and closed ground in hothouses, and also reduction of prime cost at the expense of introduction of innovative technologies is carried out.

Qualification work contains 79 pages, 17 tables, 10 figures, bibliography of 65 titles and 2 appendices.

Key words: strategic development; strategy; commodity strategy, commodity portfolio; portfolio analysis

Year of writing the qualifying work - 2022.

Year of defense of qualifying work - 2022.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та значення стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища.....	10
1.2. Характеристика методів розробки стратегії розвитку підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АГРОСМАК».....	27
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агросмак».....	27
2.2. Особливості стратегічного управління на підприємстві.....	34
2.3. Аналіз товарного портфеля підприємства.....	40
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОСМАК».....	52
3.1. Стратегічні напрями в управлінні товарним портфелем підприємства...	52
3.2. Економічне обґрунтування реалізації товарної стратегії.....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В даний час проблемі стратегічного управління на вітчизняних підприємствах не приділяється належної уваги, крім того при формуванні асортименту продукції підприємства переважно враховують короткострокові цілі, що обумовлюються наявними ресурсами підприємства та не відображають стратегічні пріоритети розвитку. Стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, що сприяє знаходженню найбільш оптимальних напрямів дій, що зменшує ризик прийняття помилкового рішення через спотворену або неправильну інформацію про можливості підприємства та про його зовнішнє середовище. Залежність підприємств в сучасних економічних умовах від впливу зовнішнього середовища обумовлюють необхідність створення системи формування товарних стратегій, здатної швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби. Зазначене обумовило вибір теми дослідження, а також мету та завдання.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління на підприємстві. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та значення стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища;
- охарактеризувати методи розробки стратегії розвитку підприємства ;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Агросмак»;
- розглянути особливості стратегічного управління на підприємстві;
- здійснити аналіз товарного портфеля підприємства;
- визначити стратегічні напрями в управлінні товарним портфелем підприємства;

- здійснити економічне обґрунтування реалізації товарної стратегії.

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретичні аспекти та практичні підходи щодо удосконалення процесу стратегічного управління ТОВ «Агросмак» та розробки його товарного портфелю.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем стратегічного управління, формування товарного портфелю. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи системного аналізу та синтезу - для опрацювання понятійного апарату стратегічного управління на підприємстві; методи систематизації та порівняння - для узагальнення методів розробки стратегії; методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу системи показників ефективності діяльності; спеціальні методи маркетингового аналізу - ABC, XYZ, БКГ аналіз – для визначення потенційних можливостей підприємства у формуванні товарного портфелю; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення управління асортиментом та номенклатурою продукції підприємства.

**Інформаційною базою** дослідження стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів у сфері стратегічного управління, формування товарної стратегії, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, матеріали і статистичні дані ТОВ «Агросмак» .

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів стратегічного розвитку на підприємстві. Зокрема, автором із використанням ABC-аналізу, XYZ-аналізу та матриці бостонської консалтингової групи виявлено найбільш перспективні види продукції ТОВ



«Агросмак» з точки зору привабливості у споживачів та формування прибутку підприємства. Здійснено економічне обґрунтування реалізації цілей товарної стратегії - вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту у теплицях, а також зниження собівартості за рахунок впровадження інноваційних технологій.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що наукові напрацювання, викладені у роботі, розширюють механізми управління товарним портфелем підприємств. Запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практиці діяльності суб'єктів господарювання будь-яких організаційно-правових форм та розмірів.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 65 джерел. В роботі наявні 17 таблиць та 10 рисунків, основний текст роботи викладений на 73 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Запорукою успішного розвитку та стабільності розвитку організації є розуміння стратегії її розвитку, що залежить від рівня прозорості ринку, бажання власників розробляти та реалізовувати бізнес-плани, вміння фахівців-експертів збирати та аналізувати отримані дані.

Динамічність та непередбачуваність сучасного ринку диктують свої умови для успішного розвитку бізнесу. Для вирішення найважливішого завдання – оперативної адаптації до того, що відбувається – компанія повинна враховувати не лише свій внутрішній стан, а й тенденції розвитку зовнішнього середовища довкілля. Саме тому виникає необхідність у стратегії, а її розробка стає головним завданням стратегічного менеджменту.

Метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку.

Стратегічне управління підприємством – це концепція з наступними характеристиками:

1) ґрунтується на певному поєднанні теорій управління діяльністю підприємства (включаючи системний та ситуаційний аналіз, цільові та інноваційні підходи до управління та ін.); підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріальна система. Використання лише одного з цих принципів не дозволяє досягти бажаних результатів - розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;

2) орієнтується на дослідження умов, у яких працює підприємство. Завдяки цьому можна створити адекватні існуючим умовам систему

стратегічного управління, які відрізнятимуться один від одного залежно від особливостей підприємства та особливостей зовнішнього середовища;

3) акцентує увагу на необхідності збирання та використання баз даних стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дозволяють визначити зміст та послідовність дій щодо зміни ситуації на підприємстві за рахунок зниження невизначеності ситуації;

4) допомагає прогнозувати наслідки прийнятих рішень, впливаючи на ситуацію за рахунок відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

5) передбачає використання певних інструментів та методів розвитку підприємства (мети, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти та програми, стратегічне планування та контроль та ін.);

б) створює передумови для створення такої системи управління, яка дозволяє організаціям діяти у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування у довгостроковій перспективі тощо [45, с.100].

Існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення поняття  
«стратегічне управління»

№ з/п	Автор	Трактування дефініції
1	2	3
1.	Д. Шендел К. Хатген [60]	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.

Продовж.табл.1.1

1	2	3
2.	Дж. Хітгенсом [38]	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
3.	Д. Глейдель С. Хаттен [39]	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно.
4.	Г.Джонсон К. Шоулз [20]	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.
5.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. [55]	Стратегічне управління – багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.
6.	Василенко В. О. [10]	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
7.	Шершньова З. Є. [61]	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
8.	Ткаченко Т. І. [10]	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів).
9.	Віханський О. С. [11]	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.
10.	Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. [36]	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.

Стратегічне управління в організації включає п'ять основних компонентів, що утворюють ланцюг перспективно-цілевих рішень (рисунок 1.1).

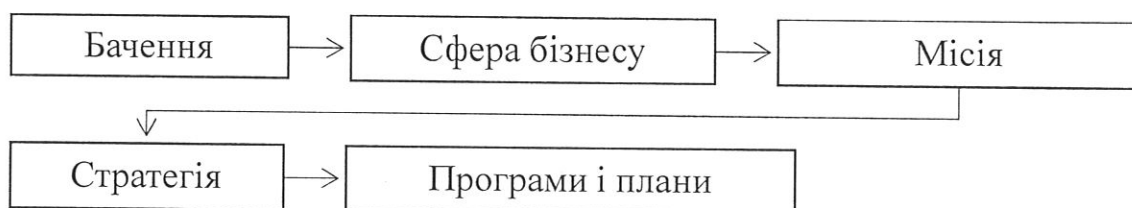


Рис. 1.1. Ланцюг перспективно-цілевих рішень в управлінні розвитком організації

Джерело: [48, с.54].

1. На основі проведеного аналізу [2, с.56] можна виділити такі основні етапи процесу стратегічного управління.

1. Визначення місії, бачення та цілей підприємства. На цьому етапі необхідно в першому наближенні зрозуміти, якою є мета підприємства, яким ми хочемо його бачити в майбутньому. Метод формулювання місії організації покликаний сформулювати основні цілі та стратегічні завдання підприємства, пов'язані з інтересами власників. Суть методики полягає у експертній розробці уявлення про місію фірми. Цей документ стає своєрідним майданчиком для формулювання місії компанії. Методи постановки стратегічних цілей - незважаючи на те, що процес постановки стратегічних цілей досить суб'єктивний, насамперед пов'язаний з цілями та кваліфікацією власників та топ-менеджерів, на певному рівні абстракції як орієнтири можуть служити кілька загальних положень. Їх використання пов'язане зі станом підприємства на даний момент, а саме: забезпечення існування підприємства - найпростіший орієнтир, який вибирається або в початковий період діяльності підприємства, або в кризові періоди, пов'язані з загрозою його зникнення; стабільність діяльності - стан, за якого життєві показники фірми залишаються стабільними.

Під стабільністю розуміється на увазі здатність до реакції на зміни в зовнішньому середовищі; зростання випуску продукції, частки ринку, прибутку, продажу тощо; розвиток – дозволяє гнучкіше реагувати на ринкові, що виникають запити, що розширює можливе коло альтернатив при плануванні, дозволяє оперативно перебудовуватись з одного виду діяльності на інший; креативність – постійні інновації у всіх галузях, насамперед у виробництві, в управлінні та маркетингу, як ціль і як засіб підтримки постійної конкурентної переваги [27, с.110].

Можна виділити вісім сфер, у яких можуть визначатися цілі підприємства [33, с.54]:

- становище на ринку – бажана частка ринку;
- інновації - визначення нових способів ведення бізнесу;
- продуктивність праці, зниження витрат;
- ресурси – фінансові, матеріальні, людські, маркетингові та ін;
- дохідність, прибутковість;
- управлінські аспекти;
- якість менеджменту;
- персонал (виконання трудових функцій, ставлення до роботи);
- соціальна відповідальність перед суспільством;
- реалізація наукового підходу до процесу стратегічного планування цілей підприємства (певні цілі з восьми просторів, для обраної категорії), забезпечення їх відповідно ряду вимог.

Процес формування місії та постановки стратегічних цілей є частиною стратегічного управління. Стратегічні цілі визначають такі загальні параметри, як масштаб, вид та сфера діяльності підприємства на довготривалу перспективу.

2. Стратегічний аналіз. На підставі уявлення про місію та цілі підприємства ми можемо визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що максимально впливають на його розвиток, а отже, що вимагають ретельного вивчення, тобто визначити об'єкти для стратегічного

аналізу. Стратегічний аналіз включає аналіз зовнішнього середовища (тенденцій галузі, переваг споживачів, конкурентного середовища та ін.) та аналіз внутрішнього середовища (структури підприємства та процесів, що відбуваються в ній) [12].

Другий етап стратегічного управління характеризується аналізом окремих стратегічних напрямів. Аналіз не розглядає загальнокорпоративні проблеми, оскільки деякі стратегічні напрями мають свою ринкову специфіку та зовнішнє середовище, а їхня інфраструктура має свої сильні та слабкі сторони по відношенню до конкурентів. Звідси різні сфери економічної діяльності підприємства мають свої ризики та особливі шанси успіху. Аналіз довкілля та регулюючих норм виявляє стратегічно важливі тенденції розвитку екології, техніки, економіки, правового регулювання, суспільства та політики. Він допомагає виявити найважливіші зміни у поведінці працівників, профспілок, державні органи, кредиторів.

3. Визначення простору для стратегічного вибору. Коли в результаті стратегічного аналізу ми отримали уявлення про перспективні зміни зовнішнього середовища та основні характеристики внутрішнього середовища, настав час для відповіді на запитання «в якому напрямку має розвиватися організація?», саме «у якому напрямку?», а не "як?" Відповідь дозволить «відкинути» свідомо неперспективні напрямки розвитку та окреслить простір для стратегічного вибору. В результаті відбувається уточнення місії, бачення та цілі організації, визначені на попередньому етапі. Нерідко відбувається їх переформулювання, оскільки результатом стратегічного аналізу може бути нове розуміння ситуації [24, с.120].

4. Розробка стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі розробляється загально-корпоративна стратегія на заданий період – терміном від 3 до 10 років. При цьому, якщо компанія працює за декількома стратегічними напрямками, то для кожного з них слід передбачити свої цілі та ресурси. При обмеженні діяльності підприємства однією економічною сферою загально-фірмова стратегія визначає фактори успіху, що

забезпечують йому переваги у боротьбі з конкурентами. Стратегія всієї компанії включає проекти та програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані. Ці програми є принципово важливими документами, в яких визначаються цілі та завдання підприємства, заходи щодо їх досягнення, розмежовуються напрямки діяльності, фіксуються перспективні цілі тощо.

5. Обґрунтування та реалізація стратегії. На останньому етапі підтверджується реальність цілей, поставлених на попередніх етапах планування, шляхом обґрунтування потреб та джерел довгострокових ресурсів, і насамперед фінансових. На основі аналізу фінансової перспективи оцінки стратегічного плану можуть бути скориговані. Залежно від фінансових обставин, підприємства також повинні передбачати структуру напрямів економічної діяльності, яка лягла в основу стратегічних планів. Це необхідно, наприклад, коли стратегічні напрями, що використовуються, хоч і забезпечують достатній дохід на найближчі кілька років, не мають великого потенціалу в довгостроковій перспективі. І тут вдаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створення нових напрямів господарської діяльності.

Таким чином, на основі викладеного слід виділити такі основні особливості стратегічного управління: стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства; що позначають певні «ніші» господарської діяльності і надалі підлягають заповненню засобами оперативного управління; основна ціль стратегічного управління полягає у забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства [4, с.75]

## **1.2. Методи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища**

Вибір стратегії є найважливішою складовою частиною управління підприємством, і без нього навряд чи можлива успішна робота підприємства



в умовах ринкової економіки. У сучасній турбулентній економічній ситуації неможливо домогтися позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків.

Стратегічне планування забезпечує основу для прийняття управлінських рішень та реалізації функцій підприємства. Динамічний процес стратегічного планування є тією основою, на якій побудовані всі управлінські функції. Якщо не використовувати переваги стратегічного планування, власники і керівництво будуть позбавлені чіткого способу оцінки цілей і напрямів їх реалізації. Теорії і практиці стратегічного планування приділено велику увагу в зарубіжній практиці, але, на жаль, в діяльності вітчизняних підприємств цьому питанню не приділяється належна увага.

Розгляд існуючих концепцій як вітчизняних, так і іноземних вчених (додаток А) виявив доволі неоднозначне трактування поняття «стратегія», що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Поняття «стратегія» (від грецького – *strategia*) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін. У науці та практиці управління категорія «стратегія» використовується з 50-х років. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом.

Поширеним визначенням терміна стратегії є розкриття його як засобу досягнення мети підприємства. Цей підхід передбачає, що постановка стратегічних цілей підприємства нерозривно пов'язана з розробкою способів їх досягнення, що призводить до розуміння стратегії як плану чи моделі дій. Таким чином, згідно з теорією А. Чандлера, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, визначення способу дій та розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення.

За І. Ансоффом, стратегія є зведенням правил прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності. Існує чотири різні групи правил: правила, що використовуються при оцінці діяльності фірми; правила, якими формуються відносини компанії із зовнішнім середовищем; правила, що

встановлюють відносини та процедури всередині організації; правила, за якими фірма здійснює свою повсякденну діяльність [2, с.26]. Американські дослідники Дж. Штейнер, Дж. Майнер дають таке тлумачення: «визначення довгострокових цілей і завдань корпорації, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей » [58, с.14]. За З.Є. Шершньовою стратегія – це комплекс програм, реалізуючи який компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках [61, с.15].

Багато авторів вважають зовнішнє середовище визначальним для формування стратегії. Отже, стратегія окреслюється раціональне прийняття рішень, у результаті ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. З іншого боку, деякі автори як основу для формування стратегії розглядають не середовище, а ресурси компанії. Тоді стратегія є узагальненою моделлю дій, необхідні досягнення цілей, шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [29, с.56].

Всупереч неподібності формувань усіх авторів, в усіх визначеннях поняття «стратегія підприємства» вони розглядають, по-перше, можливість вирішення певних проблем і досягнення цілей; по-друге, певний план дій, реалізація якого передбачає вибір з множини варіантів стратегічних альтернатив та координацію досягнення цілей. Таким чином, стратегія підприємства розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства [46]. Формування стратегії в загальному вигляді можна визначити як процес розробки цілей розвитку і функціонування підприємства на певний період часу, а також способів використання коштів для досягнення поставленої мети.

В науковій літературі розглядають різні підходи до класифікації стратегій розвитку (табл. 1.2).

## Класифікація стратегій розвитку підприємства

Автор	Види стратегії конкуренції
Азоєв Г. [1]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія зниження собівартості;</li> <li>- стратегія диференціації продукції;</li> <li>- стратегія сегментування ринку;</li> <li>- стратегія впровадження нововведень;</li> <li>- стратегія швидкого реагування на потреби ринку.</li> </ul>
Портер М. [47]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лідерство за витратами;</li> <li>- диференціація продукції;</li> <li>- фокусування (концентрації).</li> </ul>
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [31]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- віолентна („силова”) стратегія;</li> <li>- патієнтна (нішова) стратегія;</li> <li>- комутантна (приспосовницька) стратегія;</li> <li>- експлерентна (піонерська) стратегія.</li> </ul>
Кузнецов А. [32]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наступальна;</li> <li>- оборонна.</li> </ul>
Трейсі М., Ф. Вірсема [56]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія виробничої досконалості;</li> <li>- стратегія лідерстві за товаром;</li> <li>- стратегія близькості до споживача.</li> </ul>
Кроф Г., М. Кусумано [65]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія збільшення обсягів виробництва;</li> <li>- стратегія копіювання;</li> <li>- стратегію дроблення.</li> </ul>
Омає К. [43, с. 40].	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія фокусування на ключових факторах успіху,</li> <li>- стратегія використання відносної переваги,</li> <li>- стратегія агресивних ініціатив,</li> <li>- стратегічні ступені свободи.</li> </ul>

Джерело: систематизовано автором.

В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії: за стадією «життєвого циклу» підприємства (загальні); за характером поведінки на ринку; за способом досягнення конкурентних переваг [14;44].

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства виділяють: стратегію зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації [23, с.56].

За характером поведінки на ринку стратегії поділяються на: активну (наступальну, експансивну), пасивну, комбінацію активної і пасивної [38, с.204].

За способом досягнення конкурентних переваг: стратегію лідерства за витратами, диференціації, оптимальних витрат, сфокусовану стратегію низьких витрат та диференціації [22, с.56].

М. Портер [47, с.56] на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством: лідерство за витратами; диференціація; фокусування (концентрація):

1. Стратегія лідерства за витратами. Для досягнення лідерства за витратами сумарні витрати фірми по всьому ланцюжку цінності повинні бути менше аналогічного показника конкурентів. Цього можна досягти двома способами [47, с.25]:

1) перевершувати конкурентів в ефективності управління внутрішньогосподарським ланцюгом створення вартості та використовувати резерви для зниження витрат в окремих його ланках;

2) реорганізувати ланцюг створення вартості організації, усунувши найдорожчі ланки.

2. Стратегія диференціації полягає в пропозиції споживачам товарів і послуг з споживчими властивостями, якими не володіють аналогічні товари або послуги конкурентів, або в наданні більш високої споживчої цінності, яку не можуть надати конкуренти, в тому числі [53, с.251]:

- знизити споживчі витрати на використання товарів;

- забезпечити відповідність вимогам замовника, екологічним та законодавчим вимогам до продукції;

- надавати можливості покупцям оновлювати та модернізувати продукт як при появі на ринку більш досконаліх моделей, так і на свій розсуд.

3. Стратегії фокусування орієнтовані на вузький цільовий сегмент ринку. Мета сфокусованої стратегії - задовольняти потреби покупців цільового сегмента краще, ніж конкуренти [8, с.57]. Вона забезпечує конкурентну перевагу, якщо витрати організації в даному сегменті нижче, ніж у конкурентів і / або її продукція відповідає запитам споживачів краще,

ніж товар конкурентів [13, с.17]. Застосування сфокусованих стратегій доцільно при наявності наступних умов [28, с.23]:

- є досить великий сегмент, що забезпечує необхідну рентабельність та перспективи зростання;
- відсутність інтересу до сегменту з боку лідерів галузі, що знижує ймовірність конкуренції з ними;
- у галузі є достатньо сегментів, що дозволяє вибрати найбільш привабливі з них, відповідні потенціалу організації;
- організація, яка хоче обслуговувати сегмент, має відповідний досвід та ресурси;
- навіть невелика організація, використовуючи сфокусовану стратегію, може досягти конкурентної переваги, якщо її продукція є привабливою для даного сегмента і має успішну конкурентну позицію.

Детальніше про відмінності, слабкі та сильні сторони трьох базових категорій конкурентних стратегій за М. Портером подано в додатку Б.

Вибір стратегії розвитку залежить від великої кількості критеріїв: форм конкурентної боротьби і ступені її жорсткості, темпів і характеру інфляції, економічної політики уряду, порівняльних переваг національної економіки на світовому ринку і інших як зовнішніх причин, так і внутрішніх причин, пов'язаних з здібностями самого підприємства, тобто його виробничими і фінансовими ресурсами [6, с.8].

Процес стратегічного вибору складається з рішення двох взаємопов'язаних проблем - вибору області, в якій в подальшому буде формуватися стратегія, і визначення власне оптимальної стратегії розвитку організації [34, с.56]. Вибір оптимальної господарської стратегії з набору (портфеля) стратегій може мати ряд умов (обмежень), що накладаються на процедуру відбору, наприклад:

1) портфель стратегій складається з єдиною стратегії. Завдання в тому, щоб оцінити її за основними критеріями вибору. Якщо вона буде оцінена позитивно, то дана стратегія буде оптимальною. Показником, що

характеризує ефективність стратегії, буде інтегральний економічний ефект (очевидно, що для всіх порівнюваних стратегій момент приведення для цілей дисконтування повинен бути одним і тим же). При негативній ефективності стратегія відхиляється;

2) портфель стратегій полягає тільки з альтернативних стратегій. Тут завдання полягає у визначенні перевагу стратегії за основними критеріями, тобто у визначенні більшої чи меншої переваги однієї стратегії або їх сукупності в порівнянні з іншими;

3) в портфелі стратегій є взаємозалежні стратегії, можливо, взаємовиключні (альтернативні). Наявність такої взаємозалежності вже само по собі є обмеженням, яке повинно бути враховано при вирішенні завдання та ін. [47; 55].

При розробці стратегії необхідно дотримуватися наступних правил її формування [21, с.56]:

1. Вибирати реальні та реалізовані види бізнесу та стратегію.
2. Стратегія має відповідати ресурсно-потенційним можливостям підприємства.
3. Стратегія має містити конкурентні переваги (продукції, послуг та самого підприємства).
4. Стратегія повинна розроблятися з урахуванням лідерства та зниження витрат.
5. Стратегія має бути орієнтована на привабливий сегмент ринку на основі наявних конкурентних переваг та забезпечувати стійкий вихід на ринок.
6. Стратегія повинна мати інноваційність бізнесу, забезпечувати стратегічний розвиток та зростання підприємства [33, с.56].

На сучасному етапі розвитку економіки у діяльності будь-якої організації все більш важливе значення приділяють грамотному формуванню товарної стратегії. Вона розглядається як інструмент для досягнення конкурентного успіху, що дозволяє підвищити шанси виживання організації

на ринку. У сприятливій економічній ситуації підходи до формування товарної стратегії потрібні для поступального та стабільного розвитку організацій, а в умовах кризи товарний портфель стає одним з найважливіших механізмів, що здатний забезпечити виживання організації.

На ринки товарів та послуг щорічно виходять нові підприємства, розширюється список товарів, запропонованих покупцям. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства особливе значення має правильне формування товарного портфеля та товарної стратегії в цілому. Їх різноманіття та якісні характеристики зумовлюють необхідність ретельного та обґрунтованого планування. Занадто широкий ряд продукції призводить до конкуренції між марками, надто вузький – до втрати частини ринку. Прийняттю управлінського рішення про формування чи зміну товарного асортименту підприємства передують тривала робота, пов'язана з аналізом ринку, смаків споживачів, умов постачання сировини та матеріалів, плануванням та прогнозуванням результатів зміни товарного асортименту. Товарну стратегію неможливо відокремити від реальних умов діяльності підприємств, специфіки, зовнішнього маркетингового середовища. Проте, як показує практика, що знаходяться приблизно в однакових умовах ринково-економічній обстановці підприємства, що склалася, по-різному вирішують свої товарні проблеми.

Для формування оптимального товарного портфеля необхідно провести комплексний портфельний аналіз. Аналіз портфеля (портфельний аналіз) – це інструмент, за допомогою якого керівництво організації виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її спрямування та скорочення інвестицій у неефективні проекти [45, с.110].

Класифікація методів аналізу товарного портфеля представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Класифікація методів аналізу товарного портфеля

Метод аналізу портфеля	Класифікаційний ознака	Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методу
Матриця Бостонської Консал-тингової групи (БКГ)	(2x2). Матриця БКГ – інструмент стратегічного портфельного аналізу положення на ринку товарів, компаній та підрозділів виходячи з їх ринкового зростання та частки на ринку.	На матриці по осям відображаються зростання попиту (вертикальна вісь) та частка ринку (горизонтальна вісь). Поєднання оцінок цих двох показників дає можливість класифікувати товар, виділивши чотири можливі ролі товару: - "Зіркі". Високе зростання обсягу продажів та висока частка ринку. - «Дійні корови». Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. - "Собаки". Темп зростання низький, частка ринку низька, продукт, як правило, низького рівня рентабельності та вимагає великої уваги з сторони управителя. Від «Собак» потрібно позбавлятися. «Знаки питання». Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «В перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками.	Простота побудови, наочність та зрозумілість, Невелика кількість вимірюваних показників, Продуманою теоретичної основи.	Обмеженість числа показників (оцінюються тільки два фактори, тоді як інші не менш важливі упускаються з розгляду), висока залежність правильності результатів аналізу від вибору основного конкурента. Не працює при аналізі галузей з низьким рівнем конкуренції і не всі ситуації можна описати в рамках 4-х груп.
Матриця МакКінзі	(3x3). Матриця ікористовується при оцінці привабливості окремих СГО на основі сили позиції СГЩ та привабливості галузі.	У матриці МакКінзі виділяють 3 галузі стратегічних позицій – стратегія А, В та С. Стратегія А носить умовну назву «переможець», є наступальною. На основне питання: чи необхідно інвестувати в цей товар? - Відповідає: «Так, необхідно». Стратегія В умовно поділяється на 3 позиції: товари, що стабільно генерують прибуток; середні види бізнесу; сумнівні види бізнесу. Стратегія С носить умовне назва «програв». На питання про необхідності інвестицій відповідає "Інвестувати не можна".	Використані багатofакторні осі, що дозволяють значно розширити коло факторів	Завдання формування збалансованого портфеля бачиться тільки через відповідь на питання про необхідність інвестування в товарну групу; існують серйозні труднощі у зборі та оцінці вихідних даних моделі; стратегії носять надто загальний характер
Матриця ADL	(5x4). Матриця ADL є багатofакторною та зберігає підхід оцінки внутрішнього середовища та зовнішнього середовища.	Основне теоретичне становище матриці ADL полягає в тому, що окремо взятий вид бізнесу будь-якої організації може перебувати на одній із стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати в відповідно саме з цією стадією. Згідно концепції життєвого циклу галузь проходить у своєму розвитку послідовні стадії: зародження, зростання, зрілість, старіння. Стадії життєвого циклу відкладаються по осі ординат. На осі X Розміщуються конкурентні позиції виду бізнесу: провідна, помітна, міцна, слабка.	Один з найбільш опрацьованих маркетингових інструментів Формування збалансованого портфеля продукції організації, у ньому найбільш чітко прописані параметри збалансованості господарського портфеля.	Життєвий цикл галузі в реальних умовах не завжди відповідає «класичній кривій» життєвого циклу. В цьому випадку аналіз за матрицею ADL буде неточним

Джерело: [7; 35; 15 ].



Таким чином, формуючи та здійснюючи стратегію товарного портфеля, підприємство має на меті виробляти такі товари, які найбільшою мірою можуть задовольнити споживача і які він надає перевагу всім іншим аналогічним товарам, тобто. товари, які виявляться пріоритетними при виборі споживачем і будуть володіти високою конкурентоспроможністю.

Більшість вітчизняних підприємств не мають стратегії підприємства; рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; невідомим залишається або необґрунтованим сам алгоритм організації процесу стратегічного розвитку; відсутня схема формування оптимального портфеля замовлень; застосовуються скорочені форми стратегічного розвитку, що істотно знижує ефективність їх діяльності.

## Висновок до 1 розділу

1. Обґрунтовано, що нестабільність внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємств, обумовлена високим рівнем конкуренції, мінливістю потреб і платоспроможності покупців, не завжди сприятливим впливом безлічі глобальних економічних, соціальних, політичних та інших факторів, обумовлює важливість стратегічного управління на підприємстві. Стратегічне управління для організації – це сукупність дій та рішень, що приймаються керівництвом, що призводять до розробки конкретних стратегій, призначених допомогти їй досягти поставлених цілей. Мета стратегічного управління – визначити найперспективніші напрями діяльності підприємства, що забезпечують його вдосконалення та розвиток.

2. Встановлено, що стратегія є фундаментом управління розвитком підприємства на довгострокову перспективу, сприяє знаходженню найбільш підходящих шляхів дії, зменшує ризик прийняття помилкового рішення через спотворену або неправильну інформацію про можливості підприємства та його зовнішнє середовище. Правильно розроблена стратегія - це вибір найбільш оптимальних в тій або іншій ситуації напрямків розвитку компанії, першочергових цілей і найкращих способів їх досягнення. Досліджено підходи до класифікації стратегій розвитку, визначено характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано, що формуючи та здійснюючи стратегію товарного портфеля, підприємство має на меті виробляти такі товари, які найбільшою мірою можуть задовольнити споживача і яким він надає перевагу над іншими аналогічними товарами, тобто товари, які виявляться пріоритетними при виборі споживачем і будуть володіти високою конкурентоспроможністю. Розглянуто класифікацію методів аналізу товарного портфеля.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «АГРОСМАК»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності у ТОВ «Агросмак»

ТОВ «Агросмак» – виробник сільськогосподарської продукції Львівської області. Агрофірма вирощує широкий спектр сільськогосподарських культур: пшеницю, ріпак, кукурудзу, соняшник, гречку, ячмінь, горох, овес і картоплю. Особливу увагу ТОВ «Агросмак» приділяє розвитку тваринництва. У сільськогосподарському виробництві ТОВ «Агросмак» демонструє високі показники обсягів і якості врожаю. Принцип роботи підприємства – модернізація і наслідування основних тенденцій світового ринку, системність і послідовність ведення сільського господарства та науковий підхід.

Основною метою діяльності ТОВ «Агросмак» є отримання прибутку шляхом виробництва і реалізації власної сільськогосподарської продукції, виконання робіт за угодами, надання послуг юридичним та фізичним особам, як на території України так і за її межами.

Підприємство є багатопрофільним і може здійснювати свою діяльність в усіх сферах національної господарства.

Основним предметом діяльності ТОВ «Агросмак» є :

— здійснення діяльності з виробництва продукції, яка пов'язана з біологічними процесами її вирощування, призначеної для споживання в сирому і переробленому вигляді та для використання на нехарчові цілі;

— задоволення потреб особистих, селянських та фермерських господарств, господарських товариств, інших сільськогосподарських товариств усіх форм власності господарювання, а також сільського населення у підвищенні рівня знань та вдосконаленні практичних навичок прибуткового ведення господарства;

- поставки продукції, виконання робіт, надання послуг, в тому числі у кредит, надання фінансової або іншої допомоги згідно з домовленістю;
- введення у встановленому порядку зовнішньоекономічної діяльності, створення господарських формувань з іноземними юридичними та фізичними особами.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2017-2021 рр. (табл. 2.1). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зменшився на 23%, що свідчить про скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. Зростання обсягів реалізації спостерігалось до 2019 року, після чого фіксується щорічне скорочення обсягів виробництва та реалізації. Слід відмітити, що при цьому спостерігається зростання витрат – собівартість реалізованої продукції за п'ять років збільшилась на 6% при зниженні обсягів виробництва на 23%.

Така динаміка чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2017 р. він складав 0,90 грн. на 1 грн., а у 2021 р. він збільшився до 1,24 грн., що і призвело до отримання підприємством збитків від реалізації. Якщо у 2017 році валовий прибуток становив 3325 тис.грн., то у 2021 році ТОВ «Агросмак» отримало збиток у розмірі 6166,2 тис.грн.. Аналогічні тенденції спостерігаються щодо динаміки чистого прибутку, який у 2017 році складав 203,4 тис.грн., то у 2021 році підприємство отримало збиток у розмірі 9160,4 тис.грн.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Агросмак» за 2017-2021 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2021 р. до 2017 р., %
			2017	2018	2019	2020	2021	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	33781,2	35403	37435,6	29247,7	26183,8	77,51
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	30456,2	33964	34492,8	35463,4	32350	106,22
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	3325	1439	2942,8	-6215,7	-6166,2	-185,45
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	203,4	214	755	-8394,3	-9160,4	-4503,64
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,90	0,96	0,92	1,21	1,24	137,04
6.	Рентабельність/збитковість – продукції	%	0,60	0,60	2,02	-28,70	-34,98	-
	– витрат	%	0,67	0,63	2,19	-23,67	-28,32	-
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	54	55	58	60	58	72,16
	–робітників	осіб	57	48	50	53	50	87,72
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	625,58	643,69	645,44	487,46	451,44	72,16
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	592,65	737,56	748,71	551,84	523,68	88,36
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	3679,41	3924,10	4263,35	5296,82	5959,57	161,97
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	5678,1	5945,6	6125,5	7356,7	8562,6	150,80
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	6767,2	7072,6	7648,3	8613,15	8855,2	130,85
12.	Фондовіддача	грн./грн.	4,99	5,01	4,89	3,40	2,96	59,23

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Агросмак»

Графічне відображення основних показників діяльності відображено на рис.2.1.

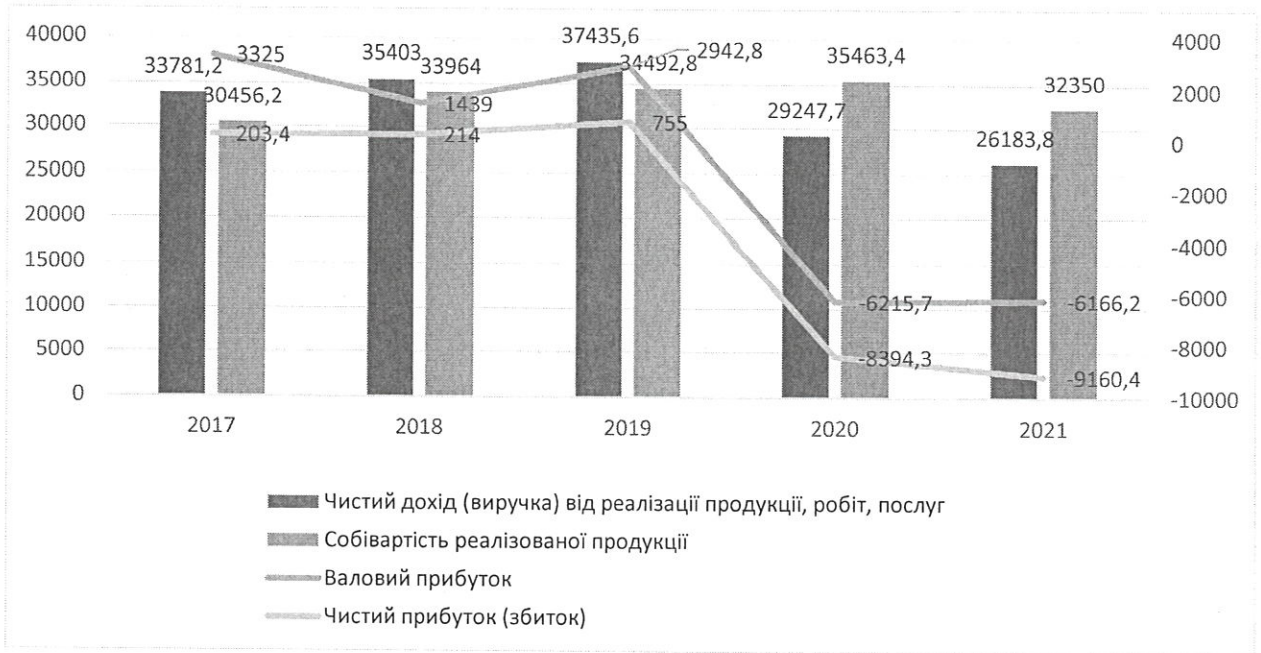


Рис. 2.1. Тенденції зміни основних показників діяльності ТОВ «Агросмак», тис.грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Одночасно з процесом погіршення показників діяльності відбувається процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 4 особи, хоча за останній рік - зменшилась на 2 працівника. Скорочення обсягів виробництва відображає тенденцію погіршення показників продуктивності праці на підприємстві, який у 2020 році зменшився порівняно із 2016 роком на 28%.

Зростання чисельності персоналу за досліджуваний період відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, враховуючи зростання величини середньомісячної заробітної плати працівників підприємства у 2020 р. порівняно із 2016 р. на 51%, темп зростання фонду оплати праці склав 162%, що свідчить про те, що зміна чисельності значним чином вплинула на зростання витрат на оплату праці. Окрім цього, темп зростання виробітку значно менший ніж темп росту середньомісячної заробітної плати, що для підприємства означає неефективне використання робочої сили та перевитрати фонду оплати праці.

Господарська діяльність підприємства була б неможлива без наявності основних виробничих засобів, що є матеріальною базою всього виробничого процесу. За п'ять років на підприємстві середньорічна вартість основних засобів має тенденцію до зростання: якщо в 2017 р. вона складала 6767,2 тис. грн., то в звітному 2021 р. їх вартість досягає 8855,2 тис. грн., тобто збільшилась на 31%. Це відбувалось за рахунок придбання машин та обладнання (автоматичних ліній годування тварин) а також транспортних засобів (комбайни, трактори, сівалки). Збільшення обсягу випуску продукції нижчими темпами, ніж зростання вартості основних засобів приводить до зменшення показника фондівіддачі на підприємстві з 4,99 грн./грн. в 2017 році до 2,96 грн./грн. у 2021 р., тобто майже у двічі. Фондовіддачу ми також розраховували за залишковою вартістю, оскільки вона характеризує ту частину, яка ще не перенесена на вартість виготовленої продукції та по суті приймає участь у її створенні.

Коливання прибутку відобразилось на зміні показників рентабельності. Так рентабельність продукції зросла у 2017 році була дуже низькою – менше 1%, однак у 2021 р. цей показник досяг критично низького рівня – 35% (збитковість) 12,26%, аналогічно зменшилась і рентабельність витрат, набувши рівня збитковості 28%. Це свідчить про значне погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, необхідність оптимізації асортиментної політики. Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2  
Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2017-2021 рр.

Назва продукції (послуг)	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021р. від 2017р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2021 р до 2017р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зернові та зернобобові культури, всього	13917,85	41,2	14118,72	39,88	15790,34	42,18	12924,56	44,19	6689,96	25,55	-7227,89	48,07
у тому числі: пшениця	6702,19	19,84	5859,20	16,55	7554,50	20,18	8411,64	28,76	4432,92	16,93	-2269,27	66,14
кукурудза	6894,74	20,41	7593,94	21,45	7303,69	19,51	3673,51	12,56	1670,53	6,38	-5224,22	24,23
ячмінь	320,92	0,95	665,58	1,88	932,15	2,49	839,41	2,87	586,52	2,24	265,60	182,76
Олійні культури, всього	6702,1901	29,21	14118,72	27,84	15790,34	31,25	12924,56	21,29	6689,96	18,48	-12,23	99,8
у тому числі: насіння соняшнику	293,90	0,87	240,74	0,68	467,95	1,25	286,63	0,98	5,24	0,02	-288,66	1,78
соя	344,57	1,02	378,81	1,07	366,87	0,98	868,66	2,97	1107,57	4,23	763,01	321,44
ріпак	9151,33	27,09	9006,52	25,44	10100,12	26,98	5071,55	17,34	3725,95	14,23	-5425,37	40,71
гірчиця	74,32	0,22	230,12	0,65	763,69	2,04	0,00	0	0,00	0	-74,32	0,00
Цукрові буряки	3442,30	10,19	4414,75	12,47	4656,99	12,44	3433,68	11,74	2767,63	10,57	-674,68	80,40
Овочі відкритого і закритого ґрунту	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,47	0,07	303,73	1,16	303,73	-
у тому числі: цибуля ріпчаста	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,55	0,06	303,73	1,16	303,73	-
буряки столові	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	-
Інша продукція рослинництва	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	107,35	0,41	107,35	-
Цукор	351,32	1,04	382,35	1,08	763,69	2,04	710,72	2,43	1141,61	4,36	790,29	324,95
Худоба та птиця (в живій вазі)	6202,23	18,36	6630,98	18,73	4525,96	12,09	5931,43	20,28	10334,75	39,47	4132,52	166,63
Всього товарна продукція (роботи, послуги)	33781,2	100	35403	100	37435,6	100	29247,7	100	26183,8	100	-7597,40	77,51

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Агросмак»



Як вже говорилось вище, що реалізована продукція підприємства зменшилась, що відбулось за рахунок скорочення виробництва та реалізації: зернових на 52% (вдвічі), у тому числі пшениці на 44%, кукурудзи на 75%; виробництво цукрових буряків зменшилось на 20%. В той же час, відбулось зростання виробництва ячменя на 83%, сої - у 3,2 рази, продукції тваринництва – у 1,5 рази. Щодо зміни структури товарної продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва зернових культур майже вдвічі з 41,2% до 25,55% (за рахунок зменшення обсягів вирощування кукурудзи) та значне зростання частки цукру з 18,36% до 39,47%. В цілому найбільшу питому вагу в структурі виробництва ТОВ«Агросмак» займає худоба та птиця (39,47%), наступними за обсягом виробництва йдуть зернові та зернобобові (25,55%, при цьому питома вага пшениці складає 16,93% всього обсягу виробництва), наступні олійні культури (18,48%) (рис.2.2).

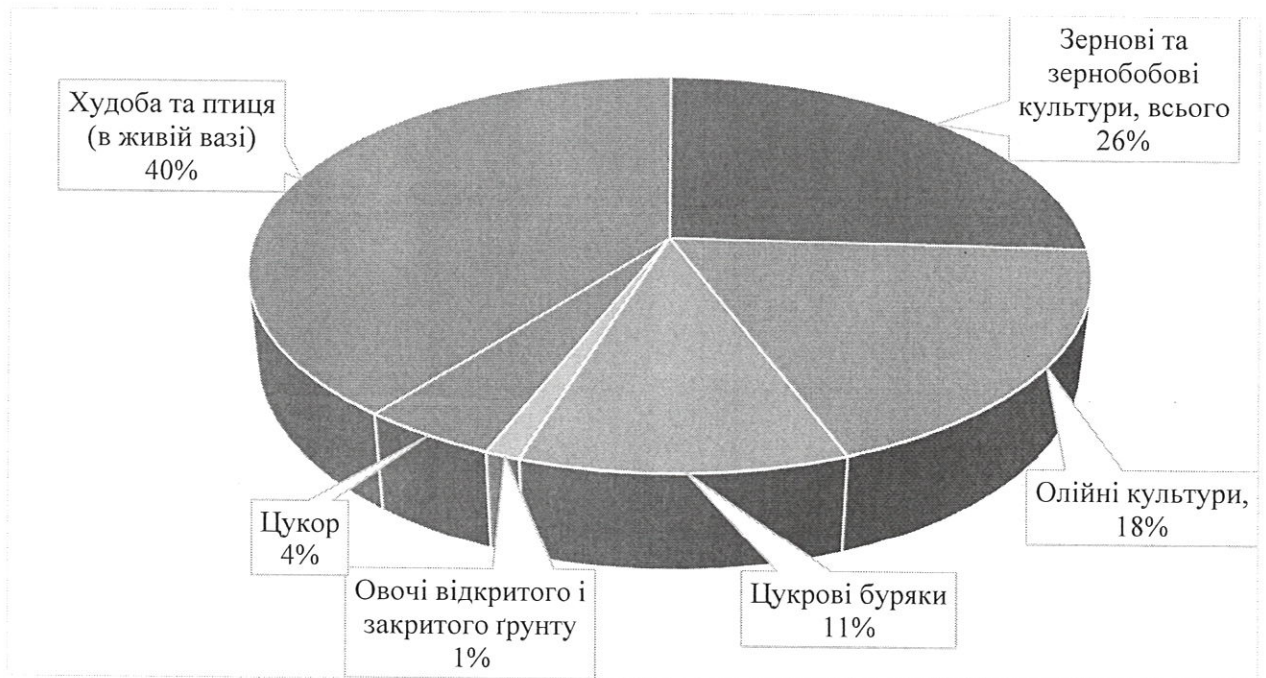


Рис. 2.2. Структура виробництва продукції ТОВ «Агросмак» у 2021р. (%)

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ «Агросмак»

Найменший обсяг в структурі виробництва займають цукор (4,36%), овочі відкритого ґрунту (1,16%) та інша продукція рослинництва (0,41%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та необхідністю проведення сівозмін для раціонального використання земель і підвищення їх врожайності.

Таким чином, аналіз господарської діяльності ТОВ «Агросмак» дає можливість зробити висновок про погіршення ефективності управління даним господарюючим суб'єктом. Так, за результатами оцінки основних техніко-економічних показників спостерігається щорічне скорочення обсягів виробництва і реалізації продукції, зниження рівня прибутковості підприємства тощо. За останні роки підприємство досить активно займається нарощуванням та оновленням матеріально-технічної бази підприємства, що, однак, не призводить до нарощування їх окупності. Зазначені обумовлює необхідність покращення системи стратегічного управління підприємством.

## **2.2. Особливості стратегічного управління на підприємстві**

Ефективне стратегічне управління товарною політикою є важливим джерелом забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. Умови високої конкуренції на сучасному ринку змушують організації активно шукати нові способи створення цінності покупцям. Саме тому стратегічне управління асортиментом та номенклатурою підприємства має особливе значення.

Склад та структура товарного портфеля повинні відповідати сукупності цілей організація, що полягає у виборі оптимального рішення з урахуванням усіх можливих критеріїв оптимізації та обмежень, що мають місце у різних умовах при реалізації альтернатив розвитку. Оптимально підібраний, збалансований товарний портфель організації прямо впливає на збутову

діяльність, що дозволяє керувати часткою маржинального доходу  $i$ , отже, часткою чистого прибутку у виручці організації.

Система стратегічного управління товарним портфелем включає діагностику споживчої цінності товарів, визначення ключових факторів успіху у сфері конкурентоспроможності порівняно з конкурентами, формування стратегій розвитку. Завданнями формування збалансованого товарного портфеля як складової стратегічного менеджменту є розробка асортименту відповідно до вимог ринку, а також підготовка відповідної виробничої інфраструктури.

Формування асортиментної політики ТОВ «Агросмак» спрямоване на максимальне задоволення попиту споживачів та забезпечення відповідних умов для прибуткової діяльності підприємства. Підбір, планування та регулювання асортименту товарів ТОВ «Агросмак» здійснюється з використанням таких принципів:

1. Відповідності структури попиту споживачів сегментам діяльності підприємства.
2. Комплексності задоволення попиту споживачів у межах вибраної ніші сегменту споживчого ринку.
3. Забезпечення потрібної широти, глибини та сталості асортименту.
4. Забезпечення умов для отримання оптимального розміру прибутку.

Асортиментна політика у розрізі управління асортиментом дуже важлива для підприємства під час прийняття відповідних стратегічних рішень. Саме для цього є стратегічні, тактичні та оперативні цілі управління асортиментом підприємства.

До основних стратегічних цілей управління асортиментом слід віднести:

- максимальне задоволення потреб всіх цільових груп споживачів із одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальниками та роздрібною торгівлею;
- забезпечення високого рівня обслуговування покупців;

- формування позитивного іміджу підприємства;
- завоювання та утримання певної частки підприємства на споживчому ринку; – переміщення в інші сегменти ринку;
- зміцнення фінансового стану підприємства.

Тактичними цілями управління асортиментом є:

- управління ризиками;
- формування поточної та перспективної асортиментної політики відповідно до попиту споживачів;
- формування конкретного асортименту;
- прискорення оборотності товарних запасів;
- регулювання величини та структури товарних запасів, що забезпечує максимальну ефективність авансованих коштів [50, с. 20].

Оперативне управління асортиментом може здійснюватися за такими цілями:

- забезпечення безперебійної реалізації товарів роздрібним покупцям;
- поповнення та регулювання асортименту;
- організація господарських зв'язків, контроль їх здійснення;
- забезпечення закупівлі товарів в обсязі, що відповідає запитам ринку та забезпечує оптимальний рівень товарних запасів;
- раціональне використання торгової площі; – організація та стимулювання просування;
- раціональне застосування мерчандайзингу [25, с. 310; 40, с. 120].

Правильно сформульовані та систематизовані стратегічні цілі функціонування підприємства є основою розроблення стратегії його господарсько-фінансової діяльності, яка є способом досягнення цих цілей

В системі стратегічного менеджменту, зокрема стратегічного управління товарним портфелем важлива роль належить персоналу, у зв'язку з чим визначимо організаційну структуру підприємства. Організаційна структура підприємства є результатом розподілу обов'язків по виконанню існуючих бізнес-процесів на підприємстві, отже, вона повинна оптимальним

чином підтримувати ефективне виконання бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства, у тому числі щодо управління асортиментом та номенклатурою продукції.

Очолює підприємство директор підприємства, якому підпорядковані: головний агроном; головний бухгалтер; менеджер; юрист; секретар. У загальній структурі управління підприємством можна виділити 2 рівні управління: директор та заступники директора (головний агроном та начальник зоотехнічного відділу), яким вже підпорядковуються відповідні виробничі структурні підрозділи. Організаційна структура представлена на рис.2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Агросмак»

Підприємство характеризується значною централізацією управління, оскільки є приватним та належить до малих. Директор самостійно контролює

всі напрямки роботи підприємства, фактично одноосібно приймає більшість рішень та поєднує цілий ряд функцій: від кадрової (прийом, звільнення персоналу) до виробничої (управління посівними площами, контроль якості виконаної роботи).

Негативним моментом діяльності підприємства є відсутність спеціалістів з окремих напрямів діяльності. Так, на підприємстві відсутній працівник відповідальний за роботу з персоналом та економіст. Провідну роль в стратегічному управлінні, зокрема щодо формування товарного портфеля підприємства має відігравати маркетинговий відділ, який на підприємстві також відсутній.

Відповідність між організаційною структурою та бізнес-процесами стратегічного управління та формування товарного портфеля ТОВ «Агросмак» можна описати за допомогою зон управлінської відповідальності (табл.2.3). Дану матрицю можна розглядати як засіб узгодження входів і виходів системи управління певним процесом. У найменуваннях стовпців розташовуються входи - функціональні підрозділи, служби, посади учасників проекту. У графах найменувань рядків перераховуються завдання, тобто види діяльності, що становлять процес управління, у нашому випадку - управління асортиментом.

При виділенні зон відповідальності підприємства стають наочними такі фактори як дублювання операцій і неефективний розподіл посадових обов'язків, що відображається у нерівномірному розподілі функцій. Наявна організаційна структура ґрунтується на лінійній структурі управління, в результаті чого виникає протиріччя між існуючою організаційною структурою і структурою процесів, що вимагає розподілу функцій, які виконуються в підрозділах, по процесам стратегічного управління в цілому, так і формування управління товарним портфелем.

Таблиця 2.3.  
Зони управлінської відповідальності стратегічного управління та управління товарним портфелем ТОВ «Агросмак»

Бізнес-процеси	Зона відповідальності		Вхід	Вихід	Ресурси
	фактична	рекомендована			
Стратегічне управління підприємством					
Проведення стратегічного аналізу	Директор	Проектна група	Інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище	Стратегічний план	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій
Розробка стратегії				Заходи по реалізації стратегії	
Організація реалізації стратегії					
Проведення стратегічного контролю					
Розробка асортиментної концепції					
Дослідження ринку	Директор	Відділ маркетингу (маркетолог)	Стратегічний план.	Маркетингові плани.	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій, витрати на дослідження ринку, рекламу
Розробка нових продуктів			Інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище	Заходи по реалізації маркетингових планів	
Прочесування продуктів					
Планування товарної номенклатури та асортименту					
Визначення оптимальної виробничої програми	Бухгалтер	Економічний відділ (економіст)	Калькуляція собівартості	Виробнича програма	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій
Розрахунок точки беззбитковості	Директор	Відділ маркетингу (маркетолог)	Витрати підприємства	Ціни на продукцію.	
Управління ціноутворенням			Ціни конкурентів		
Управління виробництвом					
Ремонт та модернізація обладнання	Відділ постачання	Відділ постачання	Виробнича програма	Відповідність виробничої потужності та МТЗ виробничій програмі	Матеріали, телефонний зв'язок, заробітна плата, ЄСВ, навчання і розвиток персоналу, відрядження, послуги сторонніх організацій
Підготовка виробництва до зміни асортименту та виробництва	Головний агроном	Головний агроном	Плани діяльності підприємства.	Витрати на приведення у відповідність виробничу потужність та МТЗ виробничій програмі	
Матеріальне-технічне забезпечення	Начальник зоотехнічного відділу	Начальник зоотехнічного відділу			

Джерело: визначено автором.

Існуючі на ТОВ «Агросмак» управлінські функції не здатні повністю забезпечити потреби бізнесу щодо стратегічного управління, внаслідок чого рекомендується передбачити в організаційній структурі підприємства посаду маркетолога, робота якого буде спрямована на якісну зміну підходу до управління підприємством, зокрема розробки асортиментної концепції, виведення підприємства на більш високий рівень розвитку.

### **2.3. Аналіз товарного портфеля підприємства**

В сучасному розвитку сільськогосподарського виробництва товарна стратегія набуває особливого значення — він є однією з основних функцій управління, впливає на виробничу політику підприємства, а також сприяє забезпеченню конкурентоспроможності суб'єкту ринку. Одним з основних факторів ефективного функціонування агропідприємства в ринкових умовах є виробництво сільськогосподарської продукції, яка користується попитом на ринку. Тому питання формування товарного асортименту є актуальними для кожного підприємства.

Одним з напрямків реалізації маркетингового підходу в управлінні ТОВ«Агросмак» є розробка товарного асортименту, що користуватиметься попитом у споживачів, а також приносить дохід підприємству. Для цього використаємо методи АВС-аналізу та XYZ-аналізу. Ідея методу АВС-аналізу будується на підставі принципу Паретто: «за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин», у даний момент більш відомого як «правило — 20 на 80» [19, с.14].

Результатом АВС-аналізу для ТОВ«Агросмак» є групування доходу від реалізації окремого виду агропродукції по ступеню впливу на загальний результат. Реалізація методу здійснена за наступними етапами: визначений об'єкт аналізу — дохід від реалізації; визначені параметри, за якими проводиться аналіз; проведене сортування в порядку зменшення значення



параметра; визначення груп А, В і С. Результати АВС-аналізу наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Визначення товарного асортименту продукції, що приносить найбільший дохід ТОВ «Агросмак» методом АВС-аналізу, (тис. грн)

Види продукції	Загальний дохід за 5 років	Частка продукції у загальному доході, %	Частка продукції у загальному доході з накопичувальним підсумком, %	АВС група
Худоба	17317,06	10,8	10,8	А
Птиця	16308,30	10,1	20,9	А
Пшениця	32960,45	20,5	41,4	А
Ріпак	37055,48	23,0	64,4	А
Цукрові буряки	18715,35	11,6	76,0	А
Кукурудза	27136,41	16,9	92,9	В
Цукор	3349,70	2,1	94,9	В
Соя	3066,48	1,9	96,9	С
Ячмінь	3344,57	2,1	98,9	С
Овочі відкритого і закритого ґрунту	324,21	0,2	99,1	С
Інша продукція рослинництва	107,35	0,1	99,2	С
Насіння соняшнику	1294,45	0,8	100,0	С

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.2 та Звітів про реалізацію продукції сільського господарства ТОВ «Агросмак».

За отриманими результатами найбільше значення має для підприємства така продукція як худоба та птиця, а також пшениця та ріпак — їх реалізація дозволяє отримувати найбільшу суму грошових надходжень. Середній вплив на розмір доходу (виручки) від реалізації мають товари, що попали в групу «В» — це цукрові буряки, кукурудза та цукор. Найменший вплив на формування виручки та прибутку здійснюють соя, ячмінь та овочі відкритого і закритого ґрунту, зокрема продукція консервного цеху, ріпак та овочі відкритого ґрунту.

З метою визначення прогнозованості такого результату на майбутнє нами був проведений XYZ-аналіз. Основна ідея XYZ-аналізу складається в групуванні об'єктів аналізу в міру однорідності аналізованих параметрів (за коефіцієнтом варіації). Аналіз включає наступні етапи: визначення об'єкту аналізу; визначення параметра, по якому буде проводитися аналіз об'єкта;

визначення періоду і кількості періодів, по яким буде проводитися аналіз; визначення коефіцієнта варіації для кожного об'єкта аналізу; сортування об'єктів аналізу по зростанню значення коефіцієнта варіації; визначення груп X, Y і Z. Розподіл, що рекомендується [5, с.94]:

- група X-об'єкти, коефіцієнт варіації значення по яких не перевищує 10 %;

- група Y-об'єкти, коефіцієнт варіації по яких складає 10 % — 25 %;

- група Z-об'єкти, коефіцієнт варіації по яких перевищує 25 %.

Результати XYZ-аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

XYZ-аналіз доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції, робіт та послуг ТОВ «Агросмак»

Види продукції	Загальний дохід за 5 років	Середнє квадратичне відхилення за 5 років	Середнє значення за 3 роки	Коефіцієнт варіації	Група XYZ
Худоба	17317,06	998,0	3463,4	23,2	Y
Птиця	16308,30	939,9	3261,7	24,8	Y
Пшениця	32960,45	1374,6	6592,1	20,9	Y
Ріпак	37055,48	2524,2	7411,1	34,1	Z
Цукрові буряки	18715,35	696,3	3743,1	18,6	Y
Кукурудза	27136,41	2347,7	5427,3	43,3	Z
Цукор	3349,70	288,8	669,9	43,1	Z
Соя	3066,48	315,4	613,3	51,4	Z
Ячмінь	3344,57	212,7	668,9	31,8	Z
Овочі відкритого і закритого ґрунту	324,21	119,7	64,8	184,6	Z
Інша продукція рослинництва	107,35	42,9	21,5	200,0	Z
Насіння соняшнику	1294,45	148,6	258,9	57,4	Z

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.2 та Звітів про реалізацію продукції сільського господарства ТОВ «Агросмак» .

За отриманими даними відносно стабільними і прогнозованими є розміри доходу (виручки) від реалізації по таким видам продукції як худоба та птиця, пшениця, ріпак та цукрові буряки. Для інших видів продукції ступінь ймовірності наведених результатів є досить низьким. Особливістю, що була виявлена при аналізі доходу (виручки) від реалізації агропродукції

господарства, є те, що за період дослідження не було виявлено таких видів продукції, що відносяться до групи «Х», тобто групи з найбільшим рівнем стабільності отриманих результатів.

З метою отримання найбільш повної інформації щодо ступеню впливу доходу від реалізації окремих видів продукції на загальний розмір виручки господарства та прогнозованості таких результатів нами було проведено суміщення отриманих результатів — табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

## Результати суміщення ABC- та XYZ-аналізу

Види продукції	Загальний дохід за 5 років	Група ABC	Група XYZ	Суміщення
Худоба	17317,06	A	Y	AY
Птиця	16308,30	A	Y	AY
Пшениця	32960,45	A	Y	AY
Ріпак	37055,48	A	Z	AZ
Цукрові буряки	18715,35	A	Y	AY
Кукурудза	27136,41	B	Z	BZ
Цукор	3349,70	B	Z	BZ
Соя	3066,48	C	Z	CZ
Ячмінь	3344,57	C	Z	CZ
Овочі відкритого і закритого ґрунту	324,21	C	Z	CZ
Інша продукція рослинництва	107,35	C	Z	CZ
Насіння соняшнику	1294,45	C	Z	CZ

Примітка. Побудовано автором на основі таблиць 2.4 та 2.5.

У результаті даного суміщення ми одержали 4 груп об'єктів аналізу по двом критеріям — ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність/прогностичність цього результату (XYZ). Отже, за результатами проведених розрахунків, при формуванні товарного асортименту сільськогосподарської продукції необхідно звернути увагу на такі види продукції, як худоба, птиця, пшениця, ріпак, цукрові буряки. Саме ця продукція найбільше користується попитом у споживачів і впливає на розмір доходу (виручки) від реалізації, а також кінцеві результати господарської діяльності ТОВ «Агросмак».

Підтвердженням того, що АВС-аналіз сьогодні став одним з методів поточного управління, є формування звіту «АВС-аналіз продажів» за допомогою універсальної бухгалтерської програми «1С: Підприємство». Даний звіт призначений для виявлення груп товарів та клієнтів з найвищими обсягами продажів. Користувач програми може самостійно обрати один із запропонованих параметрів: суму виручки з ПДВ (без ПДВ), суму валового прибутку або кількість реалізованої продукції (товарів). Використання програми «1С: Підприємство» для проведення класичного АВС-аналізу характерно для великих та середніх підприємств, в яких бухгалтерський облік автоматизований. Це значно зменшує затрати праці на організацію і проведення розрахунків, які також проводяться автоматично. Проте, одним з ефективних способів проведення АВС-аналізу залишається застосування табличного процесора Microsoft Excel [16, с.98]. Це є більш дешевим варіантом, що робить його доступнішим для суб'єктів малого підприємництва. Якщо проводити дослідження регулярно (щомісячно, щокварталу), то можна розробити власну стратегію для переведення малорентабельних видів продукції з класу С до класу В чи А. Це можливо за рахунок покращення якості продукції, в тому числі засобами раціональних змін, перегляду цінової політики тощо.

Класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля підприємств є матриця бостонської консалтингової групи (БКГ), основне призначення якої полягає в оцінці стратегії розвитку асортименту підприємства і визначенні потреб в інвестиціях, необхідних для розвитку конкретних товарів і послуг [54, с.338]. Використання матриці БКГ дозволяє розподілити асортиментний портфель за двома критеріями - темпам зміни попиту і частки підприємства на ринку [61, с.598].

Матриця зростання / частки ринку має багато спільного з кривою життєвого циклу товару. Однак її перевага на відміну від простої моделі життєвого циклу товару полягає в комплексному розгляді певного набору продуктів, які можуть перебувати на різних стадіях життєвого циклу, і

виробленні рекомендацій щодо перерозподілу фінансових потоків між продуктами. Дані для розрахунку матриці БКГ наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для аналізу асортименту ТОВ «Агросмак» за методикою БКГ

Продукція	Обсяг виробництва, тис.грн.	Доля ринку		Темп росту <sup>3</sup> , %
		Відносно загального обсягу продукції підприємства <sup>1</sup> , %	Відносно конкурента <sup>2</sup> , %	
худоба	5322,39	20,33	1,35	129,6
птиця	5012,35	19,14	1,25	118,2
пшениця	4432,92	16,93	1,28	85,6
ріпак	3725,95	14,23	1,09	115,2
цукрові буряки	2767,63	10,57	0,45	80,0
кукурудза	1670,53	6,38	0,51	111,4
цукор	1141,61	4,36	0,20	89,1
соя	1107,57	4,23	0,78	85,4
ячмінь	586,52	2,24	0,95	101,8
овочі відкритого і закритого ґрунту	303,73	1,16	0,70	164,2
насіння соняшнику	107,35	0,41	1,10	89,3

Примітка. 1 – за даними таблиці 2.2

2 – визначено по відношення до найближчого конкурента в районі

3 – визначено за даними [51].

Для визначення темпів росту ринку нами було взято дані Державної служби статистики України для визначення тенденцій виробництва та реалізації відповідної сільськогосподарської продукції. При цьому нами було застосовано адаптовану матрицю БКГ, що будується на підставі внутрішньої інформації підприємства - частки продажів товару в загальному обсязі реалізації, та класичної – у порівнянні із найближчим конкурентом.

Графічно розподіл продукції на категорії товарів представлено на рисунку 2.4 (адаптована матриця БКГ) та рисунку 2.5 (класична матриця БКГ, відносно основного конкурента). Якщо розглядати етапи життєвого циклу товарів ТОВ «Агросмак» (рисунок 2.4), то бачимо, що жодна продукція не попала у категорію «зірки», тобто жодна з позицій не займає значну частку в структурі товарної продукції, хоча для них характерний

високий темп зростання продажів. Продукція підприємства належить до сегменту «важкі діти» та «собаки».

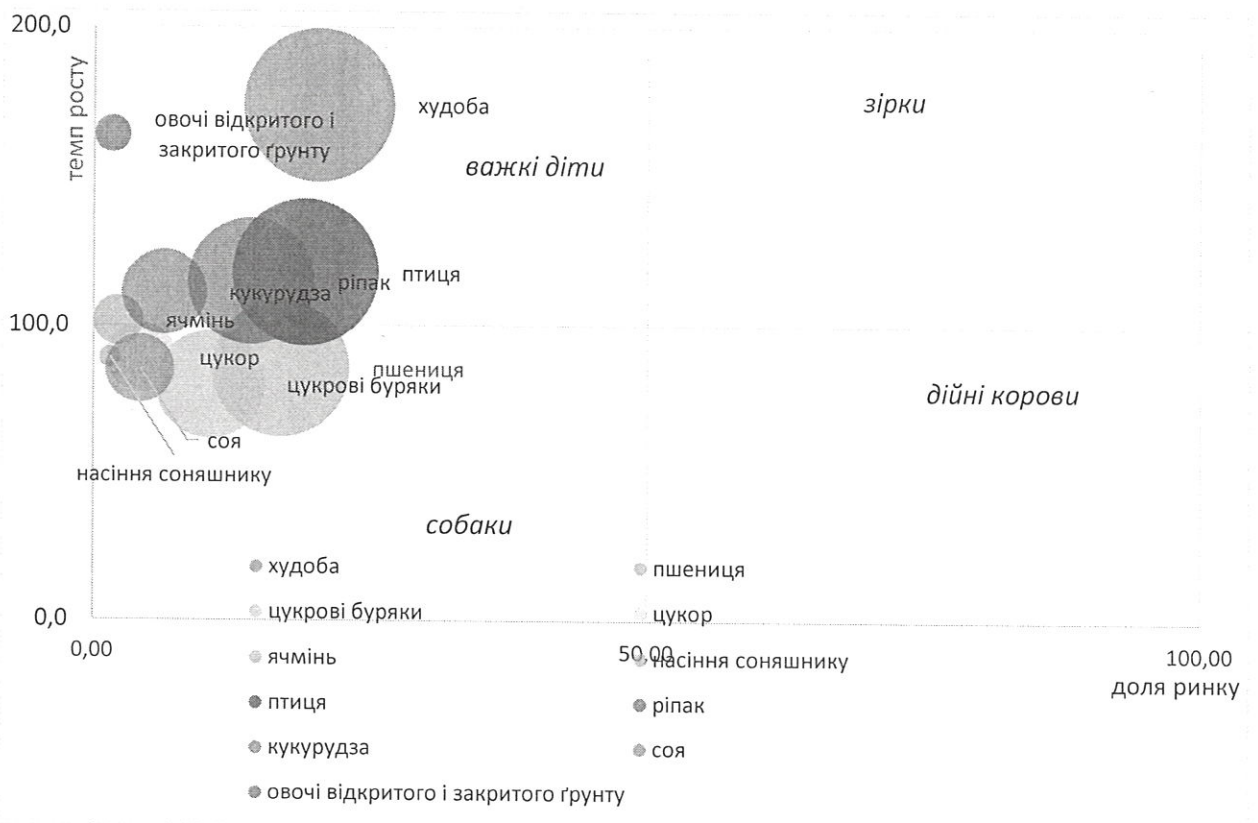


Рис. 2.4 Адаптована матриця БКГ (за часткою у структурі виробництва) ТОВ «Агросмак»

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.7.

«Важкі діти» мають низьку частку на ринку і високі темпи зростання продажів. Для підтримки або збільшення частки на ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні кошти. Підприємство повинно вирішити, чи слід розширити витрати на просування, активніше шукати нові канали збуту, поліпшити характеристики і знизити ціни або піти з ринку.

Певні проблеми має підприємство і з товарами «собаки» - незважаючи на досить тривалу присутність на ринку, їм не вдалося залучити до себе достатню кількість споживачів, і вони суттєво відстають від конкурентів по збуту і структурі витрат. Підприємство може спробувати вийти на спеціалізований ринок або отримати прибуток за допомогою ліквідації виробництва даного товару.

Результати застосування матриці щодо основного конкурента дає іншу картину щодо життєвого циклу та існуючих позицій продукції ТОВ «Агросмак» (рис.2.5).

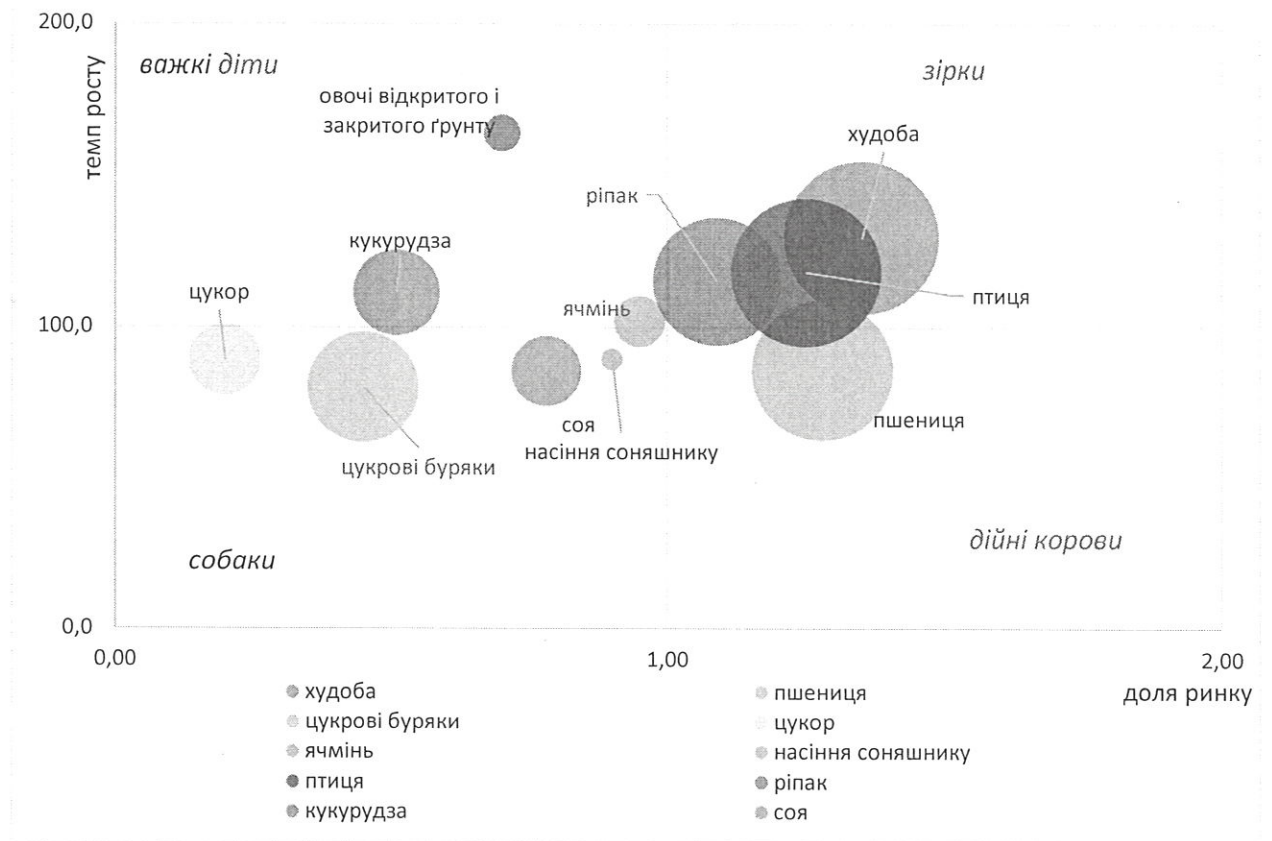


Рис. 2.5 Матриця БКГ (відносного основного конкурента) ТОВ «Агросмак»

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.7.

«Зірки», до яких належать худоба та птиця, ріпак дає значну частину прибутку, але вимагає великих ресурсів для фінансування триваючого росту. Частку в структурі товарної продукції можна підтримувати або збільшувати за рахунок зниження ціни, зміни продукції і ширшого розподілу.

У міру того як розвиток галузі сповільнюється, «зірки» переходять в «дійну корову». За аналізований період у підприємства до цього сегменту потрапила пшениця. Товари «дійна корова» мають високу частку в структурі товарної продукції підприємства і низькі темпи зростання продажів. Збут товарів відносно стабільний, без значних витрат на маркетинг.

Аналіз рисунку 2.5 дає можливість нам виділити перспективний сегмент для виробництва ТОВ «Агросмак» - овочі відкритого та закритого

грунту, як бачимо, він за обома підходами характеризується високим темпом росту ринку, однак обсяги виробництва на підприємстві не дозволяють йому скористатись цієї можливістю. Тому, вважаємо, слід розглядати цю продукцію як потенційну «зірку», що при продуманій маркетинговій та виробничій стратегії спроможна забезпечити стійкий попит та високу рентабельність для підприємства.

Портфельний аналіз надає позитивний ефект за наступними напрямками [17, с.21]:

стимулює вище керівництво окремо оцінювати кожний вид бізнесу підприємства, встановлювати для нього цілі і перерозподіляти ресурси;

дає просту і наочну картину порівняльної «сили» кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі;

показує як здатність кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів, так і її потреба у фінансуванні;

стимулює використання даних про зовнішнє середовище;

піднімає проблему відповідності фінансових потоків потребам розширення і росту бізнесу.

Якщо такий аналіз проводити в динаміці, простежуючи розвиток кожного бізнесу в часі з постійним випереджувальним прогнозом і необхідними засобами візуалізації результатів аналізу, то це забезпечить можливість багатоваріантність дослідження ринкової ситуації, високу оперативність і достовірність прийнятих рішень. Поєднання портфельного аналізу та результатів ABC та XYZ – аналізу відображено у таблиці 2.8.

Суміщення результатів аналізу різних методів в цілому демонструє узгодженість висновків – так, за такими позиціями як худоба, птиця та ріпак спостерігається потенціал формування стійкого грошового потоку для ТОВ«Агросмак». Пшениця – відображає узгодженість по всіх трьох методах – на сьогоднішній день це найбільш прогнозований вид продукції, що забезпечує переважну частку прибутку підприємства, при цьому не вимагає



від підприємства додаткових витрат на просування (рекламу, пошук ринків збуту).

Таблиця 2.8.

## Результати суміщення ABC, XYZ та БКГ аналізу

Види продукції	Група ABC	Група XYZ	Сегмент матриці БКГ
Худоба	A	Y	зірки
Птиця	A	Y	зірки
Пшениця	A	Y	дійна королева
Ріпак	A	Z	зірки
Цукрові буряки	A	Y	собака
Кукурудза	B	Z	важкі діти
Цукор	B	Z	собака
Соя	C	Z	собака
Ячмінь	C	Z	важкі діти
Овочі відкритого і закритого ґрунту	C	Z	важкі діти
Інша продукція рослинництва	C	Z	собака
Насіння соняшнику	C	Z	собака

Джерело: систематизовано автором за даними таблиці 2.6 та рисунку 2.7.

Щодо таких позицій як цукор, соя, насіння соняшника та інша продукція – підприємство може розглянути варіант відмови від виробництва цих видів продукції, адже їх обсяги не забезпечують формування постійних грошових потоків, вимагають значної підтримки для переходу їх у інший сегмент.

Виділені червоним зони потребують обґрунтування відповідних рішень щодо розробки стратегії підтримки відповідних асортиментних груп. Так, цукрові буряки забезпечують відносно велику частку у формуванні виручки підприємства, однак низькі обсяги виробництва порівняно із конкурентами при уповільненні темпів попиту створює ризикову зону. Також, овочі відкритого і закритого ґрунту, як вже говорилось вище, можуть стати перспективним сегментом для підприємства, однак потребують виважених рішень щодо стратегії виробництва та просування.

Таким чином, нами розглянуто засоби інформаційної підтримки і оперативності аналізу товарного портфеля підприємства, що дозволяє багатоваріантно визначати можливу товарну стратегію; оцінити потреби в реструктуризації фінансування та потенціал рентабельності; проводити

постійний моніторинг рівноваги продуктового портфеля і вносити необхідні зміни.

## Висновки до 2 розділу

Аналіз особливостей стратегічного управління на матеріалах ТОВ «Агросмак» демонструє наступне:

1. Аналіз діяльності ТОВ «Агросмак» як результат існуючої практики стратегічного управління засвідчив погіршення економічних показників діяльності: за досліджуваний період виручка зменшився на 23%, відбувається зростання собівартості, що призвело до скорочення величини валового прибутку у 2017-2019 рр. та отримання збитку протягом 2020-2021 рр.

2. Здійснено аналіз організаційної структури ТОВ «Агросмак» на можливість реалізації функцій стратегічного управління. Досліджено особливості стратегічного управління товарним портфелем ТОВ«Агросмак», описано зони управлінської відповідальності щодо формування товарного портфеля.

3. Використано методи ABC-аналізу та XYZ-аналізу для оцінки товарного портфелю, за результатами проведених розрахунків виявлено найбільш перспективні види продукції ТОВ«Агросмак» з точки зору привабливості у споживачів та формування прибутку підприємства. За результатами побудови матриці бостонської консалтингової групи проаналізовано товарний портфель за двома критеріями - темпам зміни попиту і частки підприємства на ринку, виділено перспективні види продукції для підприємства.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОСМАК»

### 3.1. Стратегічні напрями в управлінні товарним портфелем підприємства

В умовах посилення конкуренції діяльність сільськогосподарських підприємств пов'язана не тільки із завоюванням певного положення на конкретному товарному ринку, але і його збереженням за рахунок розробки і реалізації стратегій, для обґрунтування яких необхідна адекватна система планування, здатна генерувати результативні планові рішення, засновані на дієвий механізм їх здійснення.

На нашу думку, в даний час не всі сільськогосподарські організації використовують сучасні управлінські методи, наприклад, впровадження системи збалансованих показників (BSC), системи ключових показників ефективності (KPI), технології контролінгу, бенчмаркінгу. та ін.) [47, с.88]. Порівнюючи подібні методиками, можна прийти до висновку, що кращими для сільськогосподарських підприємств є ті з них, які дозволяють досягати потрібного результату з найменшими витратами сил і ресурсів організації, також, щоб ці методиками були інтуїтивно зрозумілі більшості власних фахівців підприємства. Зазначене в повній мірі стосується і використання сучасного управлінського інструментарію в управлінні товарною політикою підприємства.

Формування товарної політики підприємства підпорядковується критерію зростання маси прибутку, яка залежить від обсягу товарообороту, частці в ньому ціни торгівельної послуги (рівня комерційного доходу) і рівня поточних витрат. Від якості товарної політики в першу чергу залежить обсяг товарообороту, який є похідною від цінової та асортиментної політик, при наявності відповідних умов постачання і реалізації товарів. Для формування

ефективної системи управління асортиментом та номенклатурою продукції необхідно чітко сформулювати не тільки стратегічні цілі організації, а й завдання окремим підрозділам. Цілі, які компанія ставить перед собою, повинні бути не тільки чіткими і обґрунтованими, але і збалансованими [25, с167]. Виконання зазначених завдань забезпечується використанням в діяльності підприємства системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) - система управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору показників, що відображають всі істотні з точки зору стратегії аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні і т.д.) [22, с.378].

Основна мета впровадження система збалансованих показників для сільськогосподарського підприємства - створити систему управління підприємством, яка дозволить планомірно реалізовувати стратегічні плани, контролюючи реалізацію стратегії за допомогою ключових показників ефективності; забезпечити реалізацію стратегії регулярною діяльністю всіх підрозділів, керованої за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення; оперативно реагувати на зміни; прив'язати цілі підприємства до діяльності персоналу.

Система збалансованих показників є механізмом, який поетапно доводить до персоналу стратегічні цілі і контролює їх виконання через ключові показники ефективності [23, с.223]. Цілі, напрями та показники збалансованої системи показників розробляються індивідуально для кожної організації, в залежності від місії та конкретних стратегій компанії. Система збалансованих показників розширяє горизонт цілей організації за рамки фінансових показників, завдяки чому керівник може визначати, як працює компанія і що необхідно для досягнення поставлених цілей.

Перетворення системи збалансованих показників в інструмент стратегічного управління асортиментом дозволяє доводити стратегію до кожного працюючого в компанії. Цілі компанії узгоджуються з цілями

підрозділів, кожен працівник знає і розуміє своє місце і роль в стратегії компанії, систематично відслідковуються отримані результати. Розпорядчо-контрольний принцип управління замінюється зацікавленою і мотивованою взаємодією підрозділів компанії і всього персоналу з метою реалізації єдиної довгострокової стратегії [34, с.178].

Традиційними показниками перспектив системи збалансованих показників є наступні [63, с.156]:

1. Фінансова перспектива, містить фінансово-економічні показники на рівні підприємства або бізнес-напрямки, що відображають стратегічні цілі власників/засновників.

2. Перспектива «споживач», містить показники, характеризують реакцію середовища на здатність організації задовольняти потреби клієнтів для досягнення фінансових цілей.

3. Перспектива внутрішніх процесів, містить показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів для досягнення цілей в двох попередніх сферах.

4. Перспектива «працівники/ навчання та розвиток», містить показники здатності забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою основних нематеріальних активів - компетентності та культури персоналу, управлінської та технологічної інфраструктури.

Розглянемо можливості використання збалансованої системи показників для стратегічного управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві. Все більше агровиробників усвідомлюють, що в епоху жорсткої економії і екологічної відповідальності важливо переходити до концепції сталого розвитку та екологічного виробництва [64, с.25]. Зважаючи на те, що в агросекторі екологічна та соціальна складові тісно пов'язані з існуючими аспектами, на нашу думку, доречним буде інтегрувати дані показники в уже існуючі аспекти (рис. 3.1). За допомогою оцінки показників ефективності управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві у тривимірному аспекті виникає можливість визначити загальний синергічний

ефект від позитивних зрушень з економічної, соціальної та екологічної точки зору.

*Елементи  
збалансованої  
системи показників*

*ефективність стратегічного управління  
асортиментом та номенклатурою на  
підприємстві*



Рис. 3.1 Сутність формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності стратегічного управління асортиментом та номенклатурою на підприємстві

Джерело: запропоновано автором.

Систему ключових показників визначаємо виходячи із стратегічної карти розвитку асортименту та номенклатури на підприємстві (рис 3.2).

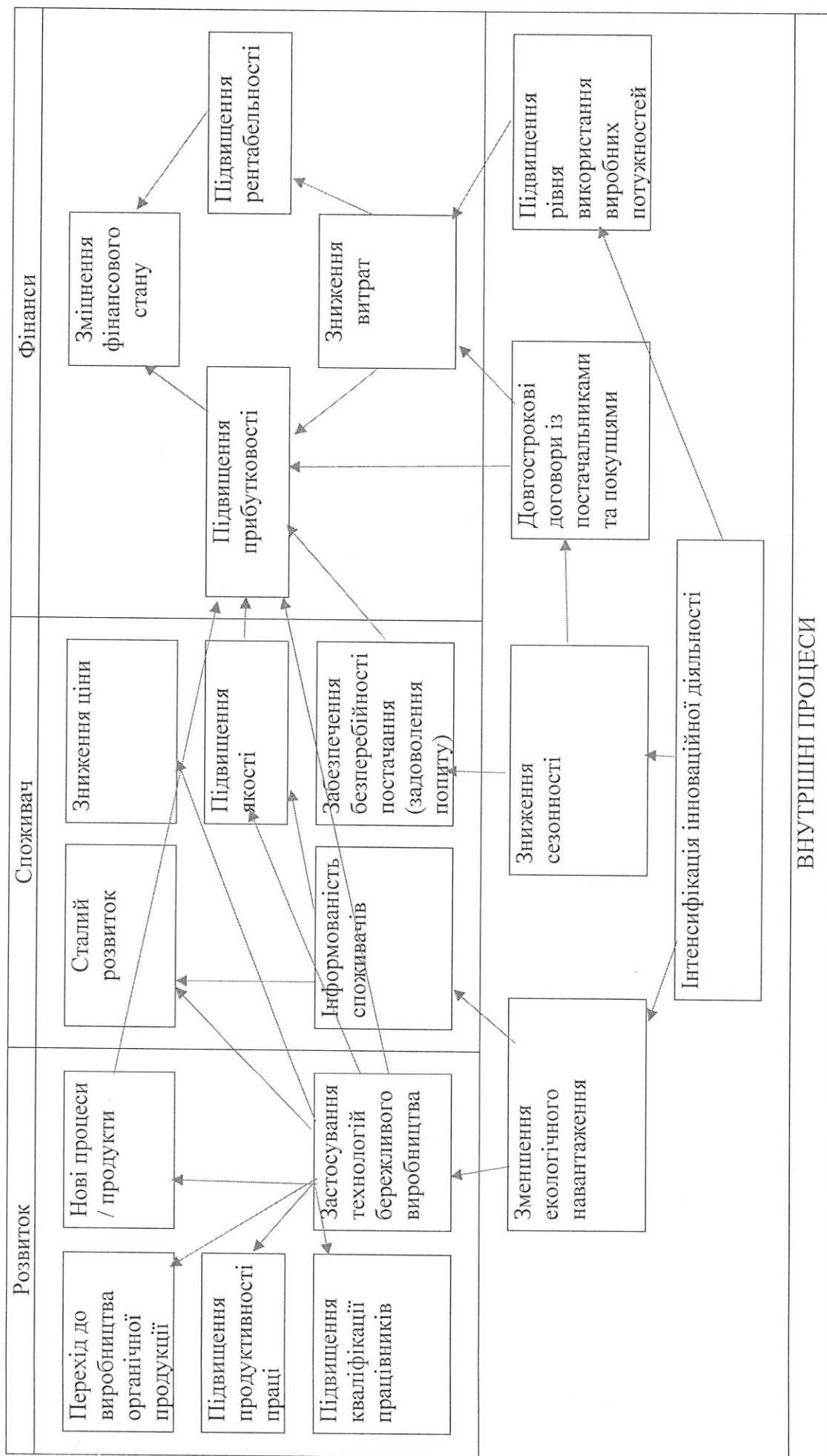


Рис. 3.2 Стратегічна карта розширення асортименту продукції ТОВ «Агросмак»

Джерело: запропоновано автором.



При побудові стратегічної карти необхідно чітко сформулювати стратегічні цілі та стратегічні ініціативи по їх досягненню. Проаналізувавши стратегічні зони господарювання (здійснений вище аналіз БКГ), врахувавши специфіку галузі, економічний стан підприємства та інші фактори, що впливають на розвиток підприємства, нами визначено стратегічні цілі по розвитку асортименту та номенклатури на підприємстві на основі виявлених вузьких місць в системі управління (таблиця. 3.1).

Таблиця 3.1

## Стратегічні цілі розширення асортименту продукції ТОВ «Агросмак»

Вузькі місця управління асортиментом продукції	Стратегічні цілі розширення асортименту продукції
сезонний фактор; не достатньо розвинутий портфель замовлень; вузький асортимент продукції; не повна завантаженість виробничих потужностей (площ)	підвищення економічної ефективності; збільшення частки ринку підвищення прибутковості; мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище забезпечення сталого розвитку

Джерело: запропоновано автором.

Правильно складена збалансована система показників формулює теорію бізнесу, зокрема у частині управління асортиментом. Вона повинна бути заснована на причинно-наслідкових відносинах, що впливають з стратегії і враховують часовий чинник в прийнятті рішень і пропорційну залежність між параметрами. Наприклад, як і зв'язок між поліпшенням якості продукту і терміном його доставки, з одного боку, і термінами отримання прибутку - з іншого. Знаючи пропорційні співвідношення показників збалансованої системи, можна використовувати періодичний аналіз і контроль результатів для тестування різних гіпотез на життєздатність.

Враховуючи зазначене, можемо рекомендувати наступні напрями розширення асортименту сільськогосподарської продукції ТОВ «Агросмак» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Напрями розширення асортименту продукції ТОВ «Агросмак»

Товарні стратегії	Напрями розширення	Характеристика
Продуктових інновацій	Створення нових видів сільськогосподарської продукції	В'ялені продукти; Заморожені продукти; Сушіння продуктів; Виробництво напівфабрикатів Вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції ранніх сортів (у теплицях)
	Використання нових видів і сортів сільськогосподарської продукції	Закупівля насіння, розсади, саджанців нових сортів та нових модифікацій
Інновацій у виробництві продукції	Вирощування та реалізація екологічно безпечної сільськогосподарської продукції	Пошук та вибір районів, екологічно безпечних для вирощування сільськогосподарської продукції
	Застосування новітнього устаткування та обладнання, яке дозволить вирощувати та виготовляти нові види продукції	Придбання сучасних основних засобів для більш кращої обробки продукції, для її зберігання, перевезення та подальшої переробки
Товарного розширення	Розширення асортименту за рахунок включення продукції з різноманітними властивостями	Відведення площ посіву для вирощування сортів та видів сільськогосподарської продукції з лікувальними властивостями, дієтичними властивостями тощо

Джерело: запропоновано автором.

Дані табл. 3.2 відображають можливості вдосконалення товарної політики ТОВ «Агросмак» за рахунок стратегічної переорієнтації. Розширення асортименту дасть можливість отримати такі вигоди:

- 1) підвищення цін;
- 2) вихід до нові сегменти ринку;
- 3) захист конкурентних позицій на ринку;

4) підвищення та підтримка рівня конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції тощо.

Розширення асортименту буде корисним для сільськогосподарського виробника ТОВ «Агросмак» й тим, що буде формуватиметься лояльність споживача до підприємства, її репутації тощо. При формуванні товарної політики ТОВ «Агросмак» окрім вибору стратегії важливим буде її реалізація з урахуванням таких ключових аспектів:

1. Визначення цільових сегментів, для якого призначена нова сільськогосподарська продукція.

2. Цілеспрямоване та поступове формування нового асортименту товарів.

3. Коригування товарного асортименту з урахуванням впливу всіх можливих чинників (торговельна площа, можливості збереження товарів, умови поставки тощо).

4. Планування та забезпечення умов зберігання і збуту сільськогосподарської продукції з урахуванням вимог ринку та чинника сезонності.

5. Формування оптимальної структури асортименту з обґрунтованою часткою в ньому нових товарів.

6. Забезпечення відповідного сервісу при реалізації нових видів сільськогосподарської продукції.

7. Впровадження інновацій у комунікаційній політиці сільськогосподарського підприємства з урахуванням стратегій диференціації продукції тощо.

У зв'язку з цим у таблиці 3.3 представлено управлінські рішення щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції ТОВ«Агросмак» та очікуваний результат (ефект) від їх впровадження. Оскільки, на ринку сільськогосподарських товарів конкуренція має тенденцію до посилення, то такі стратегічні рішення стосуються не лише

питань розширення чи оптимізації асортименту, однак потребують обґрунтування цінової стратегії, стратегії просування та збуту тощо.

Таблиця 3.3.

Управлінські рішення щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції ТОВ «Агросмак»

Напрями стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції		Очікуваний результат від впровадження
Товарна диференціація	Стратегії продуктивних інновацій	Зростання обсягів замовлень, зростання сегменту за рахунок новаторів
	Стратегії інновацій у виробництві	Підвищення якості продукції, збільшення обсягів виробництва
	Стратегії товарного розширення	Найоптимальніше задоволення потреб різних споживачів, вихід на нові сегменти, збільшення товарообороту
Цінова диференціація	Підвищення середньої ціни реалізації сільськогосподарської продукції	Зростання прибутку за рахунок збільшення ціни
	Зниження середньої ціни реалізації сільськогосподарської продукції	Зростання обсягів продажу за рахунок активного розпродажу
Збутова диференціація	Стратегії збуту залежно від сезону	Забезпечення попиту споживачів незалежно від пори року, що сприятиме зростанню прихильності до підприємства та зростання прибутковості
	Стратегії збуту залежно від каналу розподілу	Розширення каналів реалізації сільськогосподарської продукції, що дасть можливість розширити ринок збуту, оптимізувати витрати на збут та наростити товарооборот
Стратегії просування	Реклама	Інформування споживачів, що сприятиме зростанню прихильності до підприємства, збільшенню збуту та доходів
	Стимулювання збуту	Забезпечення стабільності сегменту та зростання обсягів продажу
	Паблік релейшнз	Забезпечення соціального ефекту на довгострокову перспективу, налагодження партнерських зв'язків, вихід на національний ринок

Джерело: запропоновано автором.

Дослідження цінової політики при прийнятті управлінських рішень щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції

ТОВ «Агросмак» займає важливе місце. На формування ціни сільськогосподарської продукції визначальною мірою впливає фактор сезонності. Тому вибір цінних стратегій у сільськогосподарському бізнесі доцільно здійснювати з урахуванням сезонності. Враховуючи зазначене, перспективним для ТОВ «Агросмак» є виробництво продукції, що нівелює зниження сезонності та забезпечує задоволення попиту споживачів незалежно від пори року, наприклад мова йде про створення нових для підприємства видів сільськогосподарської продукції: в'ялені продукти; заморожені продукти; сушіння продуктів; вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції ранніх сортів (у теплицях).

Збутова політика й організація товароруху є не менш важливою складовою в системі управління стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції. Асортимент продукції здійснює вплив на маркетингову програму, особливості збуту продукції. Стратегічне й оперативне планування збуту обумовлюється характером товароруху, масштабами територіального охоплення, особливостями зберігання та транспортування продукції тощо. При цьому при визначенні політики розподілу важливе значення набуває питання економічної ефективності. Для того щоб оптимізувати витрати обігу, пов'язані зі збутом сільськогосподарської продукції, підприємство повинно забезпечити відповідність своїх каналів розподілу структурі й динаміці асортименту, що також залежить від сезонності.

Збут тісно пов'язаний з прийняттям управлінських рішень щодо стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції – просуванням. Від ефективності застосування елементів політики просування, буде залежити інтенсифікація збуту. Виділяють такі дві базові стратегії просування:

- 1) примушування (протягування) – стратегія, пов'язана з орієнтацією на кінцевого споживача, який буде змушувати торговельні організації здійснювати закуповувати бажаний товар;

2) прощтовхування – стратегія, орієнтована на торговельного посередника, який сам буде просувати товар до кінцевого споживача.

Стосовно малого сільськогосподарського підприємства яким є ТОВ «Агросмак», то, на нашу думку, доцільніше обрати стратегію прощтовхування, адже, щоб обирати стратегію примушування, необхідно здійснити брендинг, сформувати власну торгову марку, що потребує значних капіталовкладень.

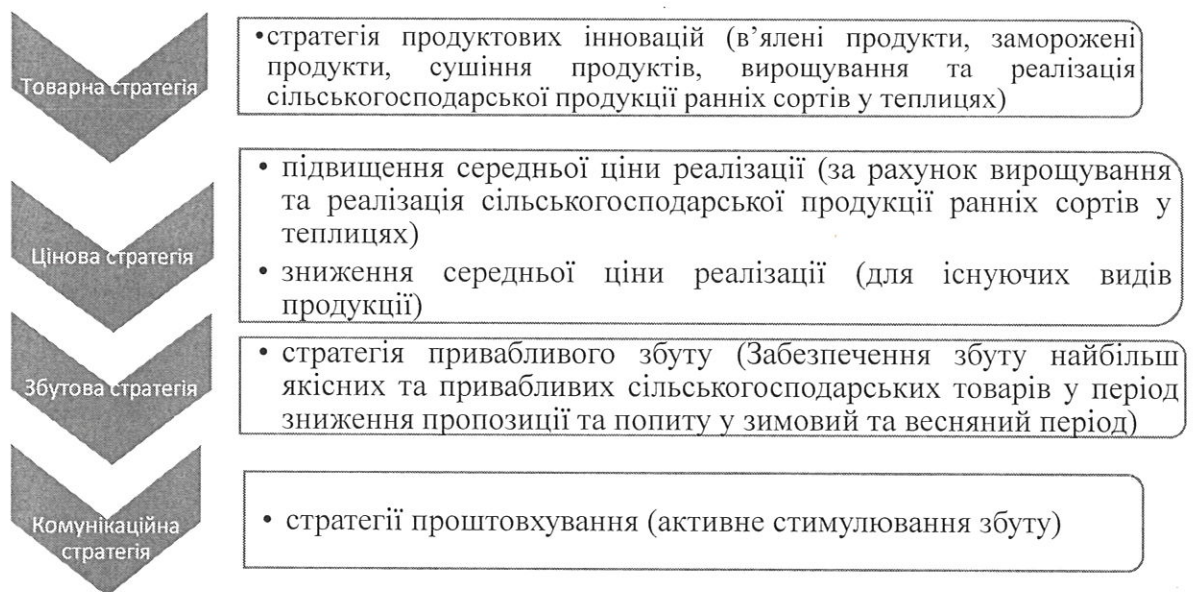


Рис. 3.3. Рекомендовані стратегії в межах стратегічного управління асортиментом та номенклатурою продукції ТОВ «Агросмак»

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, для ТОВ «Агросмак» доцільно обрати стратегії продуктивних інновацій, підвищення середньої ціни реалізації (за рахунок вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції ранніх сортів у теплицях) та зниження середньої ціни реалізації для існуючих видів продукції, інтенсивного збуту та активне його стимулювання. Пропонуємо для технічних та зернових культур, а також м'ясної продукцію (свині та птиці) підприємству використовувати стратегії інтенсивного збуту та стимулювання шляхом зниження середньої ціни, а для овочів, які займають не вигідні позиції у матриці БКГ – стратегії продуктивних інновацій шляхом

створення нових видів продукції (замороження, консервація), а також при виробництві впровадити нові сорти продукції.

Таким чином, застосування збалансованої системи показників для управління асортиментом та номенклатурою продукції сільськогосподарського підприємства є інформаційним носієм потреб системи управління. Їх впровадження є об'єктивною необхідністю для оцінки ключових показників, підвищення результативності стратегічних бізнес одиниць, стратегічного управління товарним портфелем сільськогосподарської організації на довгострокову перспективу.

### **3.2. Економічне обґрунтування реалізації товарної стратегії**

Проведений нами аналіз засвідчив зниження рівня ефективності діяльності ТОВ «Агросмак». Тому, на нашу думку, орієнтиром майбутньої діяльності підприємства має бути нарощування прибутку за рахунок формування оптимального товарного портфелю. Розглянемо реалізацію запропонованих вище напрямів управління товарним портфелем продукції ТОВ«Агросмак».

Ми зосередимо свою увагу на зниженні витрат на м'ясну продукцію (свині та птиці), а також вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту у теплицях оскільки вона потребує більших затрат у виробництві, однак є перспективною за результатами аналізу проведеного у попередньому розділі. Зниження собівартості можливе за рахунок впровадження інноваційних технологій, що будуть застосовуватися у виробничому процесі. Для зниження собівартості м'яса худоби та птиці, а також вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту у теплицях, необхідно знизити витрати. Зниження собівартості можливо досягти за рахунок більшої автономності виробництва. А саме: використання метанового газу як зручного і дешевого палива, та автоматичної подачі води для зрошування пасовищ та лугів з культурами. Це можна здійснити за допомогою таких технічних установок,

як: французька установка БРС Irrif ranee для перекачування води з річки та біоінженерної установки ZORG для виробітку метанового газу. Автономність господарства дозволить знизити витрати на обслуговування господарства, що в свою чергу дасть змогу знизити ціну на кінцеву продукцію.

Реалізація даного напрямку підвищення ефективності виробництва потребує значних додаткових капіталовкладень, оскільки передбачає купівлю та впровадження нової сучасної техніки та новітніх технологій. Тобто для підприємства оновлення та переозброєння виробничого процесу є інвестиційним проектом. Отже, розглянемо економічну доцільність даного проекту модернізації виробництва для оновлення асортименту ТОВ «Агросмак».

Проаналізуємо основні види інвестиційних витрат, які будуть здійснені при реалізації проекту. Загальну структуру представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Бюджет капітальних витрат на фінансування проекту

Вид інвестиційних витрат	Обсяг витрат, тис. грн.
Оновлення тепличного комплексу	10100
Біоінженерний комплекс для переробки відходів	2210
Будівництво складу для біодобрива та палива	1000
Будівля забійного цеху та обладнання для нього	250
Купівля інноваційної системи GEA CowView	1000
Склад з холодильною установкою	250
Установка для перекачування води з річки	2000
Купівля програмного забезпечення	250
Разом	17060

Примітка. Розраховано автором

Очікуваний грошові потоки протягом терміну реалізації проекту наведено в таблиці 3.5.

Розрахуємо NPV даного проекту виходячи з того, що підприємство здійснює самостійне фінансування проекту (табл. 3.5 та 3.6).



Таблиця 3.5

Рівень доходу від основної діяльності, тис. грн.

Тип доходу	1 рік				2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік
	I	II	III	IV					
Реалізація основної продукції	0	0	0	0	2500	3150	4000	5000	6150
Реалізація потенційної продукції	0	3500	3500	3500	14000	14000	14000	14000	14000
Разом	0	3500	3500	3500	16500	17150	18000	19000	20150

Джерело: розраховано автором.

Чисту теперішню вартість за проектом можна розрахувати за формулою:

$$NPV = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+i)^i}, \quad (3.1)$$

$$NPV = -17060 + 72409,46 = 55349,46 \text{ грн.}$$

Термін окупності інвестицій становить:

$$DPP = 5 + (38627,11 / (38627,11 + 72409,46)) = 5,35 \text{ (5 років і 5 місяців)}$$

Внутрішня норма доходності проекту (IRR) становить 41%.

Також варто розрахувати показник рентабельності інвестицій за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+i)^i}}{(1+i)^i} / I_0, \quad (3.2)$$

$$PI = 72409,46 / 17060 = 4,24.$$

Отже, за результатами проведеної оцінки економічної доцільності проекту розширення асортименту та номенклатури продукції підприємства ТОВ «Агросмак» можна зробити висновки, що проект є ефективним, підприємство отримає додаткову чисту теперішню вартість у розмірі 55349,46 тис. грн., внутрішня ставка доходності проекту складає 41%, що вище, ніж ставка відсотків по кредиту банку у 29 %, індекс прибутковості

проекту дорівнює 4,24, що свідчить про прибутковість проекту, термін окупності проекту складає 5 років і 5 місяців.

Однією з проблем просування української м'ясної продукції на європейський та світовий ринки є сертифікація м'ясопереробних підприємств за світовими стандартами. На сьогодні в Україні лише 3% українських м'ясопереробних комбінатів, 34,6% молокопереробних підприємств сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості [59, с. 67]. Тому для компанії ТОВ «Агросмак» стратегічною перевагою, яка дозволить виходити на зовнішні ринки і тим самим збільшити обсяги реалізації продукції, буде отримання стандарту ISO серії 9000:2000.

Організація маркетингу в діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств малого бізнесу (ТОВ «Агросмак» не є виключенням) є на низькому рівні. З огляду на важливість ефективної організації маркетингу для стратегічного управління асортиментом вважаємо за необхідне виокремити напрями забезпечення, які може використати у своїй діяльності сільськогосподарське мале підприємство, в тому числі й досліджуване підприємство (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Шляхи організації маркетингу ТОВ «Агросмак» як складової стратегічного управління товарним портфелем  
Джерело: розроблено автором.

Таблиця 3.6

Грошові потоки при фінансуванні проекту, тис. грн.

Показник	1 рік				2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік
	I	II	III	IV					
Дохід	0	3500	3500	3500	16500	17150	18000	19000	22150
Витрати	5418	5438	5588	5683	27856	27952	28356	28881	29337
в т.ч. амортизація	240	240	240	240	960	960	960	960	960
Фінансові витрати	91	170	334	267	0	0	0	0	0
Прибуток до оподаткування	-5509	-2108	-2422	-2450	-11356	-10802	-10356	-9881	190813
Чистий прибуток	-5509	-2108	-2422	-2450	-11356	-10802	-10356	-9881	160282,92
Грошовий потік	-5269	-1868	-2182	-2210	-10396	-У 842	-9396	-8921	191773
Дисконтний множник	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,579
Чистий грошовий потік	-5016,09	-1694,28	-1885,15	-1818,83	-8150,46	-7342,13	-6680,56	-6039,52	111036,57
Кумулятивне нагромадження дисконтованих потоків	-5016,09	-6710,36	-8595,61	-10414,4	-18564,9	-25907	-32587,6	-38627,11	72409,46

Джерело: розраховано автором

Створення відділу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу, зокрема ТОВ «Агросмак» забезпечує вирішення наступних проблем [62, с.30]:

1. Ефективне управління маркетингом.
2. Комплексне проведення маркетингових досліджень.
3. Вибір цільового сегменту.
4. Обґрунтована цінова політика.
5. Формування оптимального асортименту та вибору каналів розподілу товарів.
6. Розробка плану маркетингових заходів просування з урахуванням результатів проведених досліджень
7. Контроль маркетингових показників тощо.

Важливо відмітити, що створення відділу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу має й низку недоліків. Основні переваги в тому, що вирішуються основні проблеми, пов'язані зі збутом та маркетингом, зникає необхідність перекваліфікації та здобуття маркетингових навичок у керівників середнього рівня управління, а маркетинговою діяльністю займатимуться фахівці з відповідним рівнем маркетингової освіти та практичних навичок. Основними недоліками створення відділу маркетингу в сільськогосподарському підприємстві малого бізнесу є: зростання додаткових витрат на маркетинг (оплата праці, формування робочих місць тощо), які можуть бути економічно невиправданими через незначні масштаби діяльності, виникнення конфліктів через розбіжності в цілях та завданнях окремих підрозділів чи посад підприємства. Однак, розкриті переваги доводять необхідність створення відділу маркетингу, що забезпечить не лише ефективну організацію маркетингу, але і його кооперацію з іншими відділами. Альтернативою може бути введення штатної посади маркетолога, що для сільськогосподарських підприємствах малого бізнесу не потребуватиме значних витрат, переважно

це будуть витрати на оплату праці та витрати на забезпечення реалізації маркетингового інструментарію.

### Висновки до розділу 3

1. На основі опрацювання теоретичних положень нами було здійснено обґрунтування, а також розроблено практичні рекомендації підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві на основі формування товарної стратегії. У процесі управління товарним портфелем підприємства слід дотримуватися стратегічного підходу, зокрема із використанням методики системи збалансованих показників, що дозволяє інтегрувати в єдиний логічний ланцюжок основні управлінські рішення щодо формування асортименту: досягнення основної мети бізнесу - отримання прибутку, яка знаходиться в проекції фінансів і залежить від задоволеності клієнтів, що досягається за допомогою правильної організації бізнес-процесів, що знаходяться у віданні персоналу сільськогосподарського підприємства

2. Здійснено економічне обґрунтування реалізації товарної стратегії - вирощування овочів відкритого та закритого ґрунту у теплицях, а також зниження собівартості за рахунок впровадження інноваційних технологій, що будуть застосовуватися у виробничому процесі (використання метанового газу як зручного і дешевого палива, та автоматичної подачі води для зрошування пасовищ та лугів з культурами).

## ВИСНОВКИ

Таким чином, робота присвячена вивченню теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління на підприємстві. Основні висновки дослідження зводяться до наступного:

1. В умовах посилення конкурентної боротьби на перший план виходить завдання стратегічного управління підприємством - комплекс заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом. Розглянуто основні етапи стратегічного управління (аналіз середовища; визначення місії та цілей організації; формування та вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка та контроль виконання стратегії) та особливості їх здійснення.

2. Проведений аналіз визначення сутності поняття «стратегія». Проаналізовано основні класифікаційні категорії стратегій розвитку, охарактеризовано базові стратегії розвитку: лідерство за витратами; диференціація продукції; фокусування (концентрації). Враховуючи, що оптимальна товарна стратегія підприємства – запорука його конкурентної переваги – у роботі розглянуто методи обґрунтування оптимального товарного портфеля, надано їх характеристику, переваги та недоліки.

3. Розглянуто практичні аспекти стратегічного управління у ТОВ «Агросмак» - виробник сільськогосподарської продукції Львівської області. Аналіз діяльності підприємства засвідчив негативну динаміку всіх техніко-економічних показників діяльності: за досліджуваний період обсяг чистого доходу зменшився на 23%, що свідчить про зниження обсягів виробництва та реалізації продукції, зменшенням асортиментних позицій. Зменшення виручки від продажу продукції порівняно вищими темпами, ніж зростання собівартості призвело до скорочення величини валового прибутку з 3325 тис. грн. у 2017 р. до 6166 тис. грн. збитку у 2021 р. Прибуткова діяльність

підприємства спостерігається протягом 2017-2019 рр., однак останні два роки характеризуються збитковістю. Рентабельність продукції також зменшилась. Це свідчить про значне погіршення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

4. Досліджено діючу систему стратегічного управління та управління товарним портфелем ТОВ «Агросмак». Відповідність між організаційною структурою та бізнес-процесами стратегічного управління та управління товарним портфелем ТОВ «Агросмак» описано за допомогою зон управлінської відповідальності, в результаті чого встановлено, що існуючі управлінські функції не здатні повністю забезпечити потреби бізнесу щодо управління асортиментом, внаслідок чого рекомендується передбачити в організаційній структурі підприємства посаду маркетолога, робота якого буде спрямована на якісну зміну підходу до розробки товарної стратегії, виведення підприємства на більш високий рівень розвитку. Використано методи ABC-аналізу та XYZ-аналізу для оцінки товарного портфелю, у результаті чого одержано 4 груп об'єктів аналізу по двом критеріям — ступінь впливу на кінцевий результат (ABC) і стабільність/прогностичність цього результату (XYZ). За результатами проведених розрахунків встановлено, що такі види продукції, як худоба, птиця, пшениця, ріпак, цукрові буряки найбільше впливає на розмір доходу (виручки) від реалізації та кінцеві результати господарської діяльності ТОВ «Агросмак», користується попитом у споживачів. Також застосовано матрицю бостонської консалтингової групи, що дозволило розподілити товарний портфель за двома критеріями - темпам зміни попиту і частки підприємства на ринку, виділити перспективні види продукції для підприємства — виробництво овочів закритого та відкритого ґрунту.

5. Обґрунтовано доцільність використання інструментарію системи збалансованих показників в контексті розробки товарної стратегії, що забезпечує інтеграцію в єдиний логічний ланцюжок основних управлінських рішень щодо формування товарного портфелю: товарну стратегію, цінову



стратегію, стратегію збуту та просування. На основі аналізу стратегічних зон господарювання (аналіз БКГ), оцінювання економічного стану підприємства та інших факторів, що впливають на розвиток підприємства, із використанням системи збалансованих показників визначено стратегічну карту розвитку ТОВ «Агросмак», обґрунтовано конкретні напрями розвитку його товарної стратегії.

6. З метою реалізації товарної стратегії ТОВ «Агросмак» нами опрацьовано пропозиції щодо організації вирощування та реалізації овочів ранніх сортів у теплицях витрат, що забезпечить підвищення середньої ціни реалізації, нарощування доходів та прибутків. Організація виробництва нового виду продукції запропоновано здійснювати у поєднанні із впровадження біоінженерної установки для виробітку метанового газу (на основі відходів рослинництва та тваринництва), що забезпечить економію витрат на утримання теплиць, ферми тощо. За результатами проведеної оцінки проект є ефективним, підприємство отримає додаткову чисту теперішню вартість у розмірі, термін окупності проекту складає близько 5 років.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. / И. Ансофф. Спб.: Питер, 1999. 416 с.
3. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
4. Бабкина Н.И. Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия. *Научно–технические ведомости Санкт Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2013. №1. С. 73-81.
5. Безкоровайна О.О. Сучасна парадигма стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору: маркетингові аспекти та проблеми імплементації. *Технології XXI ст. : зб. тез наук. робіт 24-ї міжнар. наук.-практ. конф.* Суми : СНАУ, 2018. Ч. 2. С. 92–94..
6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
7. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 294–297.
8. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. К., 2014. С. 56–62.
9. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Вип. №2 (8). С. 25–32.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. за ред. Василенка В. О. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.

11. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарики, 1998.
12. Галенко О.М., Різва Л.А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5681>
13. Гарафонова О.І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 18(7). С. 16–20.
14. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
15. Глєєва М.Г., Зозульов О.В. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії. URL: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf).
16. Глущенко Ю. Є., Шумкова О. В. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24(1). С. 96-100.
17. Голік В.В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Актуальні проблеми економіки*. 2017. С. 15–24.
18. Горбашко, Е.А., Максимцева, И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика. М.: Юрайт, 2015. 447 с.
19. Громовик Б. Управление товарным ассортиментом фармацевтического предприятия с помощью ABCи XYZ-анализа. *Провизор*. 2012. № 27. С. 13–14.
20. Джонсон Г., Шоулз К. Вивчення корпоративної стратегії. Кембридж, 1989.
21. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

22. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика. М. : Аспект-Пресс, 2002. 415 с.
23. Иванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Х. : Вид. дім "ІНЖЕК", 2006. 384 с.
24. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.
25. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки. *Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії* : Збірник наукових праць. Випуск 9 : Економічні науки. Чернівці, 2014. С. 306–315
26. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
27. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Стратегічне управління, менеджмент, аналіз, стратегічна карта, рекомендації, ціль, принципи управління, концепція стратегічного управління*. 2018. № 38(1). С. 107-114.
28. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
29. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
30. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 20 с.
31. Кузьмін О.Є., Горбаль Ні. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

32. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 714. С. 87-95.

33. Кухарская Н.А. Формирование стратегии управления развитием предприятия. *Сборник статей научно-информационного центра «Знание» по материалам VIII междунар. заочной научно-практической конференции «Развитие науки в XXI веке», г. Харьков: сб. статей (уровень стандарта, академический уровень)*. Д.: НИЦ «Знание», 2015. С. 51–58.

34. Маврина И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Екатеринбург : УрФУ, 2014. 132 с.

35. Макаренко Н. О. Оптимізація формування товарного портфеля як інструмента управління товарним асортиментом та номенклатурою. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 13. С. 107-113.

36. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. К.: Каравела, 2006. 320 с.

37. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.

38. Минцберг Г. Школы стратегий. Москва : Книга по требованию, 2017. 330 с.

39. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.

40. Мозенков О.В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі он-лайн. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8(98). С. 116–124

41. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 117-120.

42. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. Київ : УВП «ЕксОб», 2004. 60 с.

43. Омае К. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски/ Кеничи Омае; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 215 с.
44. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
45. Пащенко О. П. Теоретичні засади стратегічного управління асортиментною політикою підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 3. С. 109-114.
46. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. URL: [http://journals.stu.cn.ua/problems\\_and\\_prospects\\_economics\\_management/article/view/195637/195978](http://journals.stu.cn.ua/problems_and_prospects_economics_management/article/view/195637/195978)
47. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; 2-е изд.; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 1–74.
48. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учебн. В.Н. Родионова, Н.В. Федоркова, А.Н. Чекменев. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 87 с.
49. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.
50. Старостіна А.О., Журило В.В. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 5. С. 18–23.
51. Статистичний збірник «Сільське господарство України»: 2019. Державна служба статистики України, 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/09/zb\\_sg\\_Ukr\\_2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/09/zb_sg_Ukr_2019.pdf)
52. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Ю. В. Соболев. Харків : Олант, 2002. 416 с.
53. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.

54. Талавиря О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Серія Економіка. Випуск 1(47). Т.2. С. 335–339.

55. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. 12-е изд. М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. 928 с.

56. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсема ; пер. с англ. СПб: Диалектика-Вильямс, 2007. 304 с.

57. Фатхутдінов, Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Кондор, 2009. 472 с.

58. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хэмел, К. Прахалад ; пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.

59. Ціхановська В.М., Павленко Ю.М. Конкурентоспроможність вітчизняної агропродовольчої продукції та напрями її підвищення на світовому ринку. *Економіка та управління АПК*. 2018. С. 66 —70.

60. Шендел Д. Е., Хаттен К. Дж. Ділова політика або стратегічний менеджмент: ширший погляд на нову дисципліну. *Академія праць управління*, 1972. 371.

61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

62. Широков О.Є. Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення асортиментної політики сучасного підприємства. *Економіка України*. 2018. № 11. С. 30–33.

63. Ярошенко І. В. Збалансована система показників як інструмент управління інтегрованими структурами бізнесу : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04 / Іван Васильович Ярошенко; НДЦІПР НАН України ; наук. кер. Пилипенко А. А. Харків : [б. в.], 2008. 326 с.

64. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

65. Krogh von G., Cusumano M.A. Three strategies for quick growth management. Sloan Management Review. Winter 2001, Vol. 42. № 2. P.123.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Визначення поняття «стратегія» підприємства вітчизняними та зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
1	2
Томпсон А., Стрикленд [55, с. 80]	... комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описом шляхів створення стабільної та довготривалої конкурентної позиції підрозділу. Це розроблений менеджментом план управління одним підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності.
Карлоф Б. [26, с148]	... являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Ціль стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, котрі забезпечать компанії високу рентабельність
Немцов В. Д., Довгань Л. Є. [42, с. 302 ]	... план управління окремою сферою діяльності компанії. Складається з ряду підходів і напрямів, розроблених керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності; концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завойовувати сильні довгострокові конкурентні позиції.
Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дайнека О. Г., Позднякова П. О. [52 ,с. 37]	... стратегія забезпечення довготривалих конкурентних переваг господарчого підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнеспланах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому саме і по яким цінам буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде досягати перемоги в конкурентній боротьбі та ін.
Мізюк Б. М. [39, с. 65]	... тип управління окремою сферою діяльності компанії. Включає ряд підходів і напрямів, розроблених керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.
Клівець Н. Г. [29, с. 169]	... розробляють на рівні господарського підрозділу для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг. Здебільшого вона втілюється в бізнес-планах і визначає зміст і методи роботи підприємства на конкретному товарному ринку: кому і за якими цінами воно продаватиме продукцію, як її рекламуватиме, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі тощо.
Портер М. [47, с. 25]	... направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
Хемел Г., Прахалад С. [58]	... полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.

1	2
Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. [3, с. 5]	... це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінні підприємства нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.
Булах І. В. [9, с. 25]	... це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.
Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [10, с. 271]	... формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
Ступак І. О. [53, с. 253]	... це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Смоленюк П. С. [49, с. 92]	... це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
Кулиняк Ю. І. [32, с. 93]	... це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
Нефедова О. Г. [41, с. 118]	... це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Махмудов Х. З. [37, с. 182]	... це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу
Ковальська Ю. Г. [30, с. 10]	... це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Яців І. Б. [64, с. 127]	... комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.

## Характеристики класифікації конкурентних стратегій за М. Портером

Позитивні сторони класифікаційної категорії	Негативні сторони класифікаційної категорії
<b>Лідерство за витратами</b>	
Низькоцінове лідерство ефективне за умови: ціна – домінуюча конкурентна сила; галузевої продукт – стандартизований, простий у виготовленні; відсутність можливостей для диференціації; «великі» покупці мають значну торгову силу.	Низькоціновому лідерству притаманні ризики: технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції; можливість копіювання конкурентних переваг лідерства за витратами підприємствами-конкурентами; нездатність вчасно вносити зміни в товар через надмірну увагу до витрат
<b>Диференціація продукції</b>	
Диференціація приваблива за умови: існує багато шляхів для диференціації продукту; організація має ноу-хау в галузі виробництва або маркетингу; потреби потенційних споживачів відрізняються; деякі конкуренти в галузі слідуєть схожим шляхом диференціації; попит нееластичний за ціною; галузевий ринок має складну структуру.	Диференціації може бути притаманне: розрив у цінах на диференційований товар (послугу) порівняно з конкурентами з низькими витратами настільки великий, що зберегти прихильність марці не вдається; роль чинника диференціації падає в міру того, як товар (послуга) стає звичним; сприйняття диференціації знижується під впливом підробок та імітацій.
<b>Фокусування (концентрації)</b>	
Фокусування привабливо тоді, коли: для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу; у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для освоєння широких ринкових сегментів; галузеві сегменти суттєво різняться за розмірами, темпами зростання та інтенсивністю тиску з боку конкурентів; існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені повною мірою.	До ризиків фокусування належать: розрив у цінах із неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим; розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку загалом скорочуються; конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента.

Джерело: [18, с.56].