

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

Приймак Н.С.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2018 року.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему:

**«Стратегічне управління підприємством в умовах ринкової
економіки»**

Виконав: студент 5-го курсу
заочної форми навчання групи зМН-13с
Шаболтас С.

Керівник: к.е.н., доцент Приймак Н.С.

(підпис)

Рецензент: директор ТОВ «МЕКЛОН» Б.А. Стріляний

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського
 Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 зав. кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного адміністрування
 к.е.н., доцент
 Приймак Н.С.
 “ _____ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шаболтаса Сергія Олександровича

1. Тема роботи «Стратегічне управління підприємством в умовах ринкової економіки»

керівник роботи к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Приймак Н.С.

_____ затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від « _____ » _____ 2018 року № _____

2. Строк подання студентом роботи: «11» червня 2018 року _____

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична _____ та бухгалтерська звітність ТОВ «МЕЛКОН» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико – методичні основи стратегічного управління підприємством в ринкових умовах; оцінка стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН»; підвищення ефективності системи стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання «21» березня 2018 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 19.03.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.06.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 05.06.2016	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 27.06.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 10.06.2018	
6	Представлення роботи на кафедру для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 11.06.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 18.06.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 24.06.2018	

Студент _____
(підпис)

Шаболтас С.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Н.С. Приймак.**

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РИНКОВИХ УМОВАХ	10
1.1 Сутність стратегій підприємства та стратегічного управління	10
1.2 Методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємства	26
1.3 Особливості стратегічного управління підприємств агропромислового комплексу в умовах ринку	38
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕЛКОН»	43
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «МЕЛКОН» та результатів його діяльності	43
2.2 Аналіз зовнішніх умов діяльності ТОВ «МЕЛКОН»	52
2.3 Узагальнена оцінка стратегічного набору ТОВ «МЕЛКОН» та підходів до стратегічного управління підприємством	62
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕЛКОН»	64
3.1 Розробка стратегічної програми розвитку підприємства	64
3.2 Обґрунтування розробленої програми стратегічних заходів та оцінка їх впливу на діяльність ТОВ «МЕЛКОН»	73
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Глобалізаційні процеси в економіці та аграрний характер окремих регіонів України посилюють актуальність та значимість забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств які в умовах ринку. У досягненні цього важливу організаційну роль грає стратегічне управління, без чого перспективне вискооефективне функціонування стає неможливим.

Під конкурентоспроможністю підприємства визнається його здатність успішно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств мають бути націлені на досягнення саме такої мети. Тому задача вищого менеджменту в напрямі забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає в розробці та реалізації не лише конкурентних стратегій, а всього стратегічного набору. «Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі» [9, с. 240]. Сукупність стратегій, які формують стратегічний набір підприємства, є об'єктом стратегічного управління підприємства.

Аспекти стратегічного управління та розробки методик управління стратегіями підприємства представлені в роботах зарубіжних класиків: І.Ансоффа, П.Дойля, К.Ендрю, С.Левіцкі, Г.Мінцберга, М.Портера, А.Дж.Стрікланда, А.Томпсона, Р.Фатхутдінова та інших. Не зважаючи на достатнє висвітлення даної проблематики й вітчизняними науковцями (Л.Довгань, М.Книшем, А.Наливайко, В.Немцовим, З.Шершньовою [9] та іншими), для української економіки вона залишається малоапробованою. Дослідження показують, що низький рівень конкурентоспроможності більшості сільськогосподарських підприємств зумовлений ситуаційним підходом до управління й відмовою та/або необізнаністю господарників засадам стратегічного менеджменту. Необхідність посилення позицій галузі

та забезпечення економічної стійкості підприємств аграрного сектору зумовили написання даної дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є розробка заходів з покращення системи стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» через аналіз і діагностику ефективних напрямків реалізації набору стратегій підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішити наступні завдання:

- здійснити критичний огляд наукової думки щодо економічної сутності стратегій підприємства;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємства;
- узагальнити особливості стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу в умовах ринку;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МЕЛКОН» ;
- здійснити аналіз зовнішніх умов діяльності ТОВ «МЕЛКОН» ;
- оцінити ефективність набору стратегій ТОВ «МЕЛКОН» та підходів до стратегічного управління;
- здійснити розробку стратегічної програми розвитку підприємства;
- виконати обґрунтування розробленої програми стратегічних заходів та оцінку їх впливу на діяльність ТОВ «МЕЛКОН» .

Об'єктом дослідження в роботі є стратегічне управління ТОВ «МЕЛКОН» .

Предмет дослідження – ефективність стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» .

Для здійснення аналізу та обґрунтування економічної ефективності пропозицій були використані такі джерела інформації: наукова та методична література з питань стратегічного управління, періодична література (журнали, газети), а також дані з мережі Інтернет та звітність ТОВ «МЕЛКОН» за 2015-2017 роки.

Практична значущість виконаного дослідження полягає в можливості застосування його результатів в роботі ТОВ «МЕЛКОН» , що дозволить поглибити існуючий на підприємстві аналіз діяльності та удосконалити чинну систему управління. Наслідком цього стане підвищення ґрунтовності і точності прийняття стратегічних рішень, що в кінцевому результаті здійснить позитивний вплив на ефективності роботи ТОВ «МЕЛКОН» .

Дипломна робота виконана автором цілком одноосібно, шляхом критичного опрацювання літературних джерел, та застосування різноманітного аналітичного апарату при проведенні практичних досліджень, узагальненні результатів, обґрунтуванні рекомендацій. Апробація її дипломної роботи здійснювалась на базовому підприємстві із провідними спеціалістами в галузі менеджменту.

Дипломна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (___). Загальний обсяг роботи налічує ___ стор., що містить ___ рис., ___ табл., список використаних джерел з ___ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1 Стратегічне управління підприємством в умовах ринкової економіки

Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях – стратегічному, тактичному і оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення, тобто відбувається формулювання стратегії.

«У сфері стратегічного управління вчені виділяють такі основні школи стратегій:

- школу дизайну, формування стратегії як процес осмислення досягнення відповідності внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства (Ф. Селзник, А.Д. Чандлер, К. Ендрю, Дж. Л. Бобер, Р.Г. Хамермеш, М. Портер);

- школу планування: формування стратегії як формальний процес у вигляді формалізованої блок-схеми, що передбачає детальну розробку списку факторів, які враховуються у процесі прийняття рішень і розставляються у пріоритетному порядку з наданням їм вагових коефіцієнтів, а також різних діаграм та правил вибору тієї чи іншої альтернативи (І. Ансофф, І. Лоранж, Д. Сейнер, Д. Шендель, С. Хофер, Р. Акофф);

- школу позиціонування: формування стратегії як аналітичний процес (матриця Бостонської консалтингової групи, РІМР-модель, модель і ланцюг цінностей М. Портера), коли на кожному етапі господарської діяльності формуються свої цінності, визнаються і оплачуються споживачами (М. Портер, Б. Джеймс, Дж. Куїнн)» [12];

- «школу підприємництва: формування стратегії як про: передбачення, коли розробка стратегії фірми розглядається не як колективний процес, а як індивідуальна творчість її керівника (Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт);

- когнітивну школу: формування стратегії як ментальний процес, коли, спираючись на когнітивну психологію, стратегічний процес аналізують з погляду пізнавальних здібностей людини (М. Лайлс, Р.К. Регер, Е. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон);

- школу навчання: формування стратегії як процес, що розвивається, як процес "колективного навчання" (Р. Лапьер, Ч. Ліндблом, Г. Репп, Дж. Куїнн, Р. Нельсон, С. Унтер);

- школу влади: формування стратегії як процес ведення переговорів, коли формування стратегії розвитку організації визначається дією політичних сил і всередині, і в навколишньому її середовищі (А. Макміланн, Д. Сарразін, Е. Петтігрю, Дж. Бобер, Й. Доза)» [12];

- «школу культури: формування стратегії як колективний процес, як процес соціальної взаємодії, що базується на спільних для членів організації переконаннях і розумінні (Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рікс, Ф. Рігер);

- школу зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивний процес, що базується на теорії ситуаційних факторів, що описує взаємозв'язки між конкретними вимірами оточення і певними ознаками організації (М. Аннан, Дж. Фрімен, У. Естлі, К. Олівер);

- школу конфігурації: формування стратегії як процес трансформації, коли основною метою є зміна орієнтирів діяльності організації та результуючі стратегії, покликані стабілізувати її рух у визначеному напрямі (П. Хандавалла, Д. Міллер, П. Фрізер, Р. Майлс, К. Сноу)» [12].

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати, що підтверджується великою кількістю вищенаведених шкіл. Багато авторитетних вчених

пропонували власне бачення змісту стратегії, проте їх визначення мають різний зміст.

«З огляду на особливості стратегії науковці (Г. Мінцборг, М.-Е. Портер, І. Ансофф) пропонують розглядати її як план — майбутній результат, орієнтир, напрям розвитку; принцип (модель) корпоративної поведінки; позицію — реальне місце, статус на конкретному ринку; перспективу — уявлення про майбутнє фірми, підприємства; прийом — особливий маневр у конкурентній боротьбі. Інші дослідники тлумачать її як: зобов'язання діяти певним чином (Ш.-М. Остер, П. Дойль); визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, ухвалення курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань (А.-Д. Чандлер); загальний, всебічний план досягнення цілей- (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі); план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставленої мети (А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікленд); узагальнену модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії (Б. Карлоф); перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності (І. Ансофф); планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації (М.-Е. Портер); довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики (С. В. Оборська, З.Є. Шершньова); комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках (П. Дойль)» [4, 5,12,18,22].

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу також й на те, що більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому, призначення якого — досягнення довгострокових цілей фірми.

Отже, на нашу думку, стратегія розробляється для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності. Стратегія – комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого наукового підходу і призначається для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Узагальнення теоретичних напрацювань економістів дозволило визначити, що «стратегічний набір» складають такі групи стратегій:

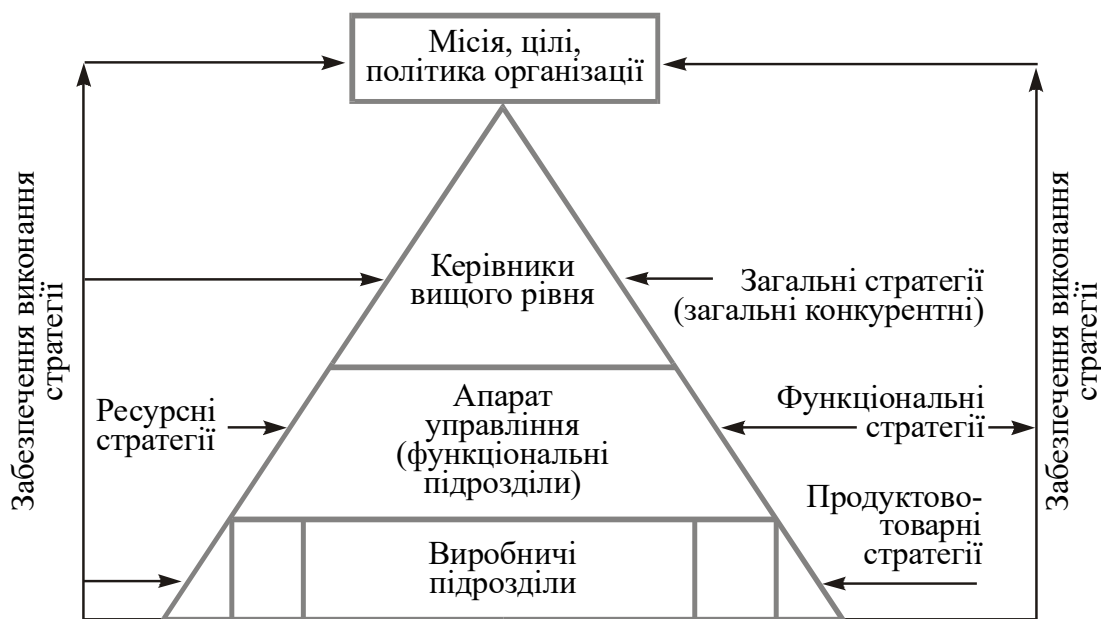


Рис. 1.1. Склад та ієрархія «стратегічного набору» організації

- загальні для всієї організації в цілому, що має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. До них відносяться стратегії зростання, підтримки (стабілізації), реструктуризації, скорочення діяльності та ліквідації;

- загально - конкурентні стратегії - стратегії лідирування, диференціація та фокусування;

- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);

- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства - тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей;

- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

А.Томпсон, Дж. Стрикленд [9] вважають, що «термін “функціональна стратегія” належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямлення всередині певної сфери бізнесу. Підприємство має потребу в даній стратегії для кожної сфери бізнесу: НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, персонал та ін.» [9].

Англійський вчений Боумэн К зазначає, що «функціональна стратегія — тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми» [10]. Дані стратегії автор пропонує називати субстратегіями.

Такі економісти як В.Р. Веснин [4], Галушка З.І. [2] зазначають, що «функціональна стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу» [4, 2].

Кіндрацька Г.І. [5] визначає, що роль функціональної стратегії полягає в підтримці конкурентноздатності підприємства. Крім того, значення

функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначених функціональних цілей підприємства. Економісти Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. [3] зазначають, що функціональна стратегія є вужчою порівняно із діловою. Її значення полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Тобто дані визначення є майже ідентичними.

Клівець П.Г. [6] визначає, що «функціональні стратегії покликані орієнтуватися на потреби підприємства. Функціональна стратегія підприємства – модель дій щодо конкретизації за певними напрямками корпоративної і ділової стратегій; система орієнтирів у досягненні певних функціональних (виконавських) цілей» [6].

Узагальнюючи наведене вище слід зазначити, що функціональна стратегія – це своєрідний деталізований план діяльності, що містить необхідні заходи для підтримки і забезпечення гнучкості конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства за рахунок можливостей функціональних підрозділів.

Виокремлюють наступні види функціональних стратегій: НДДКР, маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, управління тощо.

Функціональна стратегія підприємства – модель дій щодо конкретизації за певними напрямками корпоративної та ділової стратегій; система орієнтирів у досягненні певних функціональних (виконавських) цілей.

Ціллю функціональної стратегії є розподіл ресурсів підприємства, відділів, окремих служб, пошук їх ефективної поведінки в межах загальної стратегії підприємства.

Функціональні стратегії призначені для підтримки загальної або ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Тому функціональні стратегії повинні бути взаємопов'язані між собою і спрямовані на досягнення мети підприємства.

Функціональні стратегії розробляються функціональними підрозділами, відділами, службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії.

Її значення полягає у створенні орієнтирів для досягнення накреслених функціональних цілей підприємства.

«Маркетингова стратегія підприємства – модель, система дій підприємства щодо вибору цільового ринку, забезпечення споживчої цінності товару, ефективного просування його на ринок та ефективного збуту. Стратегії маркетингу пов'язані з ринковими цінностями і спрямовані на ринок та продукт, їх розширення та збільшення обсягів, визначення ціни та просування товарів. Вони можуть концентруватися на розробці шляхів підвищення обсягів продажу в порівнянні з минулим періодом, рівнем конкурентів або середньогалузевих показників. До маркетингових стратегій належать: стратегія просування товару на ринок, продуктово-товарна стратегія, стратегія ціноутворення» [23].

«Функціональна стратегія у виробництві – це план виробництва, який містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і направляє на досягнення виробничих цілей і місії підприємства. Найчастіше виробничі стратегії включають такі напрямки: ефективне використання існуючого виробничого потенціалу, стратегія створення нового виробництва, стратегія змін у технологічному процесі, стратегії поліпшення організації виробництва» [11].

«Стратегія НДДКР – стратегія створення і використання нововведень, різних типів інновацій, які забезпечують підприємству ефективний розвиток. Вона може бути спрямована на підвищення рівня виробничого потенціалу, створення нової продукції, удосконалення управління, організації виробництва та праці, охорону довкілля, ефективне використання ресурсів. Її різновидами є: традиційна стратегія (підвищення якості продукції), опортуністична (орієнтація на продукт-лідер), імітаційна (закупівля ліцензій на нововведення), оборонна (намагання не відставати від інших підприємств без претензій на домінування), наступальна (лідерство на ринку за рахунок НДДКР) » [2].

«Фінансова стратегія – система дій щодо забезпечення найкращої спрямованості фінансової діяльності, економії всіх видів витрат, мобілізації

капіталу для підтримки виробничих, маркетингових та інших стратегій, спрямована на максимальне підвищення вартості підприємства. Вона може бути зорієнтована на прискорення обігу коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості» [9].

Вимоги до стратегій підприємства:

- 1) орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- 2) ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- 3) ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- 4) надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- 5) відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- 6) гнучкість і динамічність функціональних стратегій, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- 7) баланс рівноваги між прибутковими і витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Для використання переваг від наявності набору функціональних стратегій він має гнучко змінюватися у відповідних своїх складових при зміні умов функціонування підприємства (рис. 1.2).

Згідно рис. 1.2, процес управління набором функціональних стратегій починається з усвідомлення необхідності перегляду наявного, діючого «набору функціональних стратегій» у зв'язку із різноманітними ситуаціями, що становлять загрозу функціонуванню підприємства, Після усвідомлення здійснюється ситуаційний та стратегічний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, внаслідок чого отримують висновок стосовно сили та якості впливу на стратегічний набір факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі цього відбувається розробка та оцінка стратегічних

альтернатив і, наостанок, формується набір функціональних стратегій відповідно вимогам нової ситуації. Через певний проміжок часу процедура повторюється.

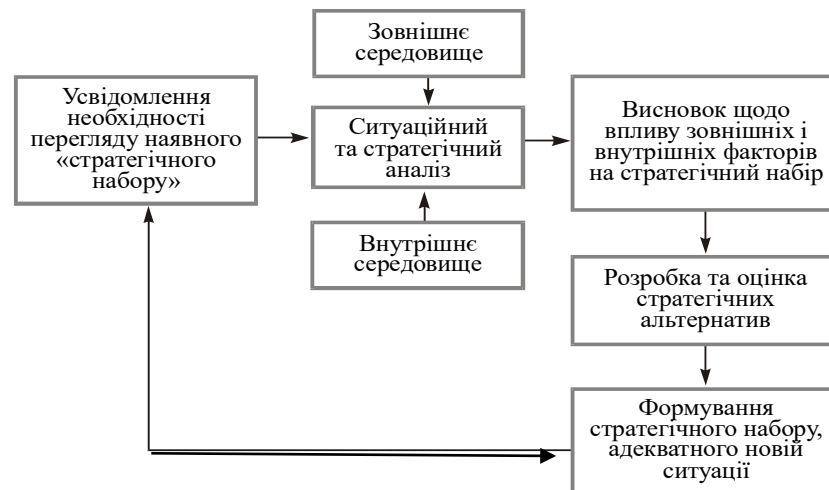


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління стратегіями підприємства

1.2 Методи оцінки ефективності стратегічного управління підприємства

Оцінка ефективності стратегічного управління стратегій підприємства має важливе значення, оскільки відображає результат поетапного процесу управління ним. Але серед авторів не існує конкретної методики проведення оцінки, оскільки не існує і однозначного трактування самого поняття «функціональні стратегії». Так, Шершньова З.Є. , Оборська С.В. називають «інструментами порівняння, аналізу та оцінки складових елементів функціональних стратегій підприємства двовимірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих показників. Найчастіше використовуються три зазначені матриці такого типу: росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group — матриця BCG), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця), а також матриця (Hofer-Arthur D. Little) «балансу життєвих циклів». Найпоширенішими

показниками, які використовуються при побудові матриць, є: частка ринку, темпи зростання (економіки, ринку, галузі або підприємства), перспективи окремої галузі або сектора економіки, конкурентоспроможність, оцінка споживачами виготовленої продукції та ефективність виробництва певного типу продукту тощо » [33].

Подібний підхід у своїй праці відображає Саєнко М.Г., пропонуючи «визначення ефективності за допомогою матричних методів в цілому стратегічного плану підприємства із подальшим його коригуванням і зміною » [26].

Науковець В.Ф. Оберемчук пропонує контроль і оцінювання кожної із стратегій, оскільки в його працях не виокремлюється поняття «функціональна стратегія». На думку автора, «оцінювання обраної стратегії є завершальним етапом формування стратегії і базується на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків у разі її реалізації. Основними підходами до оцінки стратегій автор називає «аналіз розриву», в основі якого- порівняння показників стратегічного плану, що визначають цілі підприємства, з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства; «аналіз динаміки витрат і крива досвіду», комплексний діловий аналіз PIMS (оцінювання прибутковості ринкової стратегії) та оцінювання стратегії за допомогою формули Z-фактора Альтмана дає можливість визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику » [29].

Отже, наведені методики не є досконалими, оскільки вони не розроблені для визначення ефективності стратегічного управління підприємства. Саме тому ми розробимо власну методологію здійснення оцінки рівня ефективності сформованого в процесі стратегічного управління набру стратегій, можливість його реалізації при наявному потенціалі та ресурсах підприємства.

На наш погляд, для цього доцільно поєднання матричного та вартісного аналізів. Матричний аналіз являє собою сукупність інструментів (матриць), які допомагають виявити та оцінити позицію підприємства в конкурентному

середовищі з метою спрямування обмежених ресурсів в найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення фінансових вкладень у розвиток підприємства, а також здійснити заходи по вдосконаленню складових функціональних стратегій.

«Матрична складова методології складається із складання та аналізу таких матриць, як:

- матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- багатофакторна портфельна матриця «Мак -Кінсі»;
- матриця конкурентного профілю;
- карта стратегічних груп;
- SWOT-аналіз » [30].

«Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) «зростання – частина ринку» (рис 1.3) - одна з найвідоміших і найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультативною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні – відносна частка ринку і темп зростання ринку.

1. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером.

2. Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку » [14].

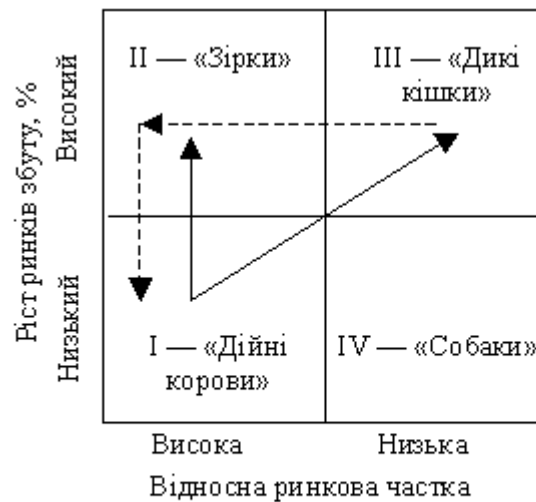


Рис. 3.11. Матриця БКГ: — можливі інвестиції;
- - - - — можливі зміни статусу СЗГ

«Для кожної СЗГ («дійні корови», «зірки», «дикі кішки та «собаки») пропонується свій окремий набір рішень. До основних переваг матриці БКГ можна віднести простоту, доступність, наочність; можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності; можливість використання як у рамках підприємства в цілому так і по його підрозділах з виходом на окремі СЗГ; використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності СОБ, зменшення рівня суб'єктивізму. Недоліками матриці БКГ є те, що увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позиції на матриці» [26].

«Матриця Мак-Кінсі є багатофакторною матрицею, яку запропонували консультативна кампанія „McKin-sey» і кампанія „General Electric» у США. Матриця складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому (рис. 1.4).

Порядок (етапи) побудови матриці „Мак-Кінсі» складається з чотирьох етапів. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку). На другому - оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці. На заключному етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями

підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі конкурентоспроможність кожної СОБ. Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі» [2].

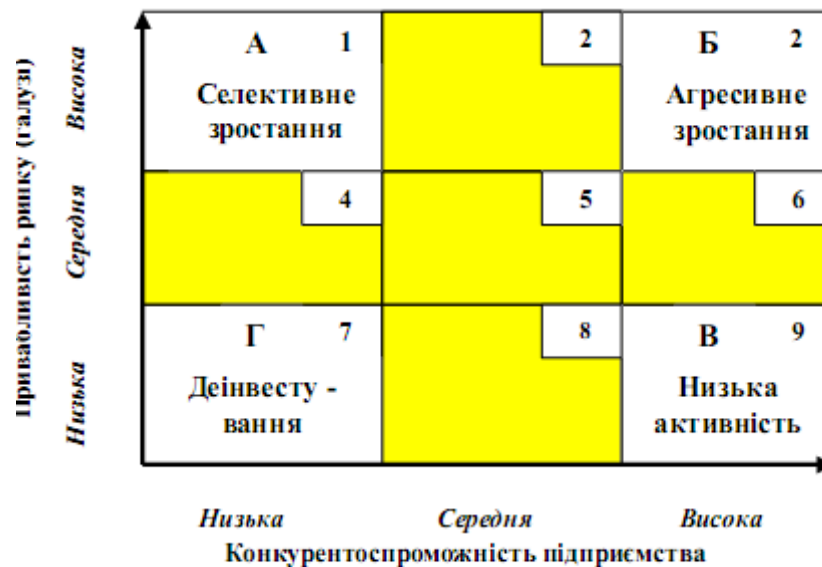


Рис. 1.4 Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність”

Аналіз конкурентів можна здійснювати і за допомогою матриці конкурентного профілю (табл.1.2), яка базується на основі оцінки ключових факторів успіху для даних підприємств (від 0 до 1) та оцінки підприємства по даному фактору (від 1 до 10 балів). Добуток цих показників відображає оцінку конкурентної сили підприємства по даному фактору. Сума цих добутків характеризує загальну конкурентну силу підприємства.

Таблиця 1.2

Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	Підприємство "А"		Підприємство "Б"		Підприємство "В"	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1	2	3	4 (2x3)	5	6 (2x5)	7	8 (2x7)
1. Частка ринку							
2. Можливість цінового							

маневрування							
3. Фінансові можливості підприємства							
Усього							

Наведена система оцінки конкурентної сили дозволяє зробити висновки про положення підприємства у порівнянні з конкурентами взагалі, і по кожному фактору зокрема. Це дає змогу виявити де підприємство слабке або сильне і по відношенню до кого воно є таким.

«Карта стратегічних груп (рис. 1.5) є одним з інструментів порівняння конкурентних позицій підприємств галузі. Так, встановлюється ряд характеристик для кожного підприємства (рівень ціни, якості (високий, середній, низький); географічний масштаб діяльності (місцевий, регіональний, національний, глобальний); ступінь вертикальної інтеграції (відсутній, частковий, повний); асортиментний набір продукції (широкий, вузький); використання каналів розподілу (один, декілька, всі) набір сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний); використовуючи пари цих характеристик, підприємства наносяться на систему координат; об'єднуються підприємства, які потрапили приблизно в один стратегічний простір» [29].

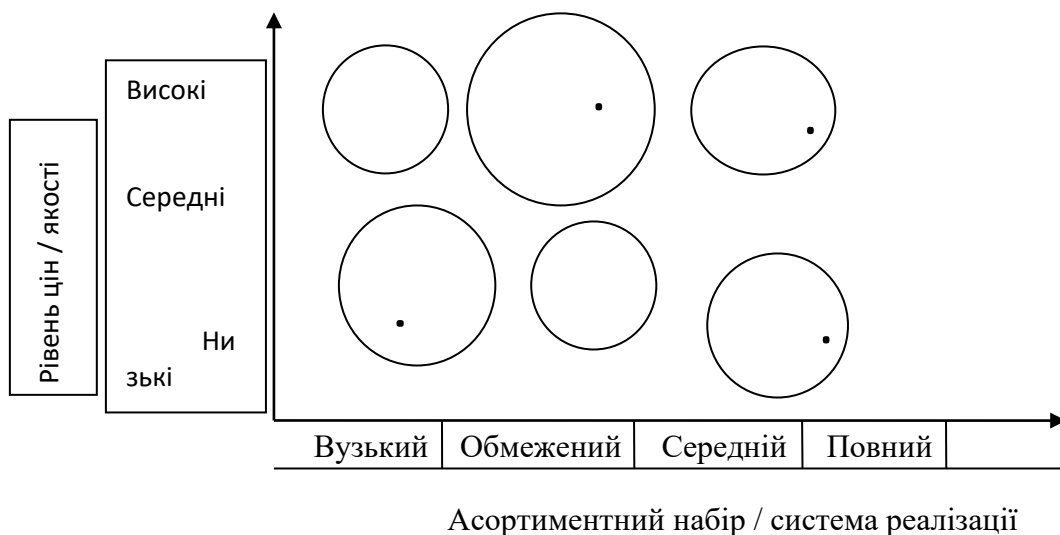


Рис. 1.5. Карта стратегічних груп

Аналіз стратегічних груп дозволяє: виявити негативний та позитивний вплив рушійних та конкурентних сил на стратегічні групи та з'ясувати, чи пов'язані розбіжності в потенціальній доходності окремих стратегічних груп з

сильною чи слабкою ринковою позицією кожної з них. Чим ближче одна до одної розташовані на карті стратегічні групи, тим сильніша конкурентна боротьба між підприємствами цих груп.

«SWOT-аналіз — це своєрідна форма (рис.1.6), він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища. Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці . На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.6 Матриця SWOT-аналізу» [33]

Вартісна складова методології маркетингової, виробничої, кадрової, техніко-технологічної та фінансової.

Для оцінки маркетингової стратегії здійснимо аналіз показників- виручка від реалізації, структура реалізації, ціна, витрати, ринкову частку.

Ефективність виробничої стратегії визначимо за допомогою таких показників, як собівартість одиниці продукції, структура витрат, вартість товарної продукції, матеріаломісткість, матеріаловіддача.

Для дослідження кадрової стратегії проаналізуємо коефіцієнти плинності, продуктивності праці, трудомісткість, структуру персоналу а також рівень заробітної плати персоналу підприємства. Техніко – технологічну стратегію підприємства розглянемо за допомогою коефіцієнту спрацювання основних засобів, коефіцієнтів механізації, автоматизації, фондovіддачі, фондомісткості.

Положення фінансової стратегії проясниться при аналізі прибутку, грошового потоку а також складових їх елементів.

1.3 Особливості стратегічного управління підприємств агропромислового комплексу в умовах ринку

«Місія будь-якого економічного суб'єкта полягає у його процвітанні. Саме з цього повинні виходити його стратегії. Набір функціональних стратегій підприємства має передбачати дії, направлені на розвиток, інтеграцію й використання основних ресурсів підприємства – його активів, навиків і компетенцій» [7, с. 41]. Цілі підприємства, конкретизуючи місію, визначають основні шляхи її виконання, що слугує підґрунтям вибору типу загальних стратегій.

Місія сільськогосподарських підприємств полягає у формуванні продовольчих потреб країни (для внутрішнього споживання та експорту) якісною сільськогосподарською продукцією, що має вартісні параметри достатні для забезпечення підприємству розширеного відтворення. Через слабкий фінансовий стан багатьох сільськогосподарських підприємств досягнення такої місії є для них можливим лише в довгостроковій перспективі. Тому додатковим фактором формування набору функціональних стратегій, враховуючи місію і цілі підприємства, є його фінансовий стан. Фінансово

стійкі підприємства мають потенційну можливість обрати будь-який тип. Частіш за все вони зупиняються на стратегіях стабільності та розвитку, які формують основу, «каркас» набір функціональних стратегій.

«Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку. Її частіше обирають ті підприємства, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією» [3]. «Стратегія стабільності є традиційною для ситуації, коли підприємства не бачать можливостей зростання або задоволені існуючим становищем на ринку» [6, с. 104]. Вона може обиратися лише на певний строк і лише фінансово стійкими сільськогосподарськими підприємствами, які працюють за сучасними технологіями виробництва продукції. Можливість застосування в сільському господарстві стратегії стабільності зумовлена низькими темпами змін технологій, у порівнянні з іншими галузями, а також інертністю більшості сільськогосподарських виробників до інновацій.

Відомий стратег-практик С.Левіцкі стверджує, «коли підприємство обирає стратегічний напрям стабільності, перед ним відкривається декілька перспектив. Воно може нічого не змінювати у функціональних стратегіях і залишити все так як є, або зосередити увагу на прибутку (тобто фінансовій стратегії) і спробувати його збільшити» [5, с. 177]. При застосуванні останнього варіанту стратегії стабільності сільськогосподарське підприємство може відмовитися від малоприбуткових та збиткових галузей на користь розширення високоприбуткових, що нині має місце в сільському господарстві. Така орієнтація є нищівною для соціальної сторони діяльності підприємства та його економічних перспектив.

«Стратегії зростання передбачають розширення підприємства через концентрацію, інтеграцію чи диверсифікацію» [3]. «Підприємство може зростати в результаті збільшення масштабів своєї поточної діяльності (наращування виробничої стратегії); запровадження нового напрямку роботи або розширення технологічних можливостей (впровадження інноваційної чи техніко-технологічної стратегії); розширення групи споживачів (активна

маркетингова стратегія)» [6, с. 97], що в усіх випадках передбачає збільшення кількісних показників. Основою зростання може бути внутрішній розвиток чи придбання інших підприємств, або поєднання цих дій.

«Побудова ланцюга збільшення цінності підприємства підкаже напрям, який буде найбільш прийнятним для даного підприємства. У першу чергу варто вибирати між вертикальною і горизонтальною інтеграцією, тобто або робити більше з того, що підприємство вміє і йому знайоме, або пересуватися за ланцюгом цінностей і вчитися новому» [5, с. 167].

Стратегії зростання для сільськогосподарських підприємств передбачають збільшення їх розмірів, наповнення стратегічного портфеля додатковими видами діяльності та продукції, а також перехід на нові засади менеджменту, що забезпечують якісний розвиток підприємства. Останнє передбачає запровадження окремих елементів або цілої системи менеджменту якості підприємства. «Саме стратегії зростання на основі нарощування виробничої функціональної стратегії повинні стати пріоритетними для сільськогосподарських підприємств, що буде слугувати підставою забезпечення їх конкурентоспроможності. Набір переваг, здобутків, досягнень, які отримують підприємства обираючи даний тип стратегій, не повинен нівелювати в його уяві ті перестороги, небезпеки та загрози, які часто супроводжують явище зростання. Практика показує, що механічне збільшення розмірів, без відповідної зміни функціональних стратегій призводить до краху. Просте розростання в ширину виправдовує себе лише в епоху становлення галузей» [10, с. 75]. Проблеми росту виникають не через нього самого, а через його стихійність. Головна причина проблем, що виникають на таких підприємствах – відсутність перспективного бачення і стратегічного планування. У таких умовах необхідно чітко визначити місію підприємства, його мету і завдання по її досягненню. В результаті задача кожного працівника буде чіткою і прозорою. Люди будуть знати до чого вони прагнуть, навіщо і що це їм принесе. Причому цілі підприємства повинні на крок випереджати його персонал.

«Подолання проблем росту пов'язано, в першу чергу, з їх усвідомленням керівником як головного організатора змін. Керівнику необхідно самому вчитися і змінюватися, щоб зростати разом з бізнесом. Як показує практика, часто мотивувати самого себе не менш складно, ніж змусити вчитися когось» [8, с. 42].

«Стратегічне прагнення підприємства до зростання, при переході його розмірів до певної критичної точки, може перетворитися в загрозу ефективності функціонування. Агрохолдингам, що набули популярності в останній час, варто це враховувати. Лихоманка, пов'язана з ростом, часто заважає у прийнятті виважених рішень. Далеко не всі крупні компанії є потенційно успішними. Світовий досвід показує, що у 70% випадків створення крупних гравців ринку потерпає невдачу» [5, с. 171]. Причина полягає у невірній цільовій орієнтації та проблемах у менеджменті. «Окремі підприємства орієнтують свою діяльність не на споживачів, не на товари, а приділяють основну увагу фінансовим активам. За словами їх менеджерів, задачу управління вони бачать у забезпеченні максимально можливих грошових потоків за існуючих активів. Такі компанії ставлять за мету скуповувати підприємства, а не управляти ними. Вони інтенсивно експлуатують активи, що належать поглинутим підприємствам, отримують високі доходи на протязі декількох років, проте у довгостроковому періоді не мають можливості задовольняти потреби покупців, створювати конкурентоспроможні товари і йти в ногу з постійно змінним зовнішнім середовищем і технологіями» [2, с. 64]. Тобто, зростання компанії досягається стратегією «збирання врожаю» з придбаних суб'єктів. Аксиоми життя доводять, що руйнації не несуть у собі сили творення.

«Фінансово нестійким сільськогосподарським підприємствам в умовах динамічності та великої невизначеності зовнішнього середовища забезпечити стабільність функціонування протягом тривалого періоду неможливо. У їхньому випадку група заходів, спрямованих на утримання позицій та забезпечення сталого господарювання має оперативний характер

ситуаційних рішень і не може визнаватися як стратегія. За незадовільного чи слабого фінансового стану підприємств мають обиратися функціональні стратегії скорочення. Можливою альтернативою для них можуть бути функціональні стратегії зростання, обов'язково за умови зміни керівної ланки підприємства та успішного попереднього проведення антикризової стратегії.

«Функціональні стратегії скорочення обирають тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності. Реалізація таких стратегій часто проходить болюче. Проте необхідно усвідомлювати, що це такі ж стратегії розвитку підприємства, як і стратегії зростання» [13]. Скорочення відбувається наступними альтернативними шляхами: проведенням заходів по зменшенню витрат; закриттям або продажем одного з підрозділів заради досягнення довгострокових цілей; «збиранням врожаю»; ліквідацією підприємства.

Специфічним засобом скорочення діяльності є стратегія «збирання врожаю». «Зміст її передбачає функціонування підприємства в особливому режимі, що знаходиться між функціонуванням і виходом з бізнесу. У цьому випадку витратна частина бюджету зменшується до мінімально допустимого рівня, ціни піднімаються, зменшуються витрати на просування і збут, припиняються інвестиції в обладнання, зменшуються витрати на його технічне обслуговування та ремонт, знижується рівень заробітної плати працівників та ін.. Основною задачею таких заходів є максимізація отримання фінансових коштів» [14, с. 32]. Кінцевим етапом таких заходів, як показує практика, є ліквідація підприємства.

Порівнюючи зазначені характеристики з підходами до організації функціонування багатьох сільськогосподарських підприємств, можна стверджувати, що вони працюють саме за стратегією «збирання врожаю». «У той же час стратегіями визначаються фактори доцільності застосування цієї стратегії:

- довгострокові перспективи галузі є непривабливими;
- відновлювати справу, ринок і свої позиції на ньому занадто дорого або не вигідно;
- підприємство може використати отримані в результаті реалізації фінансові кошти в більш перспективному напрямі» [24, с. 122].

Кожен з перерахованих факторів відповідає позиціям сільського господарства в економіці країни і в той же час є хибним. Ними оперують у своє виправдання недбалі керівники неефективних господарств. Вектор розгортання подій залежатиме, у значній мірі, від рівня організації функціонування підприємства. Враховуючи стійкість та перспективність попиту на сільськогосподарську продукцію, застосування на сільськогосподарських підприємствах стратегії «збору врожаю» веде до виснаження ґрунтів, занепаду галузі, загострення соціальних проблем сільських територій і переслідує досягнення лише особистих інтересів керівників господарств.

Сформульована вище місія сільськогосподарських підприємств дає підстави зауважувати, що стратегічними альтернативами для неефективних господарств є ліквідація або антикризова стратегія, які є складовими фінансової функціональної стратегії.

Обирання антикризової стратегії потребує вирішення однієї досить протирічливої проблеми. Досвід переконує, що стартовою точкою успішних перетворень на фінансово слабкому підприємстві є звільнення керівника, управлінські підходи якого завели підприємство в ситуацію кризи. У той же час, у сільському господарстві вищий менеджмент за наймом застосовується дуже рідко. Переважна більшість керівників підприємств є одночасно і їх власниками, яким, усвідомивши кризовість стану, доведеться самим себе звільнити. Піти на такий крок і, відповідно до здорового глузду, запросити спеціаліста по антикризовому управлінню наважаться лише одиниці. Решті цього не дозволить власне самолюбство. Запрошення

грамотного менеджера з антикризового управління є непростю задачею і через високу вартість його послуг.

Тому керівники/власники «проблемних» сільськогосподарських підприємств будуть намагатися продовжувати працювати, використовуючи стратегію «збирання врожаю» та відповідний їй набір функціональних стратегій. В кінцевому рахунку це призведе до продажу залишків активів підприємства (якщо власник погодиться на такий крок і такий покупець виявиться), або до припинення діяльності. Тобто, відповідно до дарвіновської теорії природного відбору, підприємство перейде до нового власника, або звільнить господарський шлях для майбутніх послідовників.

Стратегія – це своєрідний деталізований план діяльності, що містить необхідні заходи для підтримки і забезпечення гнучкості конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства за рахунок можливостей функціональних підрозділів.

Виокремлюють наступні види стратегій: НДДКР, маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, управління тощо.

Ціллю стратегічного управління є розподіл ресурсів підприємства, відділів, окремих служб, пошук їх ефективної поведінки в межах загальної стратегії підприємства.

Дані стратегії призначені для підтримки загальної або ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Тому функціональні стратегії повинні бути взаємопов'язані між собою і спрямовані на досягнення мети підприємства.

Вони розробляються функціональними підрозділами, відділами, службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Її значення полягає у створенні орієнтирів для досягнення накреслених функціональних цілей підприємства.

Стратегічне управління – управлінська діяльність, що спрямована на спостереження процесу формування набору стратегій та коригування його структури на всіх рівнях формування стратегії для ефективної діяльності підприємства

В даному розділі викладено послідовність проведення методології оцінки ефективності управління функціональними стратегіями підприємства, яка складається з матричного та вартісного аналізів. Матрична частина аналізу включає в себе шість двовимірних матриць, а саме

- матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- багатофакторна портфельна матриця «Мак -Кінсі»;
- матриця конкурентного профілю;
- карта стратегічних груп;
- SWOT-аналіз.

Використання декількох матриць, що торкаються різних аспектів діяльності господарюючого підприємства, дозволить отримати реальну ситуацію і в подальшому впровадити необхідні заходи по покращенню або стабілізації ситуації, що склалася.

Вартісний же аналіз розроблений конкретно для кожної складової функціональних стратегій, що є необхідним для здійснення детального та адекватного аналізу стану конкурентоспроможності підприємства в умовах існуючого набору.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕЛКОН»

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «МЕЛКОН» та результатів його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕЛКОН» (далі ТОВ «МЕЛКОН») було створене у 2001 році та отримало державну реєстрацію. Підприємство розташоване у смт. Радущине, Дніпропетровської області та входить до складу агропромислового комплексу України.

Підприємство «МЕЛКОН» організоване у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Структура управління підприємства наведена у дод. А, з якого видно, що підприємство побудоване за функціональною структурою, яка найбільш повно дозволяє враховувати специфіку діяльності сільськогосподарського підприємства. Очолює ТОВ «МЕЛКОН» директор, якому підпорядковується головний бухгалтер, економіст, головний агроном, керівник технічним персоналом та заступник директора, який займається питаннями організації та функціонування складського господарства підприємства.

ТОВ «МЕЛКОН» є сільськогосподарським підприємством, що має у обробці 2579,0 га землі (станом на 2013 рік), яку орендує у власників земельних паїв. Сфера діяльності підприємства – вирощування та реалізація зернових культур та соняшника. Частка даних культур у структурі товарної продукції підприємства становить близько 97% і є відносно стабільною. Окрім зазначених культур до складу товарної продукції підприємства входять соя, рапс, багаторічні трави, гірчиця, але вирощування останніх сільськогосподарських культур не є постійним.

Виробництво сільськогосподарської продукції носить сезонний характер, що обумовлює специфіку функціонування підприємства: затрати на

виробництво приходяться на першу половину року, а надходження від реалізації продукції – на другу половину. Причому продавати вирощену продукцію зразу після збирання урожаю економічно не вигідно, так як ціни на зерно мають тенденцію до зростання на кінець поточного року і на початок наступного року.

ТОВ «МЕЛКОН» на протязі своєї діяльності підтримує надійні партнерські зв'язки з постачальниками товарно-матеріальних цінностей для сільськогосподарського виробництва та покупцями готової продукції. Основними постачальниками мінеральних добрив, насіння та ЗЗР є такі підприємства: СП ТОВ «Агродін», ТОВ «Агрохімтранс», постачальниками ППМ – ТОВ «Кривбасоптима», основними споживачами продукції є ТОВ «Оптимус», ВАТ «Апостоловський комбікормовий завод», ЗАТ «Каргіл» та інші.

Підприємство постійно нарощує обсяги виробництва, ідучи по шляху інтенсифікації виробництва, освоєння нових технологій вирощування, роблячи ставку на високоурожайні та перспективні сорти культур.

Показники виробничої діяльності у рослинництві для ТОВ «МЕЛКОН» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники виробничої діяльності у рослинництві ТОВ
«МЕЛКОН» у 2015-2013 роках**

Продукція	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2013/2016 рр.		Відх. 2013/2015 рр.	
	2015	2016	2017	абс, +	відн., %	абс, +	відн., %	абс, +	відн., %
Обсяги виробництва, тон	7437,9	6237,5	8169	-1200,4	-16,14	1931,5	30,97	731,1	9,83
Загальна площа посівів, га	2075	2180	2571,6	105	5,06	391,6	17,96	496,6	23,93
Валовий збір (без сіна), т	7538	6238	8169	-1300	-17,25	1931	30,96	631	8,37
Врожайність, ц/га	36,33	28,61	31,77	-7,72	-21,25	3,16	11,05	-4,56	-12,55

З табл. 2.1. видно, що за три роки обсяги виробництва зростають на підприємстві на 9,83%, що пов'язане із збільшенням загальної площі посівів

сільськогосподарських культур на 23,93% за 2015-2017 роки і зростанням валового збору культур (без урахування сіна) на 8,37%.

В результаті зниження врожайності рослин у 2016 році через погані погодні умови, за три роки зниження врожайності із 1 га становить 12,55%, що є негативною тенденцією у виробничій діяльності.

Узагальнення техніко-економічних показників діяльності ТОВ «МЕЛКОН» за період 2015-2017 років наведено у таблиці 2.2.

З табл. 2.2. видно, що за три роки показники виробничої діяльності підприємства покращуються, на що вказує збільшення обсягів виробництва на 9,83% та зростання площі сільськогосподарських угідь на 23,93%. Зростання виробничих результатів діяльності підприємства є наслідком розвитку ТОВ «МЕЛКОН» та результатом постійного підвищення попиту на продукцію рослинництва з боку підприємств Дніпропетровської області та України.

Оскільки специфіка виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства не передбачає співпадіння в часі періодів витрачання ресурсів (придбання насіння і посівів площ) та отримання результатів (збору врожаю), то вартість товарної продукції підприємства дорівнює вартості реалізованої у даний період продукції. Вартість реалізації продукції підприємства за 2015-2017 роки збільшується на 73,9%, та планомірно зростає за роками, що пов'язане як із розширенням земельних ділянок, які обробляються ТОВ «МЕЛКОН», так і з зростанням цін на продукцію рослинництва.

Для забезпечення якомога кращих результатів від реалізації продукції рослинництва ТОВ «МЕЛКОН» у період 2015-2017 роки постійно займається розширенням технічної бази. Так, за три роки, що аналізуються, середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилася у 2,77 раз, що є результатом збільшення основного капіталу підприємства. Підвищення вартості основного капіталу стало результатом реінвестування прибутку підприємства та збільшення статутного фонду.

Таблиця 2.2.

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МЕЛКОН» за 2015 – 2017 роки

Показник	Роки			Відх. 2016/2015 рр.		Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2017/2015 рр.	
	2015	2016	2017	абс, +-	відн., %	абс, +-	відн., %	абс, +-	відн., %
Обсяги виробництва, т	7437,9	6237,5	8169	-1200,4	-16,14	1931,5	30,97	731,1	9,83
Загальна площа угідь, га	2075	2220	2572	145	6,99	352	15,86	497	23,95
Вартість реалізованої продукції поточного року, тис. грн.	2805	3340	4878	535	19,07	1538	46,05	2073	73,90
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1325	1969	3671	644	48,60	1702	86,44	2346	177,06
Знос, %	21,87	20,67	26,33	-1,2		5,66		4,46	
Фондовіддача, т/тис. грн.	5,61	3,17	2,23	-2,44	-43,49	-0,94	-29,65	-3,38	-60,25
Фондовіддача, грн./ грн.	2,12	1,7	1,33	-0,42	-19,81	-0,37	-21,76	-0,79	-37,26
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	80	78	63	-2	-2,50	-15	-19,23	-17	-21,25
Фонд оплати праці, тис. грн.	495,8	570,5	559,3	74,7	15,07	-11,2	-1,96	63,5	12,81
Середньомісячна заробітна плата, грн.	516,46	609,51	739,81	93,05	18,02	130,3	21,38	223,35	43,25
Продуктивність праці, т/чол.	92,97	79,97	129,67	-13	-13,98	49,7	62,15	36,7	39,48
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	35,06	42,82	77,43	7,76	22,13	34,61	80,83	42,37	120,85
Продуктивність праці, га/чол.	25,94	28,46	40,83	2,52	9,71	12,37	43,46	14,89	57,40
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	16,56	25,24	58,27	8,68	52,42	33,03	130,86	41,71	251,87
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3090	3539,5	3870,5	449,5	14,55	331	9,35	780,5	25,26
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,91	0,94	1,26	0,03	3,30	0,32	34,04	0,35	38,46
Тривалість одного обороту, дні	402,09	386,8	289,61	-15,29	-3,80	-97,19	-25,13	-112,48	-27,97
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2147	3754	3565	1607	74,85	-189	-5,03	1418	66,05
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,77	1,12	0,73	0,35	45,45	-0,39	-34,82	-0,04	-5,19
Чистий прибуток, тис. грн.	103	-1232	160	-1335	-1296,12	1392	-112,99	57	55,34
Рентабельність, %	4,8	-32,82	4,49	-37,62		37,31		-0,31	

Незначний термін функціонування ТОВ «МЕЛКОН» та використання основних засобів незначного терміну корисного використання (виробничий інвентар, механізми) обумовили рівень зносу основних засобів підприємства у 2015-2017 роках на рівні 20-26%. Показник зносу основного капіталу підприємства за три роки збільшується на 4,46% та становить 26,33%. Високі темпи приросту зносу основних засобів вказують на доцільність розробки програми оновлення основного капіталу.

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «МЕЛКОН» наведені на рис. 2.1.

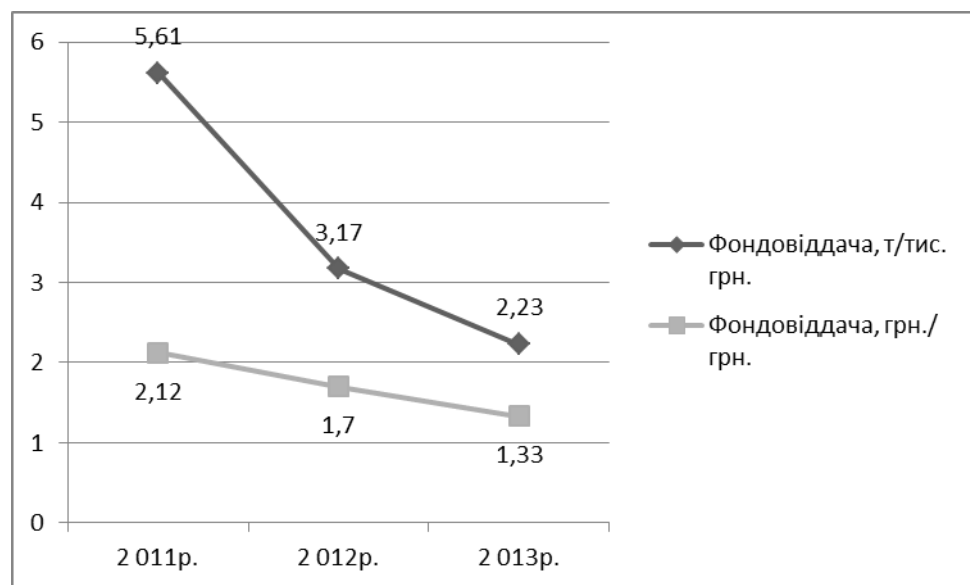


Рис. 2.1. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «МЕЛКОН» у 2015 - 2017 роках

З табл. 2.2. та рис. 2.1. видно, що у показниках ефективності використання основних засобів у вартісному та натуральному вимірі існує єдина тенденція зміни: фондовіддача у вартісному вимірі знижується із 2,12 грн./грн.. до 1,33 грн./грн., а у натуральному вимірі із 5,61 т/тис. грн.. до 2,23 т/тис. грн. Зазначені зміни пов'язані із значними темпами нарощування вартості основних засобів. Взагалі, показники ефективності використання основних засобів є незадовільними та на підприємстві доцільно впроваджувати заходи по забезпеченню підвищення ефективності використання основного капіталу для отримання позитивних результатів діяльності у майбутньому.

З табл. 2.2. також видно, що чисельність персоналу ТОВ «МЕЛКОН» за 2015-2017 роки знижується із 80 до 63 чол., або на 21,25%. Коливання чисельності персоналу пов'язане із вивільненням персоналу внаслідок механізації ручної праці на підприємстві.

Дослідження оплати праці персоналу ТОВ «МЕЛКОН» вказує на підвищення розмірів заробітної плати за 2015-2017 роки на 43,25% та наявність тенденцій зростання заробітної плати персоналу кожен рік.

Динаміка показника продуктивності праці, виміряного за результатами виробничої діяльності вказує на зростання продуктивності за три роки на 39,48%, продуктивності праці, виміряного за вартістю реалізації продуктів рослинництва вказує на зростання у 2,2 раз, показника продуктивності праці, виміряного за площами сільськогосподарських угідь вказує на зростання на 57,4%. Позитивні зміни продуктивності праці персоналу можна віднести на користь зростання фондоозброєності працівників підприємства за 2015-2017 роки майже у 2,6 раз, що стало результатом механізації виконуваних працівниками операцій.

Взагалі, показники ефективності використання персоналу ТОВ «МЕЛКОН» мають позитивну тенденцію зміни, тобто персонал використовується ефективно, але порівняння темпів приросту заробітної плати та темпів приросту заробітку персоналу доводить необхідність удосконалення мотивації праці на підприємстві.

Аналізуючи наявність на підприємстві оборотних активів можна констатувати збільшення їх вартості у 2015 – 2017 роках на 25,26%. Тенденція приросту оборотних активів підприємства є стабільною, що є позитивною характеристикою використання капіталу ТОВ «МЕЛКОН». Дослідження коефіцієнту оборотності оборотних активів підприємства показує його щорічне збільшення та зростання із 0,91 до 1,26, або зростання на 38,46%. Тривалість одного обороту активів підприємства у 2015-2017 роках згичується на 27,97%. Таким чином, можна констатувати незадовільну ефективність використання оборотних кошів підприємства.

Аналізуючи результати виробничо-господарської та операційної діяльності ТОВ «МЕЛКОН» слід відзначити, що темпи приросту витрат на виготовлення реалізованої продукції у 2015-2017 роках є позитивними, що підтверджується зростанням собівартості на 66,05%. Виключення становить 2017 рік, коли собівартість реалізованої продукції знизилася на 5,03%. Основною причиною приросту витрат є збільшення обсягів виробничої та операційної діяльності.

Щодо витрат на 1 гривню товарної продукції, то тут не спостерігається динаміка зниження витрат на 5,19%. У 2015 та 2016 роках витрати на 1 грн. реалізованої продукції були вищі за одиницю, тобто у даних періодах витрати перевищували надходження від реалізації.

З табл. 2.2. видно, що показник чистого прибутку підприємства, як головний результуючий показник діяльності у 2015-2017 роках не має єдиної тенденції зміни:

- у 2015 та у 2017 році підприємство працювало із прибутками;
- у 2016 році діяльність підприємства є збитковою, що стало наслідком високих витрат (витрати на 1 грн. реалізації 1,12 грн.) а необхідністю погашення кредитів банку, взятих у 2001 році;
- із 2017 році підприємство отримує прибутки.

Показники рентабельності реалізації ТОВ «МЕЛКОН» у 2015-2017 роках становлять -32-5%% та мають тенденцію до зростання. Зміна рентабельності відбувається відповідно до змін чистого прибутку, а коливання її значень є наслідком неготовності підприємства протистояти інфляційним процесам та кризовим тенденціям економіки регіону.

Взагалі, аналіз діяльності ТОВ «МЕЛКОН» показав, що підприємство, не дивлячись на невеликий термін існування, швидко розвивається та функціонує ефективно. До основних проблем розвитку ТОВ «МЕЛКОН» можна віднести необхідність регулярного оновлення виробничих засобів, зміну мотивації персоналу, впровадження заходів з оптимізації формування та

управління оборотним капіталом, необхідність пошуку шляхів зниження витрат.

Перспективи розвитку ТОВ «МЕЛКОН» пов'язані із розвитком агропромислового комплексу Дніпропетровського регіону та України, створенням урядових програм розвитку АПК, отриманням податкових кредитів та пільг у сплаті податків. Підприємство ставить перед собою задачі по розширенню сільськогосподарських угідь, збільшенню обсягів вирощування сільськогосподарських культур та придбанням прогресивних видів техніки, мінеральних добрив та насіння, що дозволить ТОВ «МЕЛКОН» знизити вплив зовнішнього оточення та результати діяльності.

3.2. Аналіз зовнішніх умов діяльності ТОВ «МЕЛКОН»

Сучасне сільськогосподарське підприємство, яке діє в умовах ринку, функціонує як відкрита система, на вході у яку стоять виробничі ресурси, які потрапляють із зовнішнього середовища, а на виході – готова продукція, яка реалізується у зовнішньому середовищі, та дозволяє акумулювати кошти для оплати залучених ресурсів. Таким чином, для визначення перспективних напрямків розвитку підприємства обов'язковою умовою є дослідження внутрішніх та зовнішніх умов його діяльності.

Теорія стратегічного управління має широкий інструментарій для оцінки факторів та умов формування функціональних стратегій підприємства. В умовах невизначеності змін зовнішнього середовища, які притаманні сучасному ринку та економіці України, перш за все необхідно здійснити оцінку впливу зовнішніх чинників на діяльність ТОВ «МЕЛКОН».

Зовнішні фактори стратегічного управління підприємства – це сукупність чинників некерованого впливу, які формують умови використання ресурсів та стратегічних можливостей підприємства. Оцінка зовнішніх факторів реалізації стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» здійснена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз зовнішніх факторів реалізації стратегічного управління ТОВ
«МЕЛКОН»**

Фактори	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямова-ність впливу	Загальна оцінка
<u>Економічні:</u>					
• висока інфляція;	0,15	1	0,15	-1	-0,15
• зміна податкових ставок;	0,08	3	0,25	++1	±0,24
• ріст цін на насіння, мінеральні добрива;	0,15	2	0,2	-1	-0,2
• збільшення вартості паїв;	0,07	3	0,25	-1	-0,24
• зростання вартості енергоресурсів та ПММ	0,15	2	0,2	-	-0,2
<i>Усього</i>	0,5	11	1,05	—	-0,79
<u>Ринкові:</u>					
• загострення конкуренції за споживача продукції рослинництва	0,1	2	0,2	++1	±0,2
<i>Усього</i>	0,1	2	0,2	++1	±0,2
<u>Політичні:</u>					
• політична нестабільність в країні;	0,1	2	0,2	-1	-0,2
• зміна законодавчого регулювання агропромислового комплексу	0,1	2	0,2	-1	-0,2
<i>Усього</i>	0,2	4	0,4	-1	-0,2
<u>Технологічні:</u>					
• зростання рівня розвитку техніки та технологій які застосовуються у сільському господарстві	0,1	3	0,3	-1	-0,3
<i>Усього</i>	0,1	3	0,3	-1	-0,3
РАЗОМ	1,00	20	1,95	-1	-1,29

Оцінивши вплив основних факторів зовнішнього середовища можна сказати, що в майбутньому вони можуть сформувати як можливості, так і загрози для ТОВ «МЕЛКОН», але сукупна оцінка чинників зовнішнього середовища -1,29 вказує на негативний вплив факторів на діяльність підприємства. Особливу загрозу становлять економічні фактори, а саме: ріст темпів інфляції, зміна податкових ставок, ріст цін на насіння та мінеральні добрива, збільшення цін на енергоресурси та ПММ. Їхній вплив серед інших факторів найбільший і становить – 0,79. Також заслуговують на увагу технологічні фактори, які пов'язані із розвитком сільгосптехніки та є важливими для галузі.

Для більш детальної інформації стосовно позиції підприємства у зовнішньому середовищі, здійснимо аналіз конкурентів підприємства та визначимо тип конкуренції, який діє на ринку.

Оскільки підприємство ТОВ «МЕЛКОН» здійснює свою реалізаційну діяльність на регіональному ринку Дніпропетровської області, то конкуренцію можна вважати локальною, а якщо ідентифікувати типи конкурентної боротьби (теорія М.Портера), то можна визначити, що між підприємствами – конкурентами існує змішаний тип конкуренції, заснований на змаганні за споживача продукції та за постачальника сировини (у випадку досліджуваного ринку – постачальника насіння та добрив).

Рослинництво є провідною галуззю сільськогосподарського виробництва Дніпропетровської області. Воно дає понад половину валової продукції сільського господарства, забезпечуючи розвиток тваринництва.

Як і в інших лісостепових та степових районах України, використання землі в сільськогосподарському виробництві Дніпропетровської області дуже інтенсивне. Під посівами сільськогосподарських культур зайнято 3,61 млн. га. Розораність території досягає 70 %. Нині понад 47 % посівної площі припадає на зернові культури, в тому числі майже 30% на озиму пшеницю. Висока частка соняшника і кормових культур.

Озима пшениця в умовах Дніпропетровської області дає добрі стійкі врожаї. Значні площі відведено під посіви кукурудзи на зерно, яка тут дає врожаї до 20—30 ц/га. Третє місце серед зернових займає ярий ячмінь. Вирощують також просо, яке забезпечує добрі врожаї, та гречку. Різко зменшилися площі під вівсом, житом (його висівають лише на півночі Дніпропетровської області) і ярою пшеницею.

Зросли посіви технічних культур, серед яких основне значення мають соняшник та цукрові буряки. Поширені посіви коноплі, льону-кудряшу, рицини (понад 50 % посівної площі в Україні). Певного розвитку набуло вирощування овочевих культур і картоплі. Однак виробництво їх ще не задовольняє потреб населення району, а це означає наявність незадоволеного попиту у області.

ТОВ «МЕЛКОН» діє на ринку Дніпропетровської області, та найближчими його конкурентами є сільськогосподарські підприємства регіону, а саме: ТОВ «Новолозуватське», ТОВ «Агромашцентр», ТОВ «Агро Груп».

ТОВ «Новолозуватське» розташоване у Дніпропетровській області, с. Грузьке. Займається рослинництвом, середня площа посівів у 2017 році 1480 га. До профільних видів діяльності відносять: вирощування зерна та зернових культур, виробництво цукру, надання послуг у рослинництві та тваринництві, обладнання ландшафтів.

ТОВ «Агро Груп» розташоване у Дніпропетровській області, с. Ранній Ранок. Займається рослинництвом, середня площа посівів 900 га. До профільних видів діяльності відносять: рослинництво, вирощування зернових та масличних культур, хімічна обробка.

ТОВ «Агромашцентр» розташоване у Дніпропетровському районі, с. Глеєватка, середня площа посівів у 2017 році становила 1650га. Підприємство створене у 2015 році на базі совхозу «Веселі Терни». До профільних видів діяльності відносять: вирощування зернових та масличних культур, надання послуг у рослинництві.

Основні показники діяльності підприємств-конкурентів на регіональному ринку рослинництва наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники, що характеризують діяльність агропідприємств
Дніпровського регіону у 2015– 2017 роках**

Підприємство	Період	Обсяги виробництва, тис. т.	Площі угідь, га	Врожайність, ц/га	Прибуток, тис. грн.
ТОВ «МЕЛКОН»	2015 рік	7437,9	2075	35,85	103
	2016 рік	6237,5	2220	28,10	-1232
	2017 рік	8169	2572	31,76	160
ТОВ «Новолозуватське»	2015 рік	2687	1025	26,21	-102
	2016 рік	2491	1257	19,82	-65
	2017 рік	2897,6	1480	19,58	-37
ТОВ «Агро Груп»	2015 рік	2066,7	1032	20,03	163,9
	2016 рік	1955,3	982,3	19,91	104,3
	2017 рік	1942,3	900	21,58	98,6
ТОВ «Агромашцентр»	2015 рік	2852,9	1113	25,63	-452,1
	2016 рік	2928,6	1287	22,76	109
	2017 рік	2254,6	1348	16,73	296,1

Слід відзначити, що табл. 2.4 побудована за показниками, що характеризують вирощування озимих культур та інших напрямків рослинництва, без урахування площ ріпаку та льону.

Сегментація ринку рослинництва ТОВ «МЕЛКОН» у 2015-2017 роках здійснена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Сегментація цільового ринку діяльності ТОВ «МЕЛКОН» у 2015 – 2017 роках, %

Період	ТОВ «МЕЛКОН»	ТОВ «Новолозуватське»	ТОВ «Агро Груп»	ТОВ «Агромашцентр»	Разом
2015 рік	49,44	17,86	13,74	18,96	100,00
2016 рік	45,82	18,30	14,36	21,51	100,00
2017 рік	53,52	18,98	12,73	14,77	100,00
Зміна частки 2017 /2015рр.,+/-	4,08	1,12	-1,01	-4,19	

З табл. 2.5 видно, що ТОВ «МЕЛКОН» у 2015-2017 роках активно розширює розмір ринкової частки, яка зростає із 49,44% у 2015 році до 53,52% у 2017 році. Загальний приріст ринкової частки підприємства становить 4,08% за три роки .

Серед конкурентів значна частка ринку належить ТОВ «Новолозуватське» - одному із старіших аграрних підприємств регіону (частка 14-18%), яке за 2015-2017 роки збільшує розмір ринкового сегменту на 1,12% внаслідок фінансових проблем, які виникли у 2009-2015 роках. Вагомою є частка ТОВ «Агро Груп» яке контролює 15-13% ринку, та зниження ринкової частки становить 1,01%. Втрата ринкових позицій підприємства пов'язана із розвитком непрофільних сфер діяльності. У 2015-2017 роках. ТОВ «Агромашцентр» контролює 22-15% ринку та має зниження ринкових позицій на 4,19%. Отже, ТОВ «МЕЛКОН» є лідером ринку за показником ринкової частки.

Матриця конкурентного профілю сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області наведена у табл. 2.6.

З табл. 2.6 видно, що ТОВ «МЕЛКОН» є лідером ринку та отримує найвищу оцінку конкурентного профілю – 3,65 балів. До сильних сторін підприємства відносять: високу врожайність та показники ринкової

частки, наявність фінансових можливостей для розвитку. Слабкості в діяльності підприємства пов'язані із прибутковістю та широтою номенклатури продукції.

Таблиця 2.6

Матриця конкурентного профілю сільгосп підприємств Дніпропетровської області

Ключові фактори успіху	Питома вага	ТОВ «МЕЛКОН»		ТОВ «Новолозуватське»		ТОВ «Агро Груп»		ТОВ «Агромашцентр»	
		рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка
Врожайність з 1 га	0,25	4	1	4	1	3	0,75	3	0,75
Зміна ринкової частки	0,2	5	1	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Широта номенклатури	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Прибутковість діяльності	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Фінансово-організаційні можливості для розвитку	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Разом	1	-	3,85	-	3,6	-	3	-	3,55

Приблизно однакові конкурентні позиції мають ТОВ «Новолозуватське» (3,6 балів) та ТОВ «Агромашцентр» (3,55 балів). До слабкостей в діяльності першого можна віднести наявність фінансових проблем, а до слабкостей другого – не вигідні ринкові позиції та недостатньо широку номенклатуру.

Аутсайдером ринку є ТОВ «Агро Груп» (3,0 балів) яке стрімко втрачає ринкові позиції у даній сфері діяльності.

Таким чином, конкуренція, як фактор формування функціональних стратегій підприємства створює більше можливостей для розвитку, але при цьому вимагає контролю.

Також заслуговує на увагу такий фактор зовнішнього середовища як постачальники сировини (насіння) та матеріалів (ПММ та мінеральних добрив). Основними постачальниками мінеральних добрив та хімікатів (засобів захисту рослин) для ТОВ «МЕЛКОН» є спільне виробничо-комерційне україно-

угорське ТОВ «Агродін» (м.Кривий Ріг) та ТОВ «Агрохімтранс» (м. Новомосковськ) та ДП «Світ насіння».

Динаміку зміни цін на насіння зернових і бобових культур та засоби захисту рослин у 2015-2017 роках (визначено у % до попереднього року) можна прослідкувати за рис. 2.3.

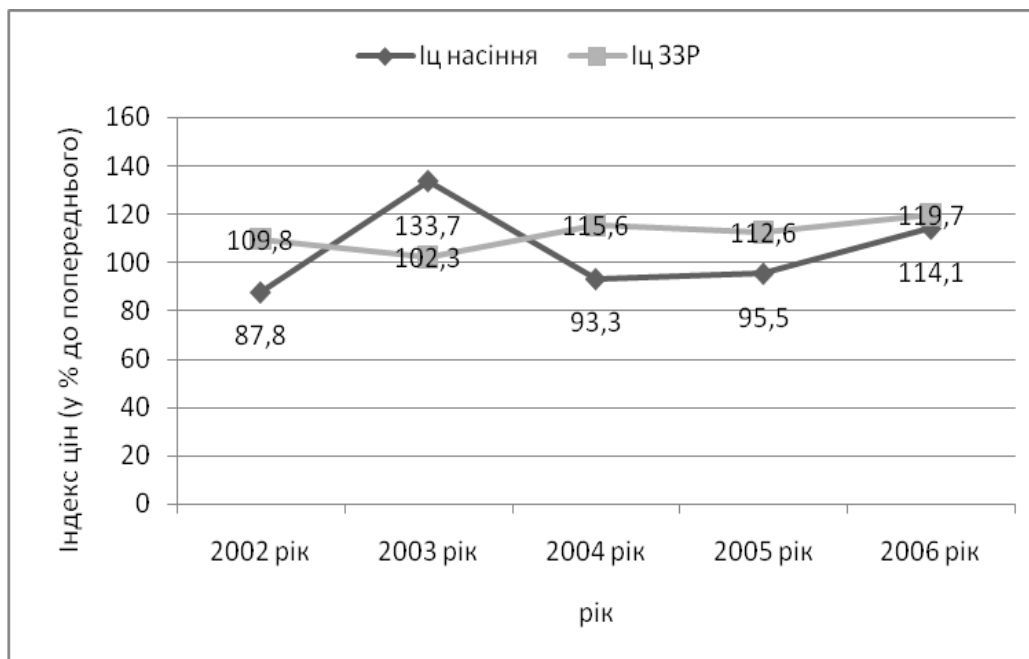


Рис. 2.3. Індекс цін на насіння зернових та бобових культур та цін на ЗЗР за 2015-2017 роки

З рис. 2.3. видно, що такий фактор формування функціональних стратегій ТОВ «МЕЛКОН» як «постачальники» здійснює на підприємство негативний вплив у частині збільшення цін на ЗЗР та зростання цін на насіння зернових у 2017 році. Поряд з тим, збільшення вимог постачальників ресурсів послаблює також і підприємства-конкуренти, усуваючи загрози з їх боку.

Узагальнення факторного аналізу умов формування функціональних стратегій підприємства ТОВ «МЕЛКОН» дозволило дійти наступних висновків:

- підприємство функціонує в умовах конкурентного ринку рослинництва;
- конкуренцію можна вважати локальною, а якщо ідентифікувати типи конкурентної боротьби (теорія М.Портера), то можна визначити, що між

підприємствами – конкурентами існує змішаний тип конкуренції, заснований на змаганні за споживача продукції та за постачальника сировини (у випадку досліджуваного ринку – постачальника насіння та добрив);

- зовнішнє середовище здійснює негативний вплив на діяльність ТОВ «МЕЛКОН», що обумовлене загостренням кризових явищ в економіці;

- конкурентний аналіз цільового ринку підприємства показав, що воно є лідером ринку (конкурентна оцінка, виконана за матрицею конкурентного профілю 3,65 балів). До сильних сторін підприємства відносять: високу врожайність та показники ринкової частки, наявність фінансових можливостей для розвитку. Слабкості в діяльності підприємства пов'язані із прибутковістю та широтою номенклатури продукції.

- значний вплив на формування стратегії підприємства має такий фактор середовища як «постачальники ресурсів», які здійснюють на підприємство негативний вплив у частині збільшення цін на ЗЗР та зростання цін на насіння зернових у 2017 році. Поряд з тим, збільшення вимог постачальників ресурсів послаблює також і підприємства-конкуренти, усуваючи загрози з їх боку.

Для вибору та ідентифікації напрямків розвитку підприємства буде використано методичку SWOT — аналізу (таблиця 2.7).

Дані табл. 2.7 вказують, що ТОВ «МЕЛКОН» реалізує стратегію фокусування на задоволенні потреб споживачів певного регіону. Тип стратегії – активна, оскільки підприємство займає лідируючі позиції у галузі та активно розширює ринкову частку, а за видом – стратегія зростання, оскільки підприємство постійно збільшує обсяги виробничої діяльності. Більш детальний аналіз буде виконано у ході характеристики функціональних стратегій ТОВ «МЕЛКОН» .

Таблиця 2.7

Матриця SWOT - аналізу ТОВ «МЕЛКОН»

	Можливості	Загрози
	1.Здатність обслужити додаткові групи споживачів продукції 2..Можливість швидкого розвитку в зв'язку з ростом попиту на ринку 4.Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. 5.Можливості зміни ресурсів (насіння та ЗЗР), які дозволять підвищити врожайність 6. Активний розвиток агротехніки	1.Наявність значного кола конкурентів 2.Повільний розвиток ринку 3. Політична нестабільність 4. Зростання цін на насіння та ЗЗР 5. Високі темпи інфляції 6. Відсутність та низька ефективність програм державної підтримки сільського господарства 7. Високий вплив кліматичних умов
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СіЗ
1.Прибутковість діяльності 2. Стабільність фінансового стану 3. Наявність можливостей організаційного та виробничого розвитку 4. Перемоги у конкурентній боротьбі 5. Впровадження нових видів рослин 6.Перевіреним менеджмент 7.Механізація виробничих процесів у рослинництві. 8.Наявність стабільних зв'язків з постійними споживачами та укладання довгострокових контрактів із постачальниками	1. Фінансування заходів по розширенню ринку 2.Підтримка та удосконалення маркетингової стратегії 3.Підготовка та перепідготовка кадрів 4.Підвищення технічного рівня виробництва 5. Укладання угод із новими постачальниками ресурсів	1. Постійне вивчення ринку та проведення аналізу діяльності конкурентів 3.Розробка стратегії збуту 4.Виділення коштів на придбання нової агротехніки 5.Організація на довгострокову співпрацю 6.Розширення угідь
Слабкі сторони	Поле Сл і М.	Поле Сл і З.
1.Незначний досвід функціонування 2. Використання ручних предметів праці 3.Орієнтація на регіональний ринок 4.Незадовільна організація маркетингової діяльності 5. Неефективне використання трудових ресурсів 6. Недостатні темпи приросту врожайності	1.Зміна системи мотивації праці 2.Механізація праці та трудових процесів у рослинництві 3.Проведення ефективної маркетингової стратегії 4.Пошук можливостей виходу на ринки інших регіонів 5. використання нових методів селекції та підвищення врожайності	Формування т.з. «запасу міцності» за рахунок зниження витрат та використання нових технологій рослинництва

2.3 Узагальнена оцінка стратегічного набору ТОВ «МЕЛКОН» та підходів до стратегічного управління підприємством

Серед набору стратегій для ТОВ «МЕЛКОН» найбільш важливими є наступні: виробнича стратегія; фінансова стратегія; кадрова стратегія; стратегія технічного розвитку; маркетингова стратегія.

1) Виробнича стратегія для підприємства сфери сільськогосподарського виробництва є тією, що визначає успіх підприємства на ринку. Аналіз виробничої стратегії ТОВ «МЕЛКОН» включатиме дослідження показників

використання посівних площ, показників врожайності та дослідження витрат рослинництва.

Дані щодо розподілу площ посівів ТОВ «МЕЛКОН» за видами рослинництва наведені у табл. 2.8 та у додатку А, з яких видно, що підприємство постійно вводить у виробничу діяльність нові види продукції, та за результатами врожаїв або продовжує розвивати дані напрямки діяльності (горох, гірчиця), або припиняє (кукурудза, просо).

Таблиця 2.8.

**Розподіл посівних площ ТОВ «МЕЛКОН» за видами рослинництва
у 2015 – 2017 роках, %**

Рослинна культура	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Загальна площа посівів, га, в т.ч.:	100,00	100,00	100,00
- озима пшениця	28,92	27,16	31,30
- озимий ячмінь	-	-	7,27
- яровий ячмінь	17,25	33,76	18,83
- горох	5,20	4,95	1,56
- кукурудза	18,60	3,21	-
- сояшник	25,54	25,87	37,65
- просо	4,48	-	-
- гірчиця	-	4,59	0,86
- багаторічні трави	-	0,46	2,53

Найбільшу частку у структурі використання земельних площ підприємства займають посіви озимої пшениці (28-31%), ячменю (17-33%) та сояшника (25-37%), які є традиційними для даного регіону.

Отже, за табл. 2.8 можна стверджувати, що підприємство реалізує гнучку виробничу стратегію, постійно змінюючи асортимент рослинних культур і тим самим експериментуючи із родючістю земель.

На наступному етапі дослідження виробничої стратегії ТОВ «МЕЛКОН» буде досліджено показники врожайності за даними табл. 2.9.

З табл. 2.9 видно, що ТОВ «МЕЛКОН» постійно здійснює цілеспрямовану діяльність по підвищенню врожайності рослинних культур, але через несприятливі природні умови 2016 року зростання врожайності за всіма

культурами відсутнє. Найбільші темпи приросту врожайності спостерігаються по озимому ячменю – зростання врожайності на 100%, але оскільки даний вид продукції у 2003-2016 роках не вирощувався, то даний результат досягнуто за рахунок природних факторів та потенціалу рослинних культур.

Таблиця 2.9

Динаміка врожайності рослинних культур ТОВ «МЕЛКОН» у 2015 – 2017 роках, ц/га

Продукція	Роки			Відх. 2016/2015 pp.		Відх. 2017/2016 pp.		Відх. 2017/2015 pp.	
	2015	2016	2017	абс, +-	відн., %	абс, +-	відн., %	абс, +-	відн., %
Врожайність, ц/га, в т.ч.:	36,33	28,61	31,77	-7,72	-21,25	3,16	11,05	-4,56	-12,55
- озима пшениця	48,95	44,02	38,55	-4,93	-10,07	-5,47	-12,43	-10,4	-21,25
- озимий ячмінь	-	-	50	-	-	-	-	50	100
- яровий ячмінь	38,52	25,2	36,94	-13,32	-34,58	11,74	46,59	-1,58	-4,10
- горох	34,07	16,67	45	-17,4	-51,07	28,33	169,95	10,93	32,08
- кукуруза	50,34	35,86	-	-14,48	-28,76	-	-	-	-
- сояшник	14,98	22,62	21,82	7,64	51,00	-0,8	-3,54	6,84	45,66
- просо	12,58	-	-	-12,58	-100	-	-	-	-
- гірчиця	-	7	-	-	-	-7	-100	-	-
- багаторічні трави	-	56,8	32,77	-	-	-24,03	-42,31	-	-

Ті види рослин, які вирощуються підприємством постійно теж демонструють збільшення врожайності. Так зростання врожайності гороху відбувається на 32,08% в основному за рахунок збільшення врожайності у 2015 році на 169,95%.

Збільшення врожайності ярового ячменю відбувається у 2,29 раз за рахунок збільшення врожайності у 2015 році на 94,54% та у 2017 році на 46,56%. Взагалі, найбільш позитивні зміни врожайності рослинних культур ТОВ «МЕЛКОН» спостерігаються 2017 році, що пов'язане із використанням ЗЗР та мінеральних добрив.

Важливим показником оцінки виробничої стратегії підприємства є ефективна структура витрат, та позитивна динаміка їх зміни.

Структура витрат на рослинництво ТОВ «МЕЛКОН» у 2015-2017 роках наведена у табл. 2.10.

**Структура витрат на рослинництво ТОВ «МЕЛКОН» у 2015-2017 роках,
%**

Витрати	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абс. зміна 2017/2015
ЗП з відрахуваннями	4,05	3,98	3,73	-0,32
Насіння	14,36	11,06	11,69	-2,67
ПММ	13,82	16,88	17,49	3,67
Добрива	10,07	20,28	21,49	11,42
Засоби захисту рослин	3,95	4,16	5,64	1,69
Автотранспорт	2,10	0,62	0,44	-1,66
МТП	9,12	15,00	13,54	4,42
Послуги виробничого характеру	2,74	0,20	0,53	-2,21
Послуги найманих комбайнів	13,09	4,13	4,02	-9,07
Земельні паї	11,96	10,07	8,36	-3,6
<i>Разом прямих витрат</i>	<i>85,26</i>	<i>86,36</i>	<i>86,93</i>	<i>1,67</i>
Накладні витрати	4,22	0,66	10,23	6,01
Інші накладні витрати	10,53	12,98	2,84	-7,69
<i>Разом непрямих (накладних) витрат</i>	<i>14,74</i>	<i>13,64</i>	<i>13,07</i>	<i>-1,67</i>
Разом витрат	100,00	100,00	100,00	0

З табл. 2.11 видно, що у структурі витрат підприємства відбуваються позитивні зміни: частка прямих витрат за три роки зростає із 85,26% до 86,93% (на 1,67%), а частка непрямих витрат знижується із 14,74% до 13,07% (на 1,67%). Такі зміни структури витрат є позитивними та вказують на зниження залежності фінансових результатів підприємства від виробничої діяльності так як все менше існує необхідність покривати витрати, які існують у підприємства навіть тоді, коли воно не здійснює основної діяльності.

У структурі прямих витрат на рослинництво найбільш вагомими є витрати на насіння (частка 14-11%), витрати на добрива (частка 10-21%) та витрати на ПММ (частка 13-17%).

Отже, виробнича стратегія підприємства не може вважатися однозначно задовільною, оскільки обсяги виробничої діяльності знижуються (зростають площі та знижується врожайність культур), але при цьому необхідно впроваджувати заходи пошуку економії витрат на рослинництво.

2). Фінансова стратегія. Для дослідження ефективності фінансової стратегії ТОВ «МЕЛКОН» необхідно дослідити динаміку основних фінансових коефіцієнтів, що можна зробити за даними табл. 2.11, вихідними

даними для неї виступали форми фінансової звітності підприємства – форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б та В).

Таблиця 2.11

**Показники ефективності фінансової стратегії ТОВ «МЕЛКОН» за
2015- 2017 роки**

Показник	Роки			Відх., %		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 / 2015	2017 / 2016	2017/ 2015
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	4,08	1,05	1,16	-74,33	10,67	-49,84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,66	0,25	0,12	-61,27	-54,16	-71,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,02	37,01	-35,32	-69,62
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,47	0,17	0,39	-64,57	133,09	-46,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,53	0,83	0,61	57,05	-26,53	116,92
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	2,13	6,02	2,58	182,29	-57,10	85,25
Коефіцієнт маневреності	1,16	0,16	0,16	-86,65	6,05	-68,03
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,08	-0,63	0,08	-905,28	106,9	-
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,03	-0,35	0,03	-1145,35	111,9	-
Рентабельність функціонуючого капіталу	0,15	-0,07	0,17	-146,78	349,8	728,52
Коефіцієнт рентабельності коштів, які спрямовані на споживання	0,20	-2,05	0,20	-1148,95	113,16	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	-0,75	0,05	-1741,45	109,55	-
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	0,05	-0,32	0,05	-766,95	109,47	-
Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	0,02	-0,22	0,02	-1059,66	109,48	-
Коефіцієнт рентабельності доходу	0,23	-0,11	0,27	-148,55	-336,4	365,22
Коефіцієнт загальної рентабельності обороту	0,17	-0,28	0,14	-265,43	-151,23	119,60
Коефіцієнт чистої рентабельності обороту	0,04	-0,37	0,04	-1096,2	-108,9	-
Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат	8,47	8,04	10,65	-5,09	32,42	471,94
Коефіцієнт віддачі витрат на збут	133,6	48,84	52,45	-63,43	7,39	-0,69
Коефіцієнт рентабельності поточних витрат	0,31	-0,10	0,31	-133,38	-460,1	499,5
Коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат	0,31	-2,94	0,31	-1044,8	-111,9	-
Коефіцієнт рентабельності збутових витрат	4,90	-17,86	4,90	-464,03	-109,6	-

За даними табл. 2.11, спостерігається загальна негативна динаміка показників ліквідності на підприємстві за 2015-2017 роки. Так, коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) за аналізований період знизився на 49,84% і склав у 2017 році 1,16, що все ж залишається в межах нормативу. Це означає, що поточні оборотні активи підприємства більші за поточні зобов'язання, тобто баланс підприємства є ліквідним. Подібна тенденція спостерігається і при аналізі коефіцієнту швидкої ліквідності: у 2015 році її абсолютне значення було більше за нормативне. Значення показника швидкої ліквідності (у 2017 році – 0,12 проти нормативного значення на рівні 0,6-0,8) свідчить про нездатність підприємства швидко ліквідувати термінові борги за рахунок найбільш ліквідних активів. Значення показника платоспроможності (0,02 у 2017 році при нормативному значенні для вітчизняних підприємств 0,2-0,35) на підприємстві свідчить про не готовність підприємством негайно ліквідувати короткострокові борги за рахунок грошових коштів. А тому для забезпечення стабільності розрахунків підприємства з кредиторами необхідно впроваджувати заходи щодо реалізації резервів зростання ліквідності та платоспроможності.

Слід зазначити, що коефіцієнти концентрації власного капіталу (автономії) та залученого капіталу протягом 2015-2017 років стабільно спрямовувалися до порушення нормативних значень. Так, у 2017 році значення коефіцієнтів відповідно становить 0,39 (при нормативному $\geq 0,5$) та 0,61 (при нормативному $< 0,5$). Це свідчить про дестабілізацію фінансового стану протягом аналізованого періоду та про підвищення ризику фінансової діяльності підприємства.

Коефіцієнти рентабельності фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕЛКОН» змінюються відповідно до зміни фінансового результату діяльності підприємства, але в цілому демонструють на кінець 2017 року позитивну динаміку зміни. Особливо слід відзначити позитивну зміну показників рентабельності функціонуючого капіталу які зростають у 3,5 раз у 2017 році.

Динаміка показників комерційної активності підприємства у переважній більшості є позитивною: зростає віддача власного капіталу 4,08 раз, а залученого на 23,09%, підвищується віддача поточних активів у 2,24 раз та віддача всього капіталу у 1,37 раз.

Отже, аналіз фінансової стратегії ТОВ «МЕЛКОН» показав на доцільність впровадження коригуючих заходів із забезпечення швидкої ліквідності підприємства та підвищення фінансової стійкості за рахунок скорочення обсягу зобов'язань та нарощування власних фінансових активів.

3). Кадрова стратегія. Оцінку кадрової стратегії підприємства варто розпочати із дослідження показників забезпеченості ТОВ «МЕЛКОН» персоналом та показників плинності кадрів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка показників ефективності кадрової стратегії ТОВ
«МЕЛКОН» у 2015 -2017 роках**

Показник	Роки			Відх. 2016/2015 pp.		Відх. 2017/2016 pp.		Відх. 2017/2015 pp.	
	2015	2016	2017	абс, +- відн., %	абс, +- відн., %	абс, +- відн., %	абс, +- відн., %	абс, +- відн., %	
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	80	78	63	-2	-2,50	-15	-19,23	-17	-21,25
Фонд робочого часу, люд-дні	161067	155827	125656	-5240	-3,25	-30171	-19,36	-35411	-21,99
Втрати робочого часу, люд-дні	9380	23359	13461	13979	149,03	-9898	-42,37	4081	43,51
% втрат робочого часу	5,82	14,99	10,71	9,17		-4,28		4,89	
Відпрацьовано 1 робітником, люд-дні	237,01	212,29	222,61	-24,72	-10,43	10,32	4,86	-14,4	-6,08
Виробіток, т/люд-день	0,049	0,047	0,073	-0,002	-4,08	0,026	55,32	0,024	48,98
Трудоємність, люд-день/т	20,39	21,24	13,73	0,85	4,17	-7,51	-35,36	-6,66	-32,66
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	16,56	25,24	58,27	8,68	52,42	33,03	130,86	41,71	251,87
Коефіцієнт обороту за приймання	0,25	0,26	0,38	0,01	4,00	0,12	46,15	0,13	52,00
Коефіцієнт обороту за вибуття	0,23	0,45	0,41	0,22	95,65	-0,04	-8,89	0,18	78,26
Коефіцієнт плинності кадрів	0,23	0,4	0,41	0,17	73,91	0,01	2,50	0,18	78,26

З табл. 2.12 видно, що за три роки на підприємстві знижується чисельність персоналу на 21,25% (із 80 до 63 чол.), та фонд робочого часу зменшується на 21,99%. Втрати робочого часу зростають на 43,51% в основному за рахунок збільшення втрат у 2016 році (у 1,49 раз). Відсоток втрат робочого часу збільшується із 5,82% у 2015 році до 10,71% у 2017 році, що є ознакою неефективного використання робочого часу персоналу. Зростання чисельності персоналу та одночасне збільшення втрат робочого часу призводить до того, що кількість днів, відпрацьованих одним робітником підприємства скорочується за 2015-2017 роки на 6,08% та становить у 2017 році 222 дні проти 238 днів у 2015 році.

Показник виробітку працівників ТОВ «МЕЛКОН» , обчислений за валовою продукцією рослинництва, за три роки зростає на 48,98%, а трудомісткість знижується на 32,66%. Взагалі, зростання виробітку є позитивною характеристикою кадрової стратегії, але досягнуте воно переважно за рахунок збільшення фондоозброєності праці.

Оцінка показників забезпеченості персоналом підприємства показала, що оборот за прийманням персоналу підвищується за три роки на 52%, а оборот за вибуттям зростає на 78,26%. Це означає, що на підприємстві більше робітників, які звільнилися у поточному році, ніж тих, хто отримав роботу, тобто плінність кадрів на підприємстві за 2015 – 2017 роки підвищується на 78,26%. Дана тенденція є негативною, але вона частково може бути пояснена сезонним характером діяльності підприємства та невисокими заробітками у сільському господарстві.

Ефективність мотивації праці персоналу можна дослідити за даними табл. 2.13.

З табл. 2.13 видно, що на ТОВ «МЕЛКОН» індекс зростання продуктивності праці у 2015-2017 роках перевищує індекс зростання заробітку. Виключенням є 2016 рік, коли спостерігалася зворотна тенденція – зростання заробітку відбувалося повільніше за зростання продуктивності праці, що

пов'язане із зниженням валового збору продукції у даний період через природно-кліматичні умови.

Таблиця 2.13

**Оцінка ефективності діючої системи матеріальної мотивації
персоналу ТОВ «МЕЛКОН»**

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1. Середньомісячна заробітна плата 1-го робітника, грн.	3516,46	3609,51	3739,81
2. Продуктивність праці одного робітника, т/чол.	92,97	79,97	129,67
3. Індекс середнього заробітку (Ісз)	1,173	1,180	1,214
4. Індекс зростання продуктивності праці (Ірв)	1,52	0,86	1,62
5. Коефіцієнт випередження (Кв)	1,30	0,73	1,34
6. Економія (-), перевитрати (+) фонду оплати праці, тис грн.	-146,61	154,72	-187,86

Тенденції перевищення темпів зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «МЕЛКОН» над змінами заробітку вказують на ефективне використання мотиваційних компонентів продуктивності на підприємстві.

Отже, аналіз кадрової стратегії ТОВ «МЕЛКОН» дозволяє визначити її як ефективну у частині забезпечення цільового рівня заробітної плати, але необхідним є впровадження коригуючих заходів по забезпеченню стабільності персоналу та зниження плинності кадрів.

4). Стратегія технічного розвитку. Для характеристики стратегії технічного розвитку ТОВ «МЕЛКОН» необхідно проаналізувати структуру основних засобів та показники їх руху.

Дані щодо структури основних засобів наведено у табл. 2.14.

Структура основних засобів ТОВ «МЕЛКОН» відповідає тенденціям, які склалися у сільському господарстві України. Найбільша частка у основних засобах підприємства належить машинам та обладнанню (68-48%), хоч їх питома вага знижується за три роки. В той же час зростає частка будівель та споруд (із 27,43% до 48,67%) за 2015 – 2017 роки. Найменшу частку у структурі основних засобів підприємства займають транспортні засоби – (4-2%) та їх питома вага за роками знижується. Зазначені зміни у структурі основних

засобів є негативними, оскільки знижується частка активної частини основних засобів, та зростає частка пасивної.

Таблиця 2.14

Структура основних засобів ТОВ «МЕЛКОН» у 2015-2017 роках (за залишковою вартістю), тис. грн.

Вид ОЗ	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Будівлі, споруди	469	455	3131,4
у % до підсумку	27,43	13,87	48,67
Машини та обладнання	1172	2756	3123,1
у % до підсумку	68,54	84,02	48,54
Транспортні засоби	69	69	179,5
у % до підсумку	4,04	2,10	2,79
Разом	1710	3280	6434
у % до підсумку	100	100	100

Важливою характеристикою ефективності техніко-технологічної стратегії є ефективність процесів відтворення основних засобів та показники їх стану. Дані щодо руху та технічного стану основних засобів ТОВ «МЕЛКОН» наведені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників руху та технічного стану основних засобів ТОВ «МЕЛКОН» у 2015- 2017 роках

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт оновлення	0,11	0,48	0,14
Термін оновлення	8,24	1,08	6,43
Коефіцієнт вибуття	-	0,008	0,008
Коефіцієнт зносу	0,219	0,207	0,263
Коефіцієнт придатності	0,781	0,793	0,737

З таблиці 2.15 видно, що у 2015 році коефіцієнт оновлення основних засобів становить 0,11, тобто меншим за 1, що означає введення у даний рік основних засобів, вартість яких нижча за їх поточну вартість. У 2003-2017 роках коефіцієнт оновлення становить 11-48%, та є доволі високим. Середній термін оновлення основних засобів підприємства становить 1-8 років.

Оскільки підприємство є відносно новим, а переважна більшість основних засобів є недавно введеними, то виведення основних засобів відбувається в основному через їх непридатність.

В результаті зниження темпів оновлення основних засобів у 2015-2017 роках, рівень зносу основних засобів зростає із 21 до 26%, а придатність скорочується із 78 до 74%. Такі темпи старіння є доволі високими, але це пояснюється використанням прискорених методів амортизації основних засобів.

Отже, дослідження показників ефективності техніко-технологічної стратегії ТОВ «МЕЛКОН» показало, що вона відповідає вимогам сьогодення, але при цьому є диспропорції у формуванні структури основних засобів.

5). Маркетингова стратегія. У організаційній структурі ТОВ «МЕЛКОН» (додаток А) не сформовано окремого відділу та не виділено відповідального менеджера з маркетингових питань. Всі питання щодо збуту продукції підприємства покладено на заступника директора та на самого директора ТОВ. Така організація збутової діяльності з одного боку не збільшує чисельність управлінського персоналу, а з іншого обмежує можливості ефективного збуту продукції.

Оскільки переважна більшість показників ефективності маркетингової діяльності (обсяг реалізації, ринкова частка) були досліджені попередньо, то у якості результуючих показників ефективності маркетингової стратегії підприємства буде досліджено динаміку рентабельності продаж та рентабельності збуту, а також динаміку цін на продукцію.

Дані щодо динаміки показників рентабельності збуту продукції наведено на рис. 2.3.

З рис. 2.4 видно, що ефективною збутовою діяльністю підприємства була не завжди. Збитковою реалізація продукції була у 2016 році. Загальне коливання показників ефективності збуту та ефективності продаж є негативним та вказує на доцільність впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

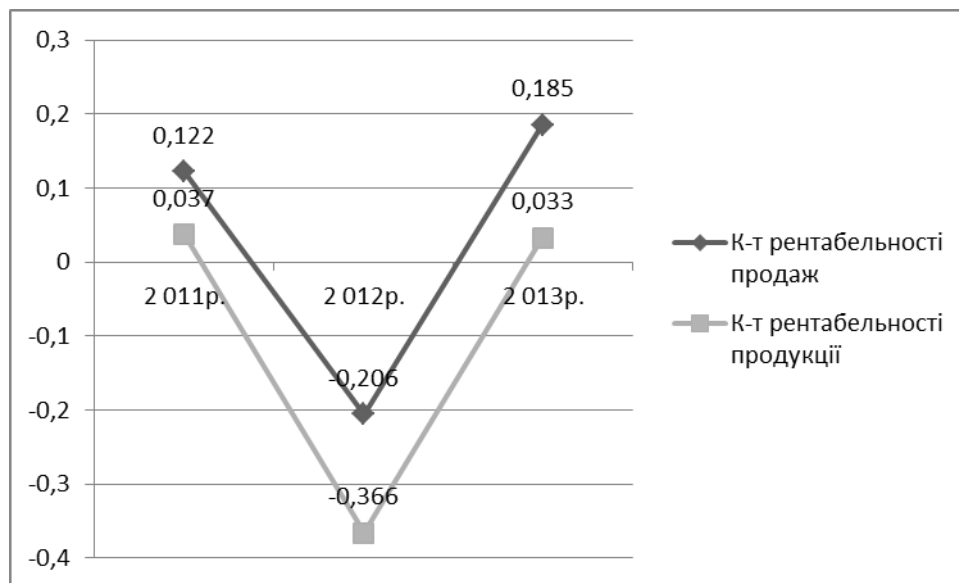


Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності збутової діяльності ТОВ «МЕЛКОН» за 2011-2013 роки

Важливою характеристикою ефективності маркетингової стратегії підприємства є цінова політика. ТОВ «МЕЛКОН» у своїй діяльності використовує договірні ціни, сформовані із використанням методу ціноутворення «собівартість плюс прибуток». Динаміка цін на основні види продукції ТОВ «МЕЛКОН» у порівнянні із середньо реалізаційними цінами на внутрішньому ринку (згідно даних держкомстату України) наведена у табл. 2.16.

У табл. 2.16 ціни прийнято на рівні середньо реалізаційних річних цін, а для визначення цінової конкурентоспроможності виконане порівняння цін ТОВ «МЕЛКОН» та середньореалізаційних цін східної частини України. Отже, як видно, ціни підприємства є нижчими за ринкові, що дозволяє стверджувати про цінову конкурентоспроможність продукції підприємства.

Отже, аналіз маркетингової стратегії ТОВ «МЕЛКОН» вказує на її ефективність, що проявляється у зростанні ринкової частки підприємства, ефективній ціновій політиці, але при цьому незадовільний рівень рентабельності збуту продукції вказує на необхідність пошуку шляхів зниження витрат на рослинництво.

Таблиця 2.16

**Визначення цінової конкурентоспроможності продукції ТОВ
«МЕЛКОН» у 2015-2017 роках, грн./т**

Продукція/ринок	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Пшениця ТОВ "МЕЛКОН"	411,74	390,96	588,93
Пшениця ринок	453,9	398,2	635,3
<i>відхилення</i>	<i>-42,16</i>	<i>-7,24</i>	<i>-46,37</i>
Ячмінь ТОВ "МЕЛКОН"	414,9	481,33	480,37
Ячмінь ринок	457,7	478,3	508,1
<i>відхилення</i>	<i>-42,8</i>	<i>3,03</i>	<i>-27,73</i>
Сояшник ТОВ "МЕЛКОН"	972,02	818,73	964,48
Сояшник ринок	1148,7	982	1014,1
<i>відхилення</i>	<i>-176,68</i>	<i>-163,27</i>	<i>-49,62</i>

Узагальнюючи аналіз функціональних підсистем реалізації функціональних стратегій ТОВ «МЕЛКОН» можна визначити сильні та слабкі сторони кожної з функціональних стратегій (табл. 2.187).

Таблиця 2.17

Оцінка функціональних стратегій ТОВ «МЕЛКОН»

Функціональна підсистема	Сильні сторони	Слабкості
1	2	3
Виробнича	Зростаючі обсяги посівних площ, гнучке планування показників використання посівних площ; раціональна структура витрат	Високий рівень витрат, зниження врожайності
Фінансова	Прибуткова діяльність; спрямування до стабільного фінансового стану	Незадовільний рівень ліквідності та фінансової стійкості, зростання показників фінансового ризику
Кадрова	Оптимальний рівень чисельності персоналу, скорочення трудомісткості, продукції виконання заробітною платою мотиваційних функцій	Незадовільна політика формування персоналу ті забезпечення рівня його стабільності, висока плинність кадрів

Продовження табл. 2.17

1	2	3
Техніко-технологічна	Зростання вартості основних засобів, високий рівень оновлення основних засобів та рівень їх придатності	Швидке старіння основних засобів, нераціональна структура основних засобів
Маркетингова	Наявність стабільної системи зв'язків із постачальниками ресурсів і споживачами продукції, значна ринкова частка, наявність цінової конкурентоспроможності	Обмеженість можливостей завоювання нових ринків; низький рівень показників рентабельності продукції, неефективний організаційний рівень маркетингу

Максимальна реалізація сильних сторін набору стратегій підприємства та усунення слабкостей можливе за рахунок визначення стратегічної прогалини підприємства.

Стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані. Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають: пошук нових можливостей зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів; визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних та конкурентоспроможних напрямків діяльності.

Оскільки у якості базової стратегії розвитку ТОВ «МЕЛКОН» обрано стратегію фокусування, а аналіз ринкових позицій показав, що підприємство є лідером регіонального ринку, то визначення стратегічної прогалини буде виконане за середньогалузевими показниками діяльності сільськогосподарських підприємств Дніпропетровської області.

Дані для визначення цільових орієнтирів розвитку ТОВ «МЕЛКОН» за 2002-2017 роки наведені у дод. Г.

У якості результуючих показників діяльності пропонується використовувати середній темп приросту (зміни) показника та його середньорічне значення.

Відповідно до отриманих значень середньорічного приросту показників та середньорічного їх рівня, шляхом визначення цільового показника методом вибору найбільш економічно-вигідного його значення (значення еталону) у табл. 2.18 здійснено ідентифікацію стратегічної прогалини підприємства.

Таблиця 2.18

Стратегічна прогалина ТОВ «МЕЛКОН» визначена шляхом вибору найбільш стратегічно-вигідного значення показника

Функціональна складова	Показник	Еталонне значення		Стратегічне рішення
		Середній темп приросту, %	Середньорічне значення	
Виробнича стратегія	Темпи змін обсягу виробництва, %	23,04	23,04	Забезпечення досягнутого рівня або його зростання
	Врожайність, ц/га	25,46	26,98	Забезпечення досягнутих темпів приросту врожайності та досягнення показника 26,98 ц/га
	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	-3,49	0,83	Зниження витрат до рівня 0,83 грн./грн
Фінансова стратегія	Рентабельність, %	11,64	7,07	Забезпечення приросту рентабельності на рівні 11,64% на рік та досягнення рівня рентабельності 7,07%
Техніко-технологічна стратегія	Знос ОЗ, %	-0,47	17,65	Дотримання досягнутих показників зносу, забезпечення їх зниження на 0,47% на рік
	Темпи зміни вартості ОЗ, %	32,27	148,52	Збереження досягнутих показників приросту основних засобів
Кадрова стратегія	Середньомісячна заробітна плата, грн.	21,07	667,6	Зростання середньомісячної заробітної плати на 21,07%
Стратегія маркетингу	Ринкова частка на діючому ринку, %	25,35	53,52	Збереження існуючої ринкової частки, використання потенціалу зростання ринку за рахунок виробничої стратегії

У табл. 2.18 еталонні значення показників варто розуміти не як ціль розвитку, а як межу, мінімально-необхідну, для ефективного функціонування

підприємства, ефективної реалізації стратегії та формування функціональних стратегій ТОВ «МЕЛКОН». Стратегічна прогалина підприємства за типами функціональних стратегій була ідентифікована таким чином:

- у виробництві – підтримка темпів приросту обсягів виробництва (валового збору врожаю) на рівні 23,04%, зростання врожайності до 26,98 ц/га, зниження витрат до 0,83 грн.;

- у фінансовій сфері – підвищення прибутковості та забезпечення рівня рентабельності 7,07%;

- у техніко-технологічній сфері – забезпечення приросту основних засобів та зниження зносу на рівні 0,47% на рік;

- у кадровій стратегії – зростання рівня оплати праці до середнього рівня оплати праці по області;

- збереження існуючої ринкової частки та її розширення на рівні 25,35%.

ТОВ «МЕЛКОН» є сучасним сільськогосподарським підприємством яке діє на території Дніпропетровської області. Аналіз діяльності ТОВ «МЕЛКОН» показав, що підприємство, не дивлячись на невеликий термін існування, швидко розвивається та функціонує ефективно. До основних проблем розвитку ТОВ «МЕЛКОН» можна віднести необхідність регулярного оновлення виробничих засобів, зміну мотивації персоналу, впровадження заходів з оптимізації формування та управління оборотним капіталом, необхідність пошуку шляхів зниження витрат.

Узагальнення факторного аналізу умов формування функціональних стратегій підприємства ТОВ «МЕЛКОН» дозволило дійти наступних висновків:

- підприємство функціонує в умовах конкурентного ринку рослинництва;
- конкуренцію можна вважати локальною, а якщо ідентифікувати типи конкурентної боротьби (теорія М.Портера), то можна визначити, що між підприємствами – конкурентами існує змішаний тип конкуренції, заснований на змаганні за споживача продукції та за постачальника сировини (у випадку досліджуваного ринку – постачальника насіння та добрив);

- зовнішнє середовище здійснює негативний вплив на діяльність ТОВ «МЕЛКОН», що обумовлене загостренням кризових явищ в економіці;

- конкурентний аналіз цільового ринку підприємства показав, що воно є лідером ринку. До сильних сторін підприємства у конкурентній боротьбі відносять: високу врожайність та показники ринкової частки, наявність фінансових можливостей для розвитку. Слабкості в діяльності підприємства пов'язані із прибутковістю та широтою номенклатури продукції.

- значний вплив на формування стратегії підприємства має такий фактор середовища як «постачальники ресурсів», які здійснюють на підприємство негативний вплив у частині збільшення цін на ЗЗР та зростання цін на насіння зернових у 2017 році. Поряд з тим, збільшення вимог постачальників ресурсів послаблює також і підприємства-конкуренти, усуваючи загрози з їх боку.

ТОВ «МЕЛКОН» реалізує стратегію фокусування на задоволенні потреб споживачів певного регіону. Тип стратегії – активна, оскільки підприємство займає лідируючі позиції у галузі та активно розширює ринкову частку, а за видом – стратегія зростання, оскільки підприємство постійно збільшує обсяги виробничої діяльності.

Спираючись на результати аналізу набору стратегій підприємства було розраховано еталонні значення середнього темпу приросту показників ефективності та їх цільові значення, що дозволило ідентифікувати стратегічну прогалину підприємства:

- у виробництві – підтримка темпів приросту обсягів виробництва (валового збору врожаю) на рівні 23,04%, зростання врожайності до 26,98 ц/га, зниження витрат до 0,83 грн.;

- у фінансовій сфері – підвищення прибутковості та забезпечення рівня рентабельності 7,07%;

- у техніко-технологічній сфері – забезпечення приросту основних засобів та зниження зносу на рівні 0,47% на рік;

- у кадровій стратегії – зростання рівня оплати праці до середнього рівня оплати праці по області;

- збереження існуючої ринкової частки та її розширення на рівні 25,35%.

Наявність зазначеної стратегічної прогалини та резервів удосконалення діяльності вказує на доцільність розробки комплексної програми заходів, спрямованих на удосконалення стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» .

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕЛКОН»

3.1 Розробка стратегічної програми розвитку підприємства

Не дивлячись на те, що зарубіжний досвід виявляє досить типовий склад і направленість стратегій, система стратегій кожного підприємства має свої типові відмінності, які визначаються не тільки національно-державними принципами ведення бізнесу, але й галузевими та потенційними можливостями кожного підприємства окремо. Тому, на нашу думку, є чимало питань, які з позицій використання стратегічного управління на аграрних підприємствах України і, потребують адаптації, удосконалення та наближення до практики.

При визначенні загальних стратегій доцільно застосовувати концепцію "життєвого циклу" підприємства, згідно з якою цикл попиту можна поділити на кілька етапів, які в свою чергу є об'єктивними наслідками економічного розвитку та в умовах агровиробництва є результатом сезонного характеру діяльності.

До загальних стратегій, що можуть бути застосовані на фазі стабілізації життєвого циклу на аграрних підприємствах можна віднести:

- стратегії підтримки (за рахунок захисту частки ринку; підтримки виробничого потенціалу; модифікації видів діяльності та мінерально-добривних компонентів);
- стратегії зростання (за рахунок збільшення обсягів випуску та реалізації товарної продукції, удосконалення її властивостей, оновлення виробничих потужностей);
- стратегії реструктуризації (за рахунок скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і нових ринків збуту агропродукції);
- комбінація вищенаведених стратегій.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальноконкурентних стратегіях.

Ринок сільгосппродукції характеризується еластичним попитом на продукцію та сезонним характером діяльності. Тому для підприємств сільськогосподарської галузі показниками диференціації можуть виступати обсяги зібраного врожаю і ціна продукції. Саме ці показники є основними, за якими визначаються конкурентні позиції підприємств як на регіональному, так і загальнодержавному ринку.

Отже, при виборі загальнокорпоративної стратегії та формуванні ефективної системи стратегічного управління підприємство має можливість обрати або стратегію лідирування у зниженні витрат, або стратегію диференціації товарів, що спрямована на отримання конкурентних переваг за рахунок врожайності ніж у конкурентів. Також існує можливість комбінації даних стратегій наступним чином:

- вузька номенклатура та невисокі ціни при значних обсягах вирощування сільгоспкультур;
- вузька номенклатура, вищий рівень якості і низькі ціни.

Результати функціонування ТОВ «МЕЛКОН» за 3 роки дозволили встановити, що керівництво у довгостроковій діяльності керується загальнокорпоративною стратегією на основі використання конкурентної стратегії за М. Портером – стратегію фокусування на задоволенні потреб споживачів певного регіону. Дана стратегія передбачає використання елементів унікальності у виробництві продукції, яка представляє цінність для споживачів певного регіону (Дніпропетровська область). Фокусування зводиться до вирощування сільгоспкультур, яка традиційно користуються попитом у даному регіоні.

Для умов діяльності ТОВ «МЕЛКОН» доцільно дослідити ефективність двох напрямків стратегічного управління підприємства:

- реалізація стратегії підтримки досягнутої частки ринку на основі загальноконкурентної стратегії диференціації;

- реалізація стратегії зростання на основі загально конкурентної стратегії лідирування у зниженні витрат.

За характером та стилем керівництва перший напрямок є передбачає реактивний характер дій, а другий – активний характер дій.

Визначення ефективності даних напрямків управління функціональними стратегіями буде здійснене із використанням методики прогнозування показників ефективності реалізації функціональних стратегій, які входять до функціональних стратегій.

Показники прогнозової ефективності реалізації стратегічного управління та стратегічного набору ТОВ «МЕЛКОН» наведені у табл. 3.1 Для побудови прогнозу використано методики MS Excel.

Таблиця 3.1

Визначення прогнозного рівня ефективності управління функціональними стратегіями ТОВ «МЕЛКОН»

Показник	2017 рік	Рівняння тренду	Прогноз	Відхилення від діючих показників, %
Обсяг реалізації, тон	8169	$Y = -383,8x^2 + 3739,0 \cdot x - 1366,0$ $R^2 = 0,890$	7251,2	-11,24
Врожайність, ц/га	31,77	$Y = 0,182x^3 - 3,713x^2 + 20,80x - 3,162$ $R^2 = 0,789$	27,83	-14,13
Витрати на 1 грн. ТП, коп./грн.	0,73	$Y = -0,104x^3 + 0,965x^2 - 2,640x + 2,892$ $R^2 = 0,950$	0,81	11,79
Фондовіддача, т/тис. грн.	2,23	$Y = -0,035x^3 - 0,204x^2 + 2,130x + 0,912$ $R^2 = 0,635$	2,08	-6,21
Продуктивність праці, тис. гр./чол.	129,67	$Y = 52,55 \ln(x) + 28,88$ $R^2 = 0,847$	131,04	1,06

У табл. 3.1 для розрахунку прогнозних показників використано метод «Прогноз на основі аналізу лінії тренду».

З табл. 3.1 видно, що у прогнозний рік за умови, що буде реалізуватися чинна стратегія фокусування, незмінних показниках врожайності та цінах, позитивна динаміка спостерігається лише за показниками продуктивності праці (приріст 1,06%), в той час як всі інші показники погіршуються: обсяг реалізації знижується на 11,24%, врожайність знижується на 14,13%, зростають витрати на 1 грн. товарної продукції на 11,79%. Такі зміни вказують на неприпустимість використання стратегії підтримки досягнутих показників для ТОВ «МЕЛКОН».

Отже, у якості загальноконкурентної стратегії підприємству ТОВ «МЕЛКОН» пропонується не змінювати чинної стратегії фокусування, але при цьому змінити її із реактивної на активну, що дозволить розширити ринки збуту та отримати додаткові прибутки.

Адже саме така стратегічна орієнтація у розвитку підприємства дозволить йому покращити своє становище як на регіональному, так і на державному ринку. Більш низькі витрати на виробництво продукції мають бути ув'язані з постійним поліпшенням показників врожайності, що в комплексі дозволить досягти бажаного рівня прибутковості та рентабельності діяльності підприємства.

За результатами проведеного стратегічного аналізу витрат на виробництво продукції вважається доцільним скоротити затрати на оплату послуг найманих комбайнів (за 2015-2017 роки їх вартість зростає у 3,37 раз) та переглянути деякі статті накладних витрат (зростання накладних витрат за функціональними стратегіями становить 9,06 раз). Надання пріоритетного значення скороченню саме цих затрат пов'язано з тим, що процеси у першому випадку – існує можливість оновлення виробничої бази та підвищення продуктивності праці, а у другому – із тим, що накладні витрати зменшують суму чистого прибутку підприємства, оскільки не залежать від обсягів виробничої діяльності.

Продуктово-товарні стратегії розробляються щодо окремих напрямків діяльності. В умовах поліпродуктового виробництва ТОВ «МЕЛКОН» може

бути декілька продуктово-товарних стратегій. Найбільш доцільною продуктово-товарною стратегією, на нашу думку, є стратегія збільшення обсягу виробництва озимої пшениці та ярового ячменю за рахунок наявних посівних площ.

Для ТОВ «МЕЛКОН» маркетингова стратегія є головною функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства, сприяє підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Маркетингова стратегія – це стратегія сільгосп підприємств, орієнтованих на ринкові цінності. Вона має два основних орієнтири – ринок і продукт. Розробка та впровадження маркетингової стратегії дасть змогу підприємству визначити очікуваний рівень цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції; заплановані ринки збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння; оцінку тривалості сезонного попиту; конкурентоспроможність продуктів рослинництва; еластичність попиту на товар за ціною; очікувану частку ринку для розрахунків необхідних для підприємства обсягів виробництва (з метою ефективного використання виробничого потенціалу); організацію досліджень ринку. Але найголовніша задача маркетингової стратегії для ТОВ «МЕЛКОН» на сьогоднішній день – розширення ринків збуту та пошук нових споживачів, в тому числі вивчення основних вимог споживачів інших регіонів, а також підвищення загального рівня конкурентоспроможності.

Виробнича стратегія також необхідна для розвитку ТОВ «МЕЛКОН». Вона пов'язана з швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити у виробничій діяльності та технології підготовки ґрунту, внесення добрива та збору врожаю, її застосування дає визначати: обсяги майбутнього врожаю, які необхідно забезпечити; масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим компонентом функціональної стратегії є фінансова стратегія. Вона передбачає визначення відносин з фінансовими, страховими,

кредитними організаціями, фінансовим ринком, а також з окремими підрозділами та посадовими особами всередині підприємства. Ця функціональна стратегія необхідна для фінансового розвитку ТОВ «МЕЛКОН» тому, що вона, враховуючи необхідні зміни у структурі капіталу та фондів, дає змогу ефективно управляти готівкою, товарно – матеріальними запасами, кредитуванням; розробляти фінансові прогнози щодо капіталовкладень, надходжень та виплат; аналізувати та контролювати фінансовий стан комбінату. В спектрі цієї стратегії нами пропонується підвищення оборотності активів підприємства, виробничих запасів, дебіторської заборгованості, що в свою чергу призведе до збільшення власних фінансових коштів.

Отже, заходи з підвищення ефективності стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» повинні містити наступні дії:

ЗАХІД 1. Створення оперативного бюро стратегічного аналізу діяльності ТОВ «МЕЛКОН» . Даний захід дозволить керівництву підприємства отримати повну та достовірну інформацію про ринок, ціни, зміни у попиту тощо. Створення бюро аналізу не вимагатиме додаткових витрат та розширення кадрового складу, оскільки даний захід передбачатиме залучення діючих працівників до постановки стратегічних цілей, задач тощо.

ЗАХІД 2. Функціональною стратегією підсистем реалізації, на наш погляд, має бути стратегія формування та вдосконалення підсистем реалізації, яка передбачає підвищення ефективності роботи системи управління. В межах даної стратегії нами пропонується впровадження центру стратегічного аналізу та планування за допомогою впровадження на підприємстві системи гнучкого бюджетування діяльності.

Бюджетування в сільському господарстві дає змогу оцінити технологічні особливості виробництва, види продукції, собівартість виготовленої продукції, відповідно до яких вестимуть управлінський облік та аналізуватимуть відхилення, контролюватимуть норми витрачання ресурсів і грошові кошти. Тобто, бюджети охоплюють всі господарські процеси підприємства, зокрема

постачання, виробництво, реалізацію продукції, управління фінансовими потоками тощо. Бюджетування є інструментом управління, а отже, і планування та контролю.

Гнучкий бюджет являє собою бюджет, складений на підставі запланованих даних про доходи і витрати підприємства для фактичного обсягу реалізації. З метою формування гнучкого бюджету переглядають заплановані дані й розробляють новий бюджет для того обсягу діяльності, якого фактично було досягнуто за звітний період. Величина постійних витрат зазвичай залишається незмінною, а змінні витрати змінюються пропорційно до зміни обсягу діяльності.

Гнучкі бюджети дають змогу вирішувати в короткотерміновому періоді, що в загальному вигляді зводиться до вибору альтернатив, що вигідніше для підприємства з позицій отримання максимальної урожайності (продуктивності), грошової віддачі за рахунок оптимального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, результат виробництва буде найвищим.

Для розробки гнучкого бюджету необхідно відкоригувати величину витрат відповідно до фактичного рівня діяльності.

Процес складання гнучких бюджетів на сільськогосподарських підприємствах повинен складатися із взаємопов'язаних етапів:

- 1) визначення показників, які будуть використовуватися в бюджетах;
- 2) встановлення норм і нормативів витрат;
- 3) визначення варіантів рішень (наприклад, рівнів діяльності);
- 4) розроблення бюджетів у розрізі структурних підрозділів та підприємства загалом;
- 5) внесення можливих змін у бюджети за появи нової ситуації (проблеми, варіанта) та коригувань на основі запропонованих виправлень.

Гнучкі бюджети можуть мати різні види і форми, при цьому основними вимогами до них є простота, компактність, зрозумілість і багатоваріантність.

До гнучких бюджетів в сільському господарстві належать:

– технологічні бюджети – відповідно до технології вирощування сільськогосподарської продукції: різна обробка ґрунту, різна врожайність тощо. наприклад:

а) набір культур – для сівозміни (черговість посіву різних сільськогосподарських культур для підвищення якості землі, а отже і врожайності; вибір найоптимальнішої);

б) набір культур для вирощування – вибір варіанта виробництва найбільш доцільної та рентабельної продукції;

– бюджети матеріальних витрат – забезпечення матеріальними ресурсами в розрізі власних і купованих запасів (різні варіанти: витрати насіння, добрив при різних цінах, видах, кількості та залежно від виду продукції);

– бюджети трудових витрат – забезпечення трудовими ресурсами (різні варіанти: штатні працівники, сезонні працівники, порівняння витрат на їх роботи при вирощуванні різних культур).

Гнучке бюджетування є ключовим моментом у забезпеченні зворотного зв'язку для здійснення контролю та управління. Перевага цього виду бюджету полягає в тому, що він дає змогу виключити вплив фактора обсягу діяльності, який може бути поза зоною контролю і відповідальності менеджера конкретного підрозділу, на динаміку доходів та витрат у звіті про виконання бюджету.

ЗАХІД 3. Для підвищення ефективності виробничої стратегії ТОВ «МЕЛКОН» пропонується у процес рослинництва впровадити систему «нульової обробки ґрунту» т.з. «систему No-till», яка успішно реалізується понад 5 років у найбільшій українській сільськогосподарській Корпорації «Агро-Союз».

Система No-till дозволяє уникнути сучасних проблем господарювання – 80% врожаю залежить від природних умов, а 20% - від технології здійснення сільськогосподарських робіт. При застосуванні даної системи залежність результатів рослинництва (врожаю) від впливових факторів змінюється точно навпаки.

Впровадження технології планується у наступні етапи:

1) перехід на технологію мінімальної, а потім і нульової обробки ґрунту починається зі збиральної кампанії, у ході якої здрібнені поживні залишки рівномірно розподіляються по полю. У результаті формується ґрунтозахисне покриття, яке протистоїть вітровій і водній ерозії, забезпечує збереження вологи, перешкоджає вирастанню бур'янистої рослинності, сприяє активізації ґрунтової мікрофлори, є базисом для поновлення родючого шару й підвищення врожайності культур.

2) постійний сівообіг рослинних культур, або їх постійне чергування, що забезпечить підвищення родючості ґрунту та зниження витрат добрив в середньому на 0,5%;

3) використання сидеративних культур – рослин, які висіваються на зимовий період. До їх корисної дії відносять: збільшення вмісту органічних речовин у ґрунті, зменшення витрат добрив на 0,3%, збільшення врожайності;

4) зміна технології збирання врожаю, яка передбачає зміну зрізу рослин до рівня 10-20 см, що полегшить їх подальшу переробку.

Корисний ефект від зміни технології обробки землі: зростання врожайності культур, скорочення витрат добрив та засобів захисту рослин.

ЗАХІД 4. В межах реалізації техніко-технологічної стратегії ТОВ «МЕЛКОН» пропонується впровадити:

- посівний комплекс TURBOSEM виробництва "Агро-союз" , який виконує три технологічні операції за один прохід: висіває насіння, вносить стартові гранульовані мінеральні добрива разом з насінням. Ширина захоплення заощаджує час обробки, знижує виробничі витрати й ущільнення ґрунту;

- придбання зерноуборочних комбайнів (2 шт.) компанії «Ростсельмаш» Niva Effect, які дозволять знизити витрати на оренду автотранспорту на 54,6%, а також призведуть до зниження обсягів споживання ПММ.

ЗАХІД 5. Для підвищення ефективності реалізації фінансової стратегії, та у зв'язку із дефіцитом фінансових коштів, для фінансування заходів в межах

реалізації техніко-технологічної стратегії ТОВ «МЕЛКОН» пропонується використання лізингової угоди. У якості лізингової компанії виступатиме ВАТ «Укртранслізінг», відсоткова ставка за період 15% річних.

ЗАХІД 6. Використання нових ЗЗР, які дозволять підвищити врожайність рослинних культур в середньому на 1,5- 4%, а також у якості позитивного економічного ефекту від реалізації заходу можна відзначити скорочення витрат на ЗЗР у результаті придбання тих ЗЗР, які мають тривалі терміни використання, а саме: «Бітоксібацилім», «Лепідоцид» (зберігання до 9 місяців), «Бактородонцид» (термін зберігання до 1 року).

Заходи, наведені вище потребують обґрунтування доцільності їх впровадження в умови діяльності ТОВ «МЕЛКОН» .

3.2 Обґрунтування розробленої програми стратегічних заходів та оцінка їх впливу на діяльність ТОВ «МЕЛКОН»

Впровадження будь-яких заходів у діяльність підприємства вимагає розрахунку їх економічної ефективності з точки зору обґрунтування розміру витрат та результатів від їх реалізації.

ЗАХІД 1. Створення оперативного бюро стратегічного аналізу діяльності у ТОВ «МЕЛКОН» , яке організаційно буде існувати у складі заступника директора, економіста, головного агронома та бухгалтера - рахівника. До функціональних задач бюро буде входити:

1. Визначення критичних зовнішніх і внутрішніх стратегічних позицій.
2. Контроль основних показників діяльності підприємства відповідно до встановлених стратегічних цілей.
3. Розробка гнучких стратегічних планів.
4. Аналіз стратегічної ефективності діяльності підприємства.

Забезпечення ефективності діяльності даного бюро можливе за рахунок впровадження практики використання у діяльності підприємства прийомів економіко-математичного моделювання та регресійного аналізу.

Економічним ефектом від реалізації даного заходу стане сумарний економічний ефект від реалізації сформованих функціональних стратегій підприємства.

ЗАХІД 2. Підвищення ефективності управління ТОВ «МЕЛКОН» за рахунок впровадження у практику діяльності підприємства гнучких бюджетів не вимагатиме фінансових витрат, а є заходом виключно організаційним. Корисним ефектом від реалізації заходів стане зростання прибутків за рахунок зменшення обсягів залучення короткострокових кредитів на покриття перевищення фактичних накладних витрат над плановими.

Так у 2017 році плановий рівень накладних витрат становив 627963 тис. грн., а фактичний 645224,20 тис. грн. (% виконання плану 102,75%). Компенсація перевищення фактичного рівня витрат над плановими становила 17261,2 тис. грн. Для покриття надпланового рівня витрат було залучено короткостроковий кредит (на 6 міс.) у КБ «Приватбанк» під 9,6% річних.

Економічним ефектом від реалізації заходу стане підвищення ефективності стратегічного планування витрат та усунення необхідності залучення кредитних коштів. Фактична економія дорівнює сумі сплачених відсотків (складний відсоток):

$$E = 17261,2 - (17261,2 * (1 + (0,096/12))^6) = - 845,29 \text{ тис.грн.}$$

ЗАХІД 3. Впровадження системи «нульової обробки ґрунту» т.з. «систему No-till», яка дозволить отримати наступні прирости врожайності культур:

- озима пшениця – приріст у перший рік застосування 1,12%;
- озимий ячмінь – 1,09%;
- яровий ячмінь – 1,15%;
- сояшник – 1,24%;

Визначення темпів приросту врожайності відбувалося шляхом узагальнення досвіду інших аграрних підприємств Дніпропетровського регіону.

Вартість ЗЗР у результаті використання сидеративних рослин знизиться на 0,8%, а вартість використання добрив зменшиться на 1,06%.

Дані щодо натуральних та вартісних показників зміни врожайності сільгоспкультур в результаті впровадження системи «нульової обробки ґрунту» т.з. «систему No-till» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зміна показників врожайності рослинних культур ТОВ «МЕЛКОН» у результаті впровадження системи «нульової обробки ґрунту»

Рослинна культура	ц/га		Відх. план/2017 рік	
	2017 рік	план	Абс.	Відн., %
-озима пшениця	38,55	38,98	0,43	1,12
-озимий ячмінь	50	50,55	0,54	1,09
-яровий ячмінь	36,94	37,36	0,42	1,15
-соєшник	21,82	22,04	0,22	1,024

Для визначення результату від приросту врожайності рослинних культур ТОВ «МЕЛКОН» необхідно використати формулу:

$$P = \Delta B * S * (Ц - C), \quad (3.1)$$

де: ΔB – зміна врожайності, ц/га;

S – площа посівів рослинних культур, т га;

$Ц$ – ціна 1 ц рослинних культур, грн.;

C – витрати на 1 ц, грн.;

$$P = 0,43 \text{ ц/га} * 805 \text{ га} * (5,88 \text{ грн.} - 3,72 \text{ грн.}) + 0,54 \text{ ц/га} * 187 \text{ га} * (5,09 \text{ грн.} - 3,01 \text{ грн.}) + 0,42 \text{ ц/га} * 484,3 \text{ га} * (4,81 \text{ грн.} - 3,43 \text{ грн.}) + 0,22 \text{ ц/га} * 986,26 \text{ га} * (9,65 \text{ грн.} - 7,91 \text{ грн.}) = 747,69 + 210,03 + 280,71 + 377,54 = 1215,96 \text{ тис. грн.}$$

Економія витрат на ЗЗР становитиме:

$$278,688 \text{ тис. грн.} * 0,0118 = 3,29 \text{ тис. грн.}$$

де 278,688 тис. грн. – витрати на ЗЗР у 2017 році (прийнято із табл. 2.10).

Економія витрат на добрива становитиме:

$$1060,884 \text{ тис. грн.} * 0,0126 = 13,37 \text{ тис. грн.}$$

де 1060,884 тис. грн. – витрати на ЗЗР у 2017 році (прийнято із табл. 2.10).

Загальний результат від заходу:

$$P = 1215,96 + 13,37 + 3,29 = 1232,62 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на впровадження системи «нульової обробки ґрунту» т.з. «систему No-till» передбачають:

- оплату праці 2-х консультантів (в середньому 3,5 тис. грн./міс) на протязі 2 міс.;

- придбання інформаційних джерел – 10,5 тис. грн.;

- придбання насіння сидеративних культур по ціні 961,36 грн./т. Витрати на 1 га угідь насіння становлять 0,179 т. При умові, що у ТОВ «МЕЛКОН» загальна площа сільгоспугідь у 2017 році становила 2572 га (прийнято із табл. 2.2), витрати становитимуть:

$$961,36 \text{ грн./т} * 0,179 \text{ т} * 2572 \text{ га} = 442,6 \text{ тис. грн.}$$

- придбання витратних матеріалів на суму 704,9 тис. грн.

Загальні витрати на впровадження системи No-till:

$$\begin{aligned} B &= 2 \text{ чел.} * 2 \text{ міс.} * 3,5 \text{ тис. грн.} + 10,5 \text{ тис. грн.} + 368,94 \text{ тис. грн.} + \\ &+ 204,9 \text{ тис. грн.} = 14 \text{ тис. грн.} + 10,5 \text{ тис. грн.} + 442,6 + 704,9 \text{ тис. грн.} = \\ &= 1072,01 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Економічна ефективність впровадження системи No-till є результатом результатів та витрат на їх впровадження:

$$E = 1232,62 - 1072,01 = 160,61 \text{ тис. грн.}$$

ЗАХІД 4. В межах реалізації техніко-технологічної стратегії ТОВ «МЕЛКОН» пропонується впровадити:

- посівний комплекс TURBOSEM виробництва "Агро-союз", вартість якого становить 512 тис. грн., а витрати на монтаж та транспортування становитимуть 4 та 5% від його вартості. Загальні капітальні витрати на захід:

$$512 \text{ тис. грн.} * (1 + 0,05 + 0,04) = 558,08 \text{ тис. грн.}$$

В результаті впровадження заходу передбачається отримання таких результатів:

- вивільнення 4-х сезонних робітників, які залучаються на період засіву площ (бригада сіялки). Середньомісячний заробіток по підприємству становив у 2017 році 739,81 грн./міс., а період наймання дорівнює 2 міс. Тоді, економія витрат на оплату праці:

$$4 \text{ чол.} * 2 \text{ міс.} * 0,739 \text{ тис. грн.} = 5,92 \text{ тис. грн.}$$

- реалізація існуючої сіялки за остаточною вартістю 72,36 тис. грн.;
- економія ПММ у розмірі 56,98 тис. грн.

Загальний результат від заходу:

$$P = 5,92 + 72,36 + 56,98 = 135,36 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність заходу, визначена за формулою ефективності капітальних вкладень, та із застосуванням коефіцієнту ефективності (E_n) на рівні 0,15 становитиме:

$$E = 135,36 \text{ тис. грн.} - 558,08 \text{ тис. грн.} * 0,15 = 83,72 \text{ тис. грн.}$$

- придбання зерноуборочних комбайнів (2 шт.) компанії «Ростсельмаш» Niva Effect, які дозволять знизити витрати на оренду автотранспорту на 44,6%, а також призведуть до зниження обсягів споживання ПММ на рівні 10,5%.
Результати від реалізації заходу:

- зниження витрат на оренду автотранспорту, за умов, що у 2017 році вартість оренди становила 198,595 тис. грн. (табл. 2.10):

$$198,595 \text{ тис. грн.} * 0,446 = 88,57 \text{ тис. грн.}$$

- скорочення споживання ПММ:

$$863,27 \text{ тис. грн.} * 0,105 = 90,64 \text{ тис. грн.}$$

Результатом заходу стане:

$$P = 88,57 \text{ тис. грн.} + 99,64 = 179,21 \text{ тис. грн.}$$

В умовах, коли вартість придбання комбайнів становитиме 1000 тис. грн. з урахуванням вартості їх монтажу та транспортування, а техніка буде придбана в умовах лізингу, то річний лізинговий платіж, розрахований за ануїтетним методом, становитиме величину, визначену у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Розрахунок лізингового платежу придбання техніки для ТОВ
«МЕЛКОН»**

Лізингові періоди	Залишок заборгованості,(гр.2-гр.3)	Погашення вартості майна,(гр.5-гр.4)	Проценти,(гр.2*ставка лізингу)	Лізинговий платіж
1	2	3	4	5
1	1000	156,05	12,5	168,55
2	843,95	158,00	10,55	168,55
3	685,25	159,98	8,57	168,55
4	525,97	161,98	6,57	168,55
5	364	164	4,55	168,55
Всього	200	800,00	42,75	842,75

У табл. 3.3. для розрахунку лізингового платежу застосовувалася формула (3.2) та наступні умови: ставка 1,25% на рік, строк лізингу приймемо за 5 років, залишкова (викупна) вартість становить 200 грн.

$$A = (P - S \frac{1}{(1+i)^n}) \times (\frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}), \quad (3.2)$$

де P – первісна вартість предмету лізингу;

n – строк лізингу в місяцях, кварталах, роках;

i – відсоткова ставка за період;

S – залишкова (викупна) вартість предмету лізингу.

A – лізинговий платіж.

Для ТОВ «МЕЛКОН» сума річного лізингового платежу:

$$A = (1000 - 200 \cdot \frac{1}{(1+1,25\%)^5}) \times (\frac{1,25\%}{1 - (1+1,25\%)^{-5}}) = 168,55 \text{ грн.}$$

Отже, з урахуванням лізингових платежів, економічна ефективність заходу становить:

$$E = 179,21 \text{ тис. грн.} - 1000 \text{ тис. грн.} \cdot 0,15 = 29,21 \text{ тис. грн.}$$

ЗАХІД 5. Використання нових ЗЗР, які дозволять підвищити врожайність рослинних культур передбачає їх використання для сояшника (вартість ЗЗР у 2017 році для даної культури 105,27 тис. грн., а у нових умовах, їх вартість скоротиться на 11%) та для озимої пшениці поточного року (у 2017 році 30,68 тис. грн., а у плановий рік вона скоротиться на 14,1%). Скорочення вартості ЗЗР:

$$P = 105,27 \text{ тис. грн.} * 0,11 + 30,68 \text{ тис. грн.} * 0,141 = 11,58 \text{ тис. грн.} \\ + 4,33 \text{ тис. грн.} = 15,91 \text{ тис. грн.}$$

Зміни показників врожайності даних культур наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Зміни показників врожайності рослинних культур ТОВ «МЕЛКОН»
у результаті змін ЗЗР**

Рослинна культура	ц/га		Віх. план/2017 рік	
	2017 рік	план	Абс.	Відн., %
- озима пшениця	38,55	39,43	0,88	2,28
- сояшник	21,82	22,51	0,69	3,15

Із використанням формули (3.1) приріст прибутку становитиме:

$$P = 0,88 \text{ ц/га} * 150 \text{ га} * (5,88 \text{ грн.} - 3,72 \text{ грн.}) + 0,69 \text{ ц/га} * 98,62 \text{ га} * \\ * (9,65 \text{ грн.} - 7,91 \text{ грн.}) = 285,12 + 118,4 = 403,52 \text{ тис. грн.}$$

Загальний результат від реалізації заходу:

$$P = 15,91 \text{ тис. грн.} + 403,52 \text{ тис. грн.} = 419,43 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність заходу:

$$E = 419,43 - 278,68 \text{ тис. грн.} = 140,75 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнення економічної ефективності заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління функціональними стратегіями ТОВ «МЕЛКОН» здійснене у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

**Економічна ефективність заходів по реалізації розробленої моделі
стратегічного управління підприємства , тис. грн.**

Назва заходу	Спрямованість заходу	Річний ек. ефект
1	2	3
1. Створення бюро стратегічного аналізу діяльності підприємства	- здійснення постійного моніторингу зовнішнього середовища діяльності підприємства; - поширення практики використання прийомів економічно-математичного аналізу та прогнозування для обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства; - постійний моніторинг етапів реалізації складових стратегічного набору	Загальна ефективність заходів
2. Впровадження у практику діяльності підприємства гнучких бюджетів	- підвищення ефективності управління ТОВ «МЕЛКОН» ; - забезпечення ринкової адаптації функціональних стратегій через підвищення гнучкості планів; - зниження обсягів залучення кредитних ресурсів, а значить і фінансової стратегії	845,29
3. Впровадження системи «нульової обробки ґрунту»	- підвищення ефективності виробничої стратегії; - зростання врожайності; - зниження витрат на ЗЗР та добрива	160,61
4. Придбання посівного комплексу TURBOSEM	- підвищення ефективності реалізації техніко-технологічної та виробничої стратегії; - усунення зносу основних засобів; - скорочення витрат ПММ	83,72
5. Придбання зернооборочних комбайнів Niva Effect	- підвищення ефективності реалізації техніко-технологічної та виробничої стратегії; - зниження витрат на оренду автотранспорту; - скорочення споживання ПММ; - підвищення ефективності реалізації фінансової стратегії	29,21
6. Використання нових ЗЗР	підвищення ефективності виробничої стратегії; - зростання врожайності; - зниження витрат на ЗЗР та добрива	140,75
Разом		1259,58

Отже, реалізація удосконаленої моделі стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» забезпечить отримання додаткового економічного ефекту у розмірі 1259,58 тис. грн., а значить її можна вважати ефективною.

З метою підвищення ефективності стратегічного управління підприємства запропоновано не змінювати чинної стратегії фокусування, але при цьому змінити її із реактивної на активну, що дозволить розширити ринки збуту та отримати додаткові прибутки. В межах даної стратегії розроблено функціональні напрямки її реалізації, а саме: створення бюро стратегічного аналізу діяльності підприємства, впровадження у практику діяльності

підприємства гнучких бюджетів, впровадження системи «нульової обробки ґрунту», придбання посівного комплексу TURBOSEM, придбання зерноуборочних комбайнів NIVA EFFECT, використання нових ЗЗР. Реалізація даних заходів дозволить отримати економічний ефект у розмірі 1259,58 тис. грн.

Все це дає змогу стверджувати, що розроблені заходи є ефективними, а зміна стратегічного управління ТОВ «МЕЛКОН» є доцільною.

ВИСНОВКИ

Стратегія – це своєрідний деталізований план діяльності, що містить необхідні заходи для підтримки і забезпечення гнучкості конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства за рахунок можливостей функціональних підрозділів.

Виокремлюють наступні види стратегій: НДДКР, маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, управління тощо.

Ціллю функціональної стратегії є розподіл ресурсів підприємства, відділів, окремих служб, пошук їх ефективної поведінки в межах загальної стратегії підприємства.

Дані стратегії призначені для підтримки загальної або ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Тому функціональні стратегії повинні бути взаємопов'язані між собою і спрямовані на досягнення мети підприємства.

Вони розробляються функціональними підрозділами, відділами, службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Її значення полягає у створенні орієнтирів для досягнення накреслюваних функціональних цілей підприємства.

Стратегічне управління – управлінська діяльність, що спрямована на спостереження процесу формування набору функціональних стратегій та коригування його структури на всіх рівнях формування стратегії для ефективної діяльності підприємства

Методологія оцінки ефективності стратегічного управління складається з матричного та вартісного аналізів. Матрична частина аналізу включає в себе шість двовимірних матриць, а саме

- матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ);
- багатофакторна портфельна матриця «Мак -Кінсі»;
- матриця конкурентного профілю;
- карта стратегічних груп;
- SWOT-аналіз.

Використання декількох матриць, що торкаються різних аспектів діяльності господарюючого підприємства, дозволить отримати реальну ситуацію і в подальшому впровадити необхідні заходи по покращенню або стабілізації ситуації, що склалася.

Вартісний же аналіз розроблений конкретно для кожної складової функціональних стратегій, що є необхідним для здійснення детального та адекватного аналізу стану конкурентоспроможності підприємства в умовах існуючого набору.

ТОВ «МЕЛКОН» є сучасним сільськогосподарським підприємством яке діє на території Дніпропетровської області. Аналіз діяльності ТОВ «МЕЛКОН» показав, що підприємство, не дивлячись на невеликий термін існування, швидко розвивається та функціонує ефективно. До основних проблем розвитку ТОВ «МЕЛКОН» можна віднести необхідність регулярного оновлення виробничих засобів, зміну мотивації персоналу, впровадження заходів з оптимізації формування та управління оборотним капіталом, необхідність пошуку шляхів зниження витрат.

Узагальнення факторного аналізу умов стратегічного управління підприємства ТОВ «МЕЛКОН» дозволило дійти наступних висновків:

- підприємство функціонує в умовах конкурентного ринку рослинництва;
- конкуренцію можна вважати локальною, а якщо ідентифікувати типи конкурентної боротьби (теорія М.Портера), то можна визначити, що між підприємствами – конкурентами існує змішаний тип конкуренції, заснований на змаганні за споживача продукції та за постачальника сировини (у випадку досліджуваного ринку – постачальника насіння та добрив);
- зовнішнє середовище здійснює негативний вплив на діяльність ТОВ «МЕЛКОН», що обумовлене загостренням кризових явищ в економіці;
- конкурентний аналіз цільового ринку підприємства показав, що воно є лідером ринку. До сильних сторін підприємства у конкурентній боротьбі відносять: високу врожайність та показники ринкової частки, наявність

фінансових можливостей для розвитку. Слабкості в діяльності підприємства пов'язані із прибутковістю та широтою номенклатури продукції.

- значний вплив на формування стратегії підприємства має такий фактор середовища як «постачальники ресурсів», які здійснюють на підприємство негативний вплив у частині збільшення цін на ЗЗР та зростання цін на насіння зернових у 2017 році. Поряд з тим, збільшення вимог постачальників ресурсів послаблює також і підприємства-конкуренти, усуваючи загрози з їх боку.

ТОВ «МЕЛКОН» реалізує стратегію фокусування на задоволенні потреб споживачів певного регіону. Тип стратегії – активна, оскільки підприємство займає лідируючі позиції у галузі та активно розширює ринкову частку, а за видом – стратегія зростання, оскільки підприємство постійно збільшує обсяги виробничої діяльності.

Спираючись на результати аналізу набору стратегій підприємства було розраховано еталонні значення середнього темпу приросту показників ефективності та їх цільові значення, що дозволило ідентифікувати стратегічну прогалину підприємства:

- у виробництві – підтримка темпів приросту обсягів виробництва (валового збору врожаю) на рівні 23,04%, зростання врожайності до 26,98 ц/га, зниження витрат до 0,83 грн.;

- у фінансовій сфері – підвищення прибутковості та забезпечення рівня рентабельності 7,07%;

- у техніко-технологічній сфері – забезпечення приросту основних засобів та зниження зносу на рівні 0,47% на рік;

- у кадровій стратегії – зростання рівня оплати праці до середнього рівня оплати праці по області;

- збереження існуючої ринкової частки та її розширення на рівні 25,35%.

Наявність зазначеної стратегічної прогалини та резервів удосконалення діяльності вказує на доцільність розробки комплексної програми заходів, спрямованих на удосконалення управління функціональними стратегіями ТОВ «МЕЛКОН» .

З метою підвищення ефективності стратегічного управління підприємства запропоновано не змінювати чинної стратегії фокусування, але при цьому змінити її із реактивної на активну, що дозволить розширити ринки збуту та отримати додаткові прибутки. В межах даної стратегії розроблено функціональні напрямки її реалізації, а саме: створення бюро стратегічного аналізу діяльності підприємства, впровадження у практику діяльності підприємства гнучких бюджетів, впровадження системи «нульової обробки ґрунту», придбання посівного комплексу TURBOSEM, придбання зерноуборочних комбайнів NIVA EFFECT, використання нових ЗЗР. Реалізація даних заходів дозволить отримати економічний ефект у розмірі 1259,58 тис. грн.

Все це дає змогу стверджувати, що розроблені заходи є ефективними, а зміна функціональних стратегій ТОВ «МЕЛКОН» є доцільною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]// Режим доступу: <http://www.liga.net>
2. Амоша О.І. Стратегія вдосконалення господарського механізму/ О.І. Амоша // Вісник НАН України. – 2016. – № 1. – С. 11-15.
3. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб.пособие для вузов / Под ред. Н.П.Любушина. – М.:ЮНИТИ-ДАНА,1999 – 471 с.
4. Бородин А. Этапы разработки стратегического набора предприятий / А.Бородин // Корпоративный менеджмент. – 2009. - №4. – С. 9-13
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
6. Бринзя Л.Й. Взаємозалежність цілей функціонування підприємства та факторів, що на них впливають / Л.Й.Бринзя, В.В.Соколовська.// Простір і час сучасної науки (25-27 квітня 2017року). – Т1. – С. 122-123.
7. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент. / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький – Чернівці.: Рута, 2006. – 248 с.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [Підручник.] / С.С. Гаркавенко - К.: Лібра,2002. – 712с
9. Джонсон Д Корпоративная стратегия: [Пер. с англ.]/ Д. Джонсон, К. Шоулз, Р.Уиттингтон – М.: «Вельямс», 2007. – 801с
10. Дикий О.В. Формування конкурентних маркетингових стратегій на підприємстві в умовах глобалізації бізнесу / О.В. Дикий // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ, 2005. – 20 с.
11. Євчук Л.А. Моделювання стратегічного набору сільськогосподарських підприємств на базі загальних стратегій / Л.А. Євчук // Інноваційна економіка. – 2014. - №2. – С. 91-95

12. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: [Навч. посіб.] / К.В. Ізмайлова – К.: МАУП, 2000. – 152с.
13. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент./ Г.І. Кіндрацька – К.: Знання, 2006. – 366с.
14. Клівець П.Г. Стратегія підприємства./ П.Г. Клівець – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
15. Кушал І.М. Діагностика організаційно-економічного механізму прийняття стратегічних рішень підприємствами / І.М. Кушал // Економіст. – 2014. - №5. – С. 22-29.
16. Панов А.И. Стратегический менеджмент. / И.П. Панов– М. ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с.
17. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. / Г.В. Савицька – К.: Знання, 2005. – 662 с.
18. Сазерленд Джонатан Стратегический менеджмент. Ключевые понятия: Пер. с англ. / Под ред. Е.Е.Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
19. Фоломкіна І.С. Маркетингове управління реалізацією стратегічного набору підприємства:/ І.С. Фоломкіна // Автореф. дис... канд. екон. наук / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2007. — 19 с.
20. Некрасова Л.А. Формування стратегії розвитку промислового виробництва/ Л.А. Некрасова // Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.01 / НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. — О., 2002. — 20 с.
21. Ревенко О.В. Особливості формування стратегічного набору підприємства / О.В. Ревенко // Економіка України. – 2010. - №11. – С. 13-15.
22. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектора економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / А.О. Шепіцен; Нац. аграр. ун-т. — К., 2004. — 20 с.

23. Управление организацией: [Учебник] / Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.Г., Саломати-на Н.А. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 1999.-669с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов . – М.: Дело, 2001. – 416 с.
25. Формування стратегії розвитку і підвищення ефективності аграрних підприємств регіону: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Б.В. Сіленков; Дніпропетр. держ. аграр. ун-т. — Д., 2009. — 20 с.
26. Хасби Д. Стратегический менеджмент: [Учебное пособие.] / Д. Хейсби — М.: Контур, 1998. – 533 с.
27. Хохлов К.А.. Стратегічне управління як метод забезпечення ринкової безпеки підприємства / К.А. Хохлов // Маркетинг. – 2014. - № 6.- с. 43-47.
28. Чумаченко Н.Г. Економічний аналіз підприємства./ Н.Г. Чумаченко – К.: Вища школа, 2001. – 429 с.
29. Шершньова З.С. Стратегічне управління / З.С. Шершньова, С.В.Оборська. - К.: КНЕУ 1999, - 384с.
30. Економіка виробничого підприємництва.[Навч. посібн.]. / За ред. Й. М. Петровича – К.: Знання, 2001 – 492 с.
31. Економіка підприємства.[Підручник] / За ред. С. Ф. Покропивного – К.:КНЕУ, 2001 – 571 с.
32. Харченко В. Бизнес стратегия предприятия / В. Харченко // Российский экономический журнал. 2017. - №11. – С.22-29
33. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Й. Хентце// Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 2. – С.18-23
34. <http://www.agroua.net/statistics/price1> Сайт аграрного сектору України

ДОДАТОК А

**Вихідні дані для визначення стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ
«МЕЛКОН» у 2015-2017 роках**

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Середній темп приросту, %	Середньорічне значення
Сільськогосподарські підприємства Дніпропетровської області							
Темпи змін обсягу виробництва, %	104,6	52,14	206,63	90,93	90,11	8,88	108,88
Врожайність, ц/га	27,3	20,2	28,3	29	30,1	5,09	26,98
Рентабельність, %	4,9	12,6	8,1	6,8	2,8	11,64	7,04
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,85	0,76	0,81	0,84	0,88	1,11	0,83
Знос ОЗ, %	49,3	50,4	51,1	52,2	48,2	-0,47	50,24
Темпи зміни вартості ОЗ, %	99,95	100,7	101,6	102,8	98,6	-0,32	100,73
Середньомісячна заробітна плата, грн.	438	516	627	821	936	21,07	667,60
ТОВ «МЕЛКОН»							
Темпи змін обсягу виробництва, %	100,00	231,43	168,92	83,86	130,97	23,04	123,04
Врожайність, ц/га	15,04	21,34	36,33	28,61	31,77	25,46	26,62
Рентабельність, %	0	6,56	4,80	-32,82	4,49	-	-3,39
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,10	0,68	0,77	1,12	0,73	-3,49	0,88
Знос ОЗ, %	5,57	13,84	21,87	20,67	26,33	57,14	17,65
Темпи зміни вартості ОЗ, %	100	207,14	100,42	148,6	186,44	32,27	148,52
Середньомісячна заробітна плата, грн.	399,15	440,16	516,46	609,51	739,81	16,75	541,02