

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Овчарук Артем Сергійович

Формування стратегії розвитку організації / Formation of the
organization's development strategy

Спеціальність 051 - Економіка
Освітньо-професійна програма – Економіка

Кваліфікаційна робота

Виконала : студент групи
ЕЕПмвн-21
А.С. Овчарук

Науковий керівник

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.
Завідувач кафедри
_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Поняття стратегії та її роль у підвищенні ефективності діяльності організації.....	5
1.2. Типи стратегій організацій та їх характеристика.....	12
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДОБРОБУТ МОВЧАНА М. І.».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності.....	19
2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища господарства.....	24
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРНСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДОБРОБУТ МОВЧАНА М.І.».....	35
3.1 Удосконалення організації формування стратегічного розвитку господарства.....	35
3.2 Рекомендації щодо стратегічного розвитку фермерського господарства.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Актуальність Прояв кризових явищ в економіці, складність і висока динаміка бізнес-процесів, зростаючий конкурентний тиск на традиційних ринках вимагають від підприємств системного зростання, ефективної реалізації потенціалу, формування адекватних методів оцінки та вибору стратегічних альтернатив, що відповідають економічним реаліям.

Інструментом, здатним забезпечити необхідний і безперервний час процес адаптації організації до вимог навколишнього середовища, є стратегія підприємства, що дозволяє організації вижити в конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі. Актуальність теми дослідження полягає у тому, що кожна успішна організація повинна мати стратегію розвитку, розуміючи, що це дуже важливо для досягнення нових успіхів у майбутньому. Якщо, цілі організації визначають те, чого прагне організація, чого вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, з допомогою яких дій організація зможе досягти своєї мети за умов змінного та конкурентного оточення

Питання стратегії розвитку організації постійно знаходяться полі зору вітчизняних науковців:, серед яких варто відзначити В.А. Власенко, Ю.В. Гончаров, Захарчин, В.М. Кобєлев, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, Ю.С. Погорєлов, С.М. Ступчук, О.В. Тур, М.В. Хацер та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку господарства. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- Визначити сутність стратегії підприємства, виділити види стратегії розвитку підприємства.
- Проаналізувати чинники, що впливають формування стратегії розвитку підприємства.
- Вивчити принципи, зміст та етапи розробки стратегії підприємства

- Розглянути методи аналізу середовища організації.
- Охарактеризувати моделі вибору стратегії розвитку організації.
- Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта дослідження
- Визначити стратегію розвитку підприємства для досліджуваного фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» с. Бугаків Тульчинського району Вінницької області.

Предмет дослідження – процес розроблення стратегії розвитку організації на базі аграрних формувань

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційному дослідженні використано спеціальні та загальнонаукові методи дослідження

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження було розглянуто та використано навчальну літературу, монографії та періодичні видання, присвячені питанням стратегічного розвитку підприємства

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні, уточненні та обґрунтуванні організаційних та методичних основ формуванні стратегічного розвитку на сільськогосподарських підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані в фермерському господарстві «Добробут Мовчана М.» а також в інших вітчизняних аграрних підприємствах.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати проведеного дослідження впроваджено в господарську практику на фермерське господарство «Добробут Мовчана М.»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Зміст роботи викладено на 44 сторінках комп'ютерного тексту, список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття стратегії та її роль у підвищенні ефективності діяльності організації

Політика управління будь-якою організацією потребує цілісного стратегічного управління та плануванні своєї діяльності. Діяльність зі стратегічного управління спрямовано забезпечення стратегічної позиції, що має призвести до тривалої життєздатності підприємства у умовах, що змінюються.

Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань підприємства відіграє планування, під яким розуміється процес розробки та підтримки стратегічного рівноваги між цілями і можливостями підприємства в мінливих ринкових умовах [12, с. 25; 14, с. 134]. Розробка таких планів на тривалий період неможлива без певних орієнтирів, на які націлена діяльність підприємства та механізмів (стратегії), які забезпечують реалізацію цільових орієнтирів.

В класичному розумінні термін «стратегія» трактується на основі древньогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Тобто термін «стратегія» трактується як «...наука ведення воєнних дій».

Свідченням цього є давньо китайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований п'ятим століттям до нашої ери [16, с. 23]. Згідно якого «стратегія» – дослівно перекладається як «мистецтво генерала» і визначається як «...мистецтво розгортання військ для бою». [17]

На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А.Д. Чандлера «Стратегія і структура». Згідно його праць «..Стратегія – інтегрована модель дій, призначених для досягнення мети підприємства»[26,с.85]. Змістом стратегії служить набір правил прийняття

рішень, що використовується для визначення основних напрямів діяльності. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети.

На сьогоднішній день, існують різні трактування поняття стратегія. Концепція «стратегія» та її розуміння змінювалися поряд із ускладненням умов ведення бізнесу. Існуюче різноманіття трактування терміну «стратегія» можна у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові погляди на трактування терміну «стратегія»

Автор	Визначення	Результат
А.Д Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей підприємства. адаптація курсів дії та розміщення ресурсів. необхідних для досягнення цілей	Адаптація курсів дій та розміщення ресурсів
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загрози від зовнішнього середовища. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку	Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії. можливостей та загрози від зовнішнього середовища
К.Р. Ендрюс	Встановлення ідеальної аналітичної мсти, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень. підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами	Ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства. його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством
А. Стрікланд. А. Томпсон	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей	Формування плану дій -
М. Портер	Наступальні чи оборонні дії. спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і. отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми	Успішне подолання п'яти чинників конкуренції
М. Мескон. М. Альберт. Ф. Хедоурі	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей	-Досягнення запланованих результатів

Автор	Визначення	Результат
Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Координація та розподіл ресурсів компанії
П.С. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках	Розміщення ресурсів підприємства
В. Колпаков	Функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, то дає змогу досягти стратегічної мети	Досягнення стратегічних цілей
Н.В. Куденко	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми	Досягнення цілей
В.Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей. визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Розвиток фірми, досягнення поставленої мети
В.А. Васильченко. Т.І. Ткаченко	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів	Досягнення поставлених цілей
І.А. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення	Досягнення цілей
В.А. Бєлошапка. Г.В. Загорний	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації	Розвиток організації
Погорелов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	Досягнення мети
Тур О.В.	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	Сталий розвиток

У літературі зі стратегічного планування існує два протилежні погляди розуміння стратегії. У першому випадку стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а вироблення стратегії – це процес знаходження деякої мети та складання довгострокового плану. Такий підхід формується на основі того, що всі зміни передбачувані, і в середовищі процеси носять детермінований характер і піддаються повному контролю та управлінню.

У другому випадку під стратегією розуміється довгострокове якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів та форми її діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, а також позицій підприємства у навколишньому середовищі. При такому розумінні стратегію можна охарактеризувати як обраний напрям діяльності, функціонування та рамках якого має вести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею. В практичній площині напрямок діяльності вибирається зазвичай за результатами стратегічного аналізу.

У діловому житті під стратегією розуміється загальна концепція того, як досягається мета організації, вирішуються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Така концепція (відповідає стратегії другого типу) включає в себе кілька елементів: місію, загально організаційні та специфічні цілі. Другий елемент стратегії – політика, сукупність конкретних правил організаційних дій спрямованих на досягнення поставленої мети.

Таким чином, під стратегією підприємства розуміється генеральний план дій, визначаючий пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає в тому, щоб перевести організацію з її справжнього стану у бажаний керівництвом майбутній стан.

Поняття стратегії організації тісно пов'язане із поняттям розвитку організації. Поняття «розвиток організації» активно починає досліджуватись та розглядатися у науковій літературі вкінці 1950-х рр. У ті роки

організаційний розвиток розглядався як специфічна стратегія системних змін в організації, що спрямовав на підвищення ефективності діяльності за рахунок ряду покращень управління певними організаційними процесами, структурами і культурою.

«..У 60-70-х рр. ХХ ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. Організація розглядалась як відкрита система у взаємодії з її середовищем, але основний наголос робився на удосконаленні діяльності саме організації та її підсистем.

У 1980-х рр. поняття «розвиток» під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації. Організаційний розвиток розглядається як "набір стратегій, цінностей, технологій, спрямованих на плановані зміни в організації..., із метою кращого узгодження можливостей організації та поточних і очікуваних вимог її оточення..» [29, с. 77].

Розглядаючи поняття розвитку підприємства, багато дослідників визначають розвиток підприємства як процес, пов'язаний з рухом уперед, формуванням нових цілей, становлення інноваційних системних, структурних характеристик. В даному випадку розвиток підприємства означає зростання, розширення, покращення, удосконалення.

Цікаве визначення організації надає Сухорська І.Р. , яка розглядає його «..як систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення» [34, с. 263].

Альтернативний погляд на питання розвитку організації запропонував Р. Акофф, який вважає, що розвиток підприємства – це набуття потенціалу. На думку Р. Акоффа, розвиток – це питання не так стосується того, що є, скільки того, що може бути зроблено про те, що є [2, з. 18]. Розвиток означає зміну

стану. Зазвичай це поняття використовується для позначення переходу з одного стану до іншого, який вважається кращим, ефективнішим чи доцільним для діяльності. Розвиток є необхідною умовою досягнення довготривалих конкурентних переваг організації ефективного функціонування у довгостроковій перспективі [2, с. 16]

Таким чином, розвиток підприємства - це об'єктивний і безперервний процес прогресивної адаптації соціально-виробничої системи до вимог середовища існування організації. У процесі розвитку підприємство вирішує постійно протиріччя, що виникають і відтворюються між генеральною метою підприємства та зовнішнім середовищем

Інструментом досягнення мети є якісні внутрішньо системні перетворення, або впровадження в систему якісно нових елементів та зв'язків, що змінюють зміст, характер функціонування системи та рівень виробничого потенціалу підприємства.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, розглянемо своє бачення стратегії розвитку підприємства. – це вид генеральної стратегії підприємства, яка собою систему довгострокових цілей діяльності підприємства, систему методів, засобів, організаційних механізмів та інструментів їх досягнення за допомогою ефективного управління процесами формування, розподілу та використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів.

Стратегія розвитку підприємства орієнтована на формування балансу між ринковими умовами, що склалися, і внутрішнім потенціалом організації, довгостроковий план або програму, а також систему унікальних правил та принципів ведення бізнесу, відповідно до яких забезпечуються досягнення поставлених цілей і перехід виробничої системи на перспективнішу ринкову позицію.

Метою стратегії розвитку організації є вироблення та реалізація конкретних дій у системі обраних напрямів щодо покращення фінансово-

економічних параметрів підприємства, з урахуванням існуючих та потенційних умов та обмежень на ресурси

Між поняттями «розвиток» і «стратегія», прослідковується тісний зв'язок. Цікаву думку формує Єрмаков О. «..стратегія формує бачення майбутнього розвитку. На підприємствах, в яких стратегія функціонування відсутня або нечітко сформульована, розвиток носить еволюційний характер. Відповідно, у компаніях, що діють згідно із стратегічним планом, розвиток відбувається революційно.»[15, с. 94]

Формування стратегії у має бути пріоритетним напрямком діяльності організації, метою якої є забезпечення інвестиційної привабливості та ефективного функціонування. Формування стратегії розвитку дозволяє сформувати довгостроковий напрям розвитку.

Правильно обрана стратегія, є ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального і організаційного потенціалу підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності, керівництво формує власну стратегію розвитку – генеральний перспективний напрямок розвитку підприємства для нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення,

Принципами на основі яких будується стратегія організації є:

- 1) орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства
- 2) багатоваріантність можливих напрямків розвитку,
- 3) безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- 4) комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо

1.2. Типи стратегій організацій та їх характеристика.

В практичній площині розрізняють базисні види бізнес-стратегій, які розкривають чотири різних підходи, що ведуть до зростання компанії, шляхом варіативності зміни елементів: ринок; галузь; продукт, що випускається (надається послуга); застосовувана технологія; місце компанії усередині галузі. Ці елементи можуть розглядатися або в існуючому сьогодні стані, або у перспективі.

Різноманітність стратегій, що застосовуються у стратегічному управлінні, дуже ускладнює їхню класифікацію. Серед класифікаційних ознак найістотніші наступні: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; ступінь «агресивності» поведінки організації у конкурентній боротьбі.

За змістом стратегія підприємства повинна охоплювати рішення в галузі структури та обсягів виробництва, поведінки підприємства на ринках товарів та факторів, стратегічні аспекти внутрішньофірмового управління тощо.

Так розрізняють вісім наступних щодо самостійних напрямів (видів) стратегії:

1. Товарно-ринкова стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру, обсяг і якість продукції і способи поведінки підприємства на товарному ринку.

2. Ресурсно-ринкова стратегія – сукупність стратегічних рішень, що визначають поведінку підприємства над ринком виробничо-фінансових та інших факторів та ресурсів виробництва.

3. Технологічна стратегія – стратегічні рішення, що визначають динаміку використання технології підприємства і впливом на неї ринкових чинників.

4. Інтеграційна стратегія – сукупність рішень, що визначають інтеграційні функціонально-управлінську взаємодію підприємства з іншими

підприємствами.

5. Фінансово-інвестиційна стратегія – сукупність рішень, що визначають способи залучення, накопичення та використання фінансових ресурсів.

6. Соціальна стратегія – сукупність рішень, що визначають тип і структуру колективу працівників підприємства, і характер взаємодії їх з акціонерами.

8. Стратегія управління – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії. Останнім часом багато підприємств перебудовують свою внутрішню виробничо-технологічну та організаційно-управлінську структуру, здійснюють перерозподіл прав та обов'язків підрозділів та підсистем. У зв'язку з цим представляється доцільним на цьому етапі розвитку економіки виділити додатковий розділ стратегії щодо надання управлінських функцій підрозділам.

9. Стратегія реструктуризації – сукупність рішень щодо приведення виробничо-технологічної та організаційно-управлінської структури відповідності до умов і стратегії функціонування підприємства, в результаті організаційно-функціональних змін.

Все різноманіття стратегій поєднується в п'ять основних груп: стратегії зростання, стратегії прискореного та обмеженого зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії скорочення та комбінована стратегія.

Розглянемо види стратегії зростання та його характеристики.

За типом економічного зростання виділяють стратегії концентрованого зростання, диверсифікованого та інтегрованого зростання.

Стратегії концентрованого зростання

У цю групу потрапляють ті стратегії, пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку і не торкаються інших елементів. У разі дотримання цих стратегій організація намагається покращити свій продукт чи почати виробляти новий, не змінюючи своє місце галузі.

Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей покращення свого існуючого становища на ринку чи виходу на новий ринок. Конкретними

типами даної стратегії є:

- стратегія посилення позиції на ринку, метою якої є завоювання найкращих позицій з існуючим продуктом. Цей тип стратегії вимагає реалізації значної кількості маркетингових зусиль.

- стратегія розвитку ринку, що полягає у пошуку нових ринків для вже виробленого продукту. Ця стратегія має на меті зростання обсягу продажів шляхом входження існуючих товарів на нові ринки. Тут також є низка альтернатив:

- а) нові сегменти;
- б) нові канали збуту;
- в) територіальна експансія;

- стратегія розвитку продукту, що передбачає вирішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, який реалізовуватиметься на вже освоєному компанією ринку. Вона спрямована на зростання продажів за рахунок розробки покращених чи нових товарів, орієнтованих на ринки, де діє фірма. Для реалізації даної стратегії можливі наступні варіанти:

- а) додавання характеристик товару чи послуги: збільшити кількість функцій чи характеристик товару та за рахунок цього розширити ринок. Наприклад: підвищити універсальність товару за рахунок нових функцій; підвищити соціальну чи емоційну цінність утилітарного товару; підвищити безпеку чи зручність користування товаром;

- б) розробка нових моделей або нового варіанту товару з різним рівнем якості. Наприклад: випустити товар у нових розфасовках, збільшити набір смаків, запахів, фарбування; запропонувати той же товар у різних формах та складах;

- в) оновлення однорідної групи товарів: відновити конкурентоспроможність застарілих товарів шляхом їх заміни на товари покращені функціонально або технологічно. Наприклад: впровадити нове покоління потужніших моделей; впровадити екологічно чисті модифікації товарів; покращити естетичні властивості товарів;

г) покращення якості: покращити якість виконання товаром своїх функцій. Наприклад: визначити набір властивостей, що влаштовує різні групи покупців; встановити чіткі норми якості; реалізувати програму повного контролю якості, розширення гами товарів: доповнити або розширити існуючу гаму товарів. Наприклад; придбати фірму, що випускає доповнюючі товари; укласти контракт із постачальниками товарів та перепродавати їх під своєю маркою; створити спільне підприємство для розробки та виробництва нового товару;

д) раціоналізація асортименту товарів: модифікувати лінійку товарів, щоб знизити витрати виробництва чи збуту. Наприклад: стандартизувати гаму товарів; не випускати другорядні чи низькорентабельні товари; модифікувати концепцію товару.

Головним інструментом цієї групи стратегій зростання є товарна політика та сегментний аналіз товарної номенклатури.

Стратегія диверсифікованого росту:

Ця група стратегій організації реалізується у тому випадку, якщо підприємства далі не може розвиватися певному ринку з власним продуктом у межах своєї галузі. Основними стратегіями диверсифікованого зростання є

- стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є в існуючому бізнесі, тобто виробництво, що діє, залишається в центрі бізнесу, а нове виробництво виникає виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку. Такі можливості, наприклад, можуть бути при використанні можливості реалізації спеціалізованої системи розподілу. При реалізації цієї стратегії організація виходить за рамки промислового ланцюжка, всередині якого вона діяла, і шукає нові види діяльності, та доповнюють існуючу номенклатуру товарів в технологічному плані. Мета полягає в тому, щоб досягти ефекту синергії та розширити потенційний ринок фірми.

- стратегія горизонтальної диверсифікації, яка передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка

потребує нової технології, яка відрізняється від діючої. За цієї стратегії організація повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно незв'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості, наприклад, у сфері поставок.

Оскільки новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, то за своїми якостями він повинен бути супутнім продукту, що вже виробляється. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

- стратегія конгломератної диверсифікації, що передбачає зростання компанії за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими продуктами, які реалізуються нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, так як її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів, сезонності, наявності необхідних ресурсів.

Стратегії інтегрованого зростання

До цієї групи стратегій належать стратегії, пов'язані з розширенням організації шляхом додавання нових структур. Зазвичай організація може вдаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона перебуває в жорсткій конкуренції, та не може реалізувати стратегії концентрованого зростання і водночас інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання додаткової власності, і шляхом розширення через додаткову емісію вартості. При цьому в обох випадках відбувається зміна становища організації всередині галузі.

Виділяють два основні типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка спрямована на зростання в організації додаткового контролю за постачальниками. При цьому організація створює додаткові дочірні структури, які здійснюють постачання, або купують частку в підприємствах які здійснюють постачання. Дана стратегія використовується з метою стабілізації постачання або захисту стратегічно важливого джерела постачання.

- стратегія випереджувальної вертикальної інтеграції, спрямована на здійснення контролю за системами розподілу та продажу. Цей тип стратегії використовується коли організація не може знайти посередників з якісним рівнем роботи. Мотивацією у разі є забезпечення контролю над каналами реалізації. У деяких випадках інтеграція вперед здійснюється просто для того, щоб краще знати користувачів своєї продукції. І тут організація створює філію, завданням якої є розуміння проблем клієнтів із єдиною метою повнішого задоволення їх потреб.

Стратегії інтегрованого зростання є найбільш складними та ризикованими, оскільки виводять організації в нові для неї ринки та сфери діяльності, при чому для їхнього успіху потрібно залучити значні кадрові та фінансові ресурси.

Залежно від етапів життєвого циклу підприємства розрізняють стратегії прискореного та обмеженого зростання.

- стратегія прискореного зростання організації передбачає інтенсифікацію зусиль із завоювання ринку та розширення своїх потенційних можливостей. Реалізація цієї стратегії веде до можливого суттєвого підвищення значень критеріїв досягнення цілей над рівнем попереднього року. Подібна стратегія застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, що швидко змінюються.

- стратегія обмеженого зростання потенціалу організації передбачає зосередження та підтримку існуючих напрямів бізнесу. Для цієї стратегії цілі встановлюються враховуючи досягнутий рівень. Ця стратегія спрямована на ефективне забезпечення виробничих процесів та приріст активів, що забезпечують обмежене зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Основними типами цієї стратегії є:

- стратегія посилення конкурентної позиції;
- стратегія розширення ринку;
- стратегія вдосконалення продукту

Залежно від напрямку розвитку економічного потенціалу розрізняють

стратегії органічного та інтегрованого зростання.

Сутність стратегії органічного зростання полягає в тому, що прибуток минулих років, а також позикові кошти інвестуються у існуючий бізнес. У такий спосіб досягається нарощування виробничих потужностей, збільшення кількості працюючих та відповідно зростання фізичного обсягу реалізації продукції та послуг.

Інтеграційна стратегія передбачає функціональну та організаційну інтеграцію підприємства з іншими організаціями. Цілями даної стратегії є синергетичний ефект від об'єднання цінностей економічних об'єктів. Інтеграція є засобом якнайшвидшого досягнення цілей зростання за допомогою експансії як усередині країни, так і за її межами.

Також існує ряд стратегій вектор яких направлений за скорочення бізнесу та його обсягів. Сюди відносять:

Стратегію ліквідації - граничний випадок стратегії скорочення, здійснюваний тоді, коли фірма неспроможна вести подальший бізнес.

Стратегію «збирання врожаю» - відмова від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів у короткостроковій перспективі та застосовується до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Передбачає скорочення витрат на закупівлю, робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і продовжує скорочуватися.

Стратегію скорочення - організація закриває чи продає одне із своїх підрозділів чи бізнесів у тому, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу

Стратегія скорочення витрат - досить близька до стратегії скорочення, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат на персонал, маркетинг та ін., з одночасним припиненням виробництва прибуткових товарів та закриттям збиткових потужностей

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДОБРОБУТ МОВЧАНА М. І.»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності

Фермерське господарство «Добробут Мовчана М.І.», розташоване в с. Бугаків, Тульчинського району знаходиться у центральній частині Вінницької області, на відстані 29 км від районного центра м. Тульчин, та 65 км від обласного центру міста Вінниця.

Фермерське господарство «Добробут Мовчана М.І.» ,було створене в 2021 році на базі реформованого сільськогосподарського підприємства «Поділля» с. Бугаків.

Природні умови багато в чому зумовлюють вибір виробничого напрямку господарства. За даними агрокліматичного довідника по Вінницькій області, територія господарств віднесена до першого помірно–теплого, вологого, агро кліматичного району. Клімат місцевості відзначається помірною континентальністю і досить сприятливий для вирощування більшості польових, кормових і овочевих культур.

Незначна кількість річних опадів, більша частина яких випадає у вигляді дощів знижує господарську цінність і ступінь використання вологи рослинами. Район характеризується високими літніми температурами і сухими вітрами, що викликає велике випаровування вологи і обумовлює засуху. На протязі року у зоні розташування господарства випадає від 400 до 600 мм осадків у вигляді дощу, туману і снігу. Переважаючими повітряними масами є північні, північно-східні і північно-західні. Дуже важливим показником є температура ґрунту яка найвища у липні і серпні і найвища у лютому.

Весняно–польові роботи на ФГ «Добробут Мовчана М.І.», розпочинає в березні-квітні, посів ярих культур закінчується в квітні, а пізні – в першій

половині травня місяця. Рельєф території господарств слабо хвилястий. Заданими ґрунтової карти найбільш поширеними ґрунтами у системі землекористування даних підприємств виступають ґрунти переважно сірі лісові опідзолені – 65 %, а опідзолені та чорноземи – 35 %. Вміст гумусу в середньому 3,2 – 4,0 мг на 100 г ґрунту, бал родючості в господарстві складає в середньому 68 %.

В загальному, ґрунтово – кліматичні умови характерні для зони лісостепу, що дозволяє при високій організації ведення господарства одержувати високий урожай всіх сільськогосподарських культур і мати високопродуктивне тваринництво.

Підсумки господарської діяльності ФГ «Добробут Мовчана М.І.» ,в великій мірі залежить від спеціалізації підприємства.

Діяльність підприємства регулюється статутом, Законом України «Про фермерське господарство» та іншими законодавчими і нормативними актами.

Фермерське господарство «Добробут Мовчана М.І.», с. Бугаків – це самостійне господарське формування, яке здійснює виробничу і комерційну діяльність на базі як власних, так і орендованих майна і землі з метою одержання прибутку.

Предметом діяльності якого є здійснення сільськогосподарського виробництва, виробничої, торгівельної, посередницької інвестиційної та інноваційної, фінансової та іншої діяльності, виконання робіт та надання послуг, у відповідності із чинним законодавством.

Основним завданням діяльності фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.», є ефективне використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів, виробництво товарної продукції рослинництва і тваринництва, а також її ефективна переробка та інші види діяльності, спрямовані на задоволення потреб трудового колективу підприємства і всього населення.

Майно підприємства складається з основних фондів, обігових коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Підприємство є власником майна переданого йому засновником

у власність, продукції набутої підприємством в результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна набутого на підставах не заборонених законом.

Трудова діяльність на фермерському господарстві здійснюється на основі укладених трудових договорів, контрактів, та у інших формах передбачених законодавством. Господарство забезпечує громадянину, працю якого використовує, умови та охорону праці, її оплату не нижче встановленого в країні мінімального рівня, а також інші соціальні, економічні гарантії, включаючи соціальне.

Діяльність фермерського господарства припиняється шляхом реорганізації або ліквідації. Рішення про ліквідацію ФГ приймається виключно засновниками або іншим органом згідно чинного законодавства.

Відповідальним за фінансово-господарську діяльність фермерського господарства є: голова, заступник голови та головний бухгалтер.

Дослідимо структуру земельних угідь господарства. ФГ «Добробут Мовчана М.І» має незначні земельні площі які у 2021 році становили 382 га, а у 2023 році 409 га, що на 27 га. більше. З орних земель вся площа використовується під посіви сільськогосподарських культур

Таблиця 2.1.

Склад і структура земельних угідь ФГ "Добробут Мовчана"

Види земельних угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Площа, га	в % до підсумку	Площа, га	в % до підсумку	Площа, га	в % до підсумку
з них: рілля	380	100	324	100	409	100
пасовища	2	0	0	0	0	0
в т. ч. в оренді	300	79,07	242	75,05	320	78,24
Всього	382	100	324	100	409	100

Із всіх земельних площ основу питому вагу займає рілля яка знаходиться в оренді строком на 15 років. Дослідимо показники розмірів господарювання.

Таблиця 2.2.

Показники розмірів ФГ «Добробут Мовчана М.І.» в 2021- 2023 роках

Показники	Роки			2021 в % до 2023
	2021	2022	2023	
Площа сільськогосподарських угідь, га	382	324	409	107,07
Середньорічна кількість працюючих, чел.	18	18	18	100,00
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	20921	21778	19979	95,46
Вартість валової продукції сільського господарства, тис. грн.	37030	38410	41451	111,9
Виручка від реалізації, тис. грн.	35293	37379	40519	114,8
Чистий прибуток, тис. грн.	848	708	819	96,5

Дані таблиці 2.2 свідчать, що показник розмірів підприємства мають не стабільний характер з року в рік. Так обсяг основних виробничих фондів зменшилась на 4,54%, чистий прибуток зменшився на 3,5 %. Спостерігається значне коливання показників господарювання, що не дає змоги чітко спрогнозувати подальші результати діяльності.

Що до ФГ «Добробут Мовчана М.І.» то спеціалізація його є виробництво зернової продукції. Основними культурами є озима пшениця, кукурудза та ярий ячмінь. Незначні площі під технічними культурами – ріпаком (24 га) та соєю (18 га)

Дослідимо показники забезпечення та використання основних фондів, у таблиці 2.3. Дані таблиці свідчать про значне зростання основних виробничих фондів підприємства.

Так у ФГ «Добробут Мовчана М.І.» використання виробничих основних фондів погіршилась: фондозабезпеченість зменшилась у 2023 році на 10,81%, це вартість основних фондів на 1 га землі, та фондоозброєність на 4,5 % вартість основних фондів на одного працівника, а фондовіддача зросла на 20,22 %).

В цілому у ФГ «Добробут Мовчана М.І.» використання основних виробничих фондів є в цілому задовільним.

Таблиця 2.3

Забезпеченість основними фондами і їх використання в ФГ «Добробут Мовчана М.І.»

Показники	Роки			2023 в % до 2021
	2021	2022	2023	
Фондозабезпеченість, грн./га	54,77	67,22	48,85	89,19
Фондовіддача, грн./грн.	1,69	1,72	2,03	120,22
Фондомісткість, грн/грн.	0,59	0,58	0,49	83,18
Фондоозброєність, грн/чол.	1162,28	1209,89	1109,94	95,50

Проведемо дослідження економічних показників діяльності фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» за 2021 – 2023 роки. Для цього порівнюємо темпи приросту активів, основних засобів, власного капіталу та виручки від реалізації.

Таблиця 2.4.

Економічні показники діяльності фермерського господарства
«Добробут Мовчана М.І.»

Показники	Рік			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	за 2023-2021 рр.	за 2023-2022 рр.	за 2023-2021 рр.	за 2023-2022 рр.
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	32554	36887	32445	-109	-4442	99,6	87,9
Вартість власного капіталу, тис.грн.	5870	5870	6400	530	530	109,03	109,03
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	35293	37379	40519	5226	3140	114,81	108,40
Собівар реалізован продукції, тис.грн.	34445	36671	39700	5255	3029	115,26	108,26
Чисельність працюючих, чол.	18	18	18	0	0	100,00	100,00
Чистий прибуток, тис.грн.	848	708	819	-29	111	96,58	115,68
Рентабельність продукції, %	2,46	1,93	2,06	-0,40	0,13	83,80	106,85
Рентабельність активів, %	2,60	1,92	2,52	-0,08	0,60	96,90	131,52
Рентабельність власного капіталу, %	14,45	12,06	12,80	-1,65	0,74	88,58	106,10

Отже за розрахунками які наведені в таблиці 2.5 можемо зробити висновок, що господарство дещо знижує показники ефективності діяльності. Аналізуючи темп приросту основних засобів, ми бачимо, що даний показник пішов на спад. Однозначно можна сказати що, це є негативним фактором. Те, що темп приросту власного капіталу є меншим ніж темп приросту активів є негативним фактором, що свідчить про зменшення фінансової стійкості фермерського господарства. Показник рентабельності в діяльності фермерського господарства є досить низькими.

2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища господарства

Розробка стратегії передбачає ідентифікацію внутрішні змінні, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити їх важливість і встановити основу конкурентних переваг. Для цього проводиться аналіз внутрішнього середовища, що дозволяє визначити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще з'ясувати цілі, вірніше сформулювати місію, тобто визначити напрями діяльності. Кінцевою метою внутрішнього аналізу є надання інформації менеджерам до ухвалення адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється за допомогою SWOT-аналізу

Проведемо аналіз сильних та слабих сторін ФГ «Добробут Мовчана М.І.» (табл. 2.5).

Отже з даних які наведено в таблиці можемо зробити висновок, що

відсутність маркетингу впливає на ефективність діяльності ФГ «Добробут Мовчана М.І.», тому що збутом виготовленої продукції в займається голова ФГ «Добробут Мовчана М.І.».

Таблиця 2.5.

Аналіз сильних та слабких сторін ФГ «Добробут Мовчана М.І.»

№	Функціональна зона	Слабка		Середня		Сильна
		1	2	3	4	5
1.	Маркетинг:		+			
2.	Виробництво:					+
	- якість - тривалість виробничого циклу		+			
3.	Науково-дослідницький потенціал:					+
	- впровадження нових технологій					+
	- потоки нової продукції - дослідний потенціал					+
4.	Фінанси:				+	
	- рівень запасів			+		
	- Кошти основні та оборотні - Заборгованість					+
5.	Персонал:			+		
	- здатність зацікавити й утримати працівника			+		
	- економічне стимулювання - моральне стимулювання			+		
6.	Організація			+		
	- гнучкість - процес прийняття управлінських рішень			+		
7.	Організаційна культура			+		
	- система норм та цінностей - імідж підприємства			+		

Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо матриці вірогідностей (впливів), в одній з яких виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (погрози).

Такі матриці приведені у вигляді таблиць 2.6 і 2.7, які дозволяють отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке.

Таблиця 2.6.

Матриця «вірогідність (вплив)» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища на господарстві «Добробут Мовчана М.І.»

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
	Сильне	1. Не повністю задоволений попит на продукцію 2. Стійкий попит на продукцію 3. Впровадження в нові сегменти ринку	1. Вдосконалення технології виробництва 2. Зниження цін на сировину і готову продукцію	1. Зниження податків і мит 2. Поява нових виробників
	Помірне	1. Вільний вхід на ринок 2. Вдосконалення менеджменту	1. Розорення і відхід підприємств-виробників	1. Зміни переваг споживачів
	Слабке	1. Невдала поведінка конкурентів	1. Відсутність зарубіжних конкурентів	1. Державна підтримка

Аналіз таблиць 2.6, 2.7 дозволяє зробити наступні висновки. Для здобуття більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, застосуємо метод зваженої оцінки дії чинників.

Таблиця 2.7.

Матриця впливу реальних загроз зовнішнього середовища на фермерському господарстві «Добробут Мовчана М.І.»

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Низька
	Сильне	1. Неприятлива економічна ситуація в державі	1. Збої в постачаннях продукції	1. Поява товарів-субститутів 2. Поява нових фірм 3. Посилення конкуренції
	Помірне	1. Зниження рівня життя населення 2. Зростання податків	1. Посилювання законодавства	1. Поява нового товару 2. Скачки курсів валют 3. Зміна переваг
	Слабке	1. Зміна рівня цін	1. Зростання темпів інфляції	1. Погіршення політичної обстановки

Результати дії чинників представлені в таблиці, де в першу колонку вписані окремі чинники середовища; у другу – вага даного чинника, у вигляді відносної важливості, визначуваної експертними оцінками; у третю – оцінка в балах міри впливу чинника на організацію, яка привласнюється експертом відповідно до вибраної шкали.

Для здобуття повнішої вистави, необхідно отримані дані ран жувати в порядку убутання їх міри дії в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Зовнішні можливості і загрози в діяльності фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.»

Можливості	Загрози
Вдосконалення технології виробництва	Зростання податків і зборів
Стійкий попит на продовольчу продукцію	Пониження рівня цін
Зниження податків і зборів	Зростання темпів інфляції
Зниження цін на сировину і матеріали	Посилювання законодавства
Відсутність конкурентів	Зниження купівельної спроможності населення
Не повністю задоволений попит на продукцію	Зміна купівельних сподобань споживачів
Державна підтримка підприємств	Поява товарів-замінників
Поліпшення рівня життя населення	Коливання курсів валют
Вдосконалення менеджменту	Несприятлива економічна ситуація
Розорення і відхід фірм-конкурентів	Посилення конкуренції
Підвищення рівня цін	Поява нових виробників
Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Вихід на нові сегменти ринку	Збої в постачаннях сировини
Невдала поведінка конкурентів	Погіршення політичної ситуації

Як видно з таблиці 2.8, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на господарство.

Внутрішню структуру фермерського господарства називають ще

внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон господарства з метою визначення сильних і слабких сторін, представлених в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Сильні і слабкі сторони господарства «Добробут Мовчана М.І.»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузький асортимент продукції
Імідж на ринку	Збої в постачанні
Фокусування на споживачі	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Не упроваджена система контролю якості
Налагоджена збутова мережа	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Слабка структура управління
Наявність джерела фінансування	Відсутність участі персоналу в ухваленні управлінських рішень
Сучасні технології виробництва	Вузька спеціалізація
Продумана стратегія у сфері діяльності	Слабкість в створенні нових видів продукції
Висока кваліфікація персоналу	Застаріле устаткування
Хороша мотивація персоналу	Залежність від постачальників комплектуючих
Конкурентноздатна цінова політика	Низька рентабельність

Отже, зведемо результати в загальну таблицю для SWOT-аналізу ФГ «Добробут Мовчана М.І.», використовуючи основні моменти зі списків слабких, сильних сторін підприємства, загроз і можливостей для нього.

Отже, мета організації – вихід на регіональні ринки. Для здійснення

поставленого завдання керівництво ФГ «Добробут Мовчана М.І.» планує наступне:

Зміцнити свої позиції на ринку Вінниччини;

Налагодити виробництво на ринках інших регіонів;

На основі даних про організацію, можна побудувати наступну SWOT-таблицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

SWOT-таблиця ФГ «Добробут Мовчана М.І.»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Внутрішнє середовище 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові інвестиції 5. Репутація у клієнтів.	1. Брак власного устаткування. 2. Брак кваліфікованої робочої сили. 3. Недостатня кількість оборотних ресурсів 4. Відсутність єдиного виробничого комплексу 5. Додаткові транспортні витрати. 6. Недостатній прибуток.
	Можливості (O)	Загрози (T)
	Зовнішнє середовище 1. Розширення виробничих можливостей 2. Вихід на нові ринки збуту 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати ФГ «Добробут Мовчана М.І.» для успішного розвитку:

1. Сильні сторони (S).

а) можливості (O):

Стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки;

Стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції.

Достатньо ефективним буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати господарства.

б) загрози (Т):

1. Стратегія концентрованого зростання. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів;

2. Стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції.

Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

2. Слабкі сторони(W).

а) можливості (О):

1. Стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабких сторін у ФГ «Добробут Мовчана М.І.» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу у Вінниці та області, збільшення кількості клієнтів та інше;

2. Стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у господарстві відсутній, а ціни на матеріали ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників з більш низькими цінами.

б) загрози (Т):

1. Стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ФГ «Добробут Мовчана М.І.» необхідно налагодити роботу з надання нових послуг.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для фермерського господарства «Добробут Мовчана» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку Тульчинського району та Вінницької області. Це обумовлено тим, що у господарства ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у нього все-таки існує ряд переваг, завдяки яким господарство є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід закріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої планки.

Для ФГ «Добробут Мовчана М.І.» після проведеного аналізу найбільш значимими і вірогідними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту.

Після позиціювання загроз було виявлено, що:

До критичного стану підприємство можуть привести або вихід в галузь великого числа конкурентів і перемикання споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

До руйнування підприємства або її виходу з галузі може привести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилювання регулювання рівня цін на продукцію, примусова реалізація продукції для соціальних об'єктів за заниженими цінами. Стратегія має бути направлена на максимальне використання можливостей, що надаються, і максимально можливий захист від погроз.

Таким чином, розглянувши можливості ФГ «Добробут Мовчана М.І.» його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, витікаючи із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на меті організації. Стратегію розглядатимемо в контексті реалізації проекту підприємства по розширенню ринку збуту. Спочатку передбачалося, що на даному сегменті ринку конкуренція дуже висока. В результаті SWOT-аналізу з'ясувалося, що надалі конкуренція на даному сегменті ринку посилитися, то має бути переглянута стратегія підприємства.

Оскільки підприємство збирається збільшити обсяг виробництва і захопити весь таку, що залишилася сегмент ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачаючи глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином:

Мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію;

Удосконалювати реалізацію в тих районах області, в яких вже налагоджена;

Проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з організаціями.

Провівши SWOT-аналіз діяльності ФГ «Добробут Мовчана М. І.», виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б привести як до невдачі проекту. Матриця SWOT-аналізу допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості і загрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства.

При стратегічному плануванні перевагу необхідно віддати стратегії концентрованого зростання (концентрації зусиль). На відміну від стратегій лідерства по витратах і диференціації стратегії концентрації зусиль (стратегії ніші) орієнтовані на вузьку частину ринку.

Сфокусована стратегія є привабливою для ФГ «Добробут Мовчана М.І.» тому що виконуються наступні умови:

Підприємство має досить навиків і ресурсів для успішної роботи у виробництві сільськогосподарської продукції;

ФГ «Добробут Мовчана М.І.» може захистити себе від конкурентів в майбутньому, завдяки доброзичливості покупців до її здібностей в обслуговуванні (задоволенні вимог) покупців цільового сегменту.

Важливим напрямом аналізу є PEST-аналіз, який полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства;

Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням;

Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора, події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» - сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» - відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища. PEST-аналіз діяльності фермерського господарства наведено у табл.2.11.

Таблиця 2.11.

PEST - аналіз для ФГ «Добробут Мовчана М.І.»

Р		Е	
-законодавча база;	5	-стан економіки країни взагалі;	5
-державне галузеве регулювання;	4	-інфляція;	3
-кредитна політика держави;	3	-корупція;	4
-формування парламенту України	5	-витрати на енергію та ресурси	5
Разом	17	Разом	17
S		Т	
-демографічні зміни;	5	-державна технологічна політика;	4
-екологія середовища;	3	-значні зміни в НТП;	3
-відношення до перетворень	3	-нові технології та їх вплив на підприємство	4
Разом	11	Разом	11

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Таблиця 2.12

Матриця профілю зовнішнього середовища для ФГ «Добробут Мовчана М.І.»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+ 1
Соціальні	1	1	+1	+ 1

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 2.12), для ФГ «Добробут Мовчана М.І.» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У теж час великі можливості фермерському господарству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФЕРМЕРНСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «ДОБРОБУТ МОВЧАНА М.І.»

3.1 Удосконалення організації формування стратегічного розвитку господарства.

При розробці стратегії підприємства ключове значення має формування бачення підприємства та його місії. Місія підприємства тісно пов'язана з баченням, але є неправильним вважати ці поняття одним і тим самим.

Якщо в місії передається сенс існування компанії та принципи, за якими вона функціонує, то у баченні описується стан, у якому має бути компанія — ідеальна мета. Правильно сформовані місія та бачення підприємства дозволяють визначити майбутнє фірми та шляхи його досягнення.

Бачення - картина майбутнього, основна мета, якої прагне компанія.

Формуванням бачення займаються керівник підприємств зі своїми підлеглими чи самостійно. Багато хто приховує бачення свого бізнесу, тому що воно має потужну мотивуючу силу, надаючи розголосу лише місію компанії.

Керівник повинен досконало володіти різними управлінськими інструментами: «мозковий штурм», «дерево цілей», а також використовувати SWOT - аналіз для виявлення сильних і слабких сторін організації. Стратегічне планування є життєвою необхідністю успішної діяльності компанії. У стрімких змінах довкілля недостатньо вирішувати лише поточні завдання адаптації організації до нових реалій. Менеджмент повинен чітко розуміти стратегію розвитку організації в довгостроковому періоді, що дасть можливість організації і йти на крок попереду від конкурентів.

Потрібно розуміти, що стратегія розвитку організації - це не лише послідовність ведення бізнесу, а й можливість її реалізації в реальних умовах, маючи для цього набір активів та інструментів, підтверджених професійною

експертизою у всіх сферах бізнесу.

Стратегія розвитку організації - представлена у розробленій методиці, спираючись яку, разом із формалізованими процедурами, представляється модель майбутнього підприємства, з передбаченим у ній процесом переходу з поточного стану фірми до гаданому.

Основні засади стратегічного планування:

- ранжування об'єктів за їх важливості;
- варіантність плану;
- збалансованість плану
- узгодженість плану із параметрами середовища оточення підприємства;
- адаптивність планування;
- спадкоємність стратегічних та оперативних планів;
- соціальна орієнтація плану, тобто. відповідність вимогам безпеки;
- економічна обґрунтованість планових показників з урахуванням невизначеності майбутньої ситуації;
- забезпечення зворотного зв'язку системи планування;
- забезпечення досяжності планових показників.

Етапи розробки стратегії.

Весь процес розробки цілей та способів їх досягнення є досить складною послідовністю операцій. Ключові етапи стратегічного планування має слідувати після завершення попереднього. Сам цей процес вимагає особливої гнучкості та управлінського мистецтва. Люди, які беруть участь у розробці стратегії, повинні не просто пройти всі етапи стратегічного планування, дотримуючись усіх принципів. Вони мають бути здатні креативно мислити, змінюючи характер дії, підходити творчо до вирішення завдань.

Основні етапи розробки стратегії:

1. Визначення місії та цілей організації;
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
3. Стратегічний аналіз;

4. Конкурентний аналіз;

5. Формування стратегії.

При розробці стратегії розвитку бізнесу особлива увага приділяється:

- аналізу інвестиційної привабливості галузі, у якій фірма здійснює свою діяльність;
- розробці прогнозованого сценарію розвитку всієї галузі;
- прогнозу можливої зміни кон'юнктури попиту та пропозиції на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- аналізу міцності бізнесу (конкурентна позиція компанії в галузі);
- фінансової оцінки стратегічних альтернатив з подальшим формуванням майбутнього образу компанії;
- формуванню комплексу заходів щодо реалізації стратегії розвитку

Основна роль цьому процесі відводиться детальному вивченню конкурентних зусиль і виявлення джерел конкурентної боротьби.

Стратегія розвитку організації, реалізується у два етапи:

1. Стратегічне планування - включає розробку певного набору стратегій (фінансова стратегія, маркетингова стратегія тощо).
2. Реалізація обраного плану у часі, коригування стратегії до змін середовища підприємства.

Планування стратегії це мистецтво прогнозу, засноване на якісно проведених дослідженнях, розрахунках, визначенні пріоритетних напрямів розвитку організації, вибудоване в логічну систему, яка ґрунтується на раціональному мисленні.

Стратегія розвитку організації будується за принципом ієрархії. Ступінь інтеграції, рівень і комплектність визначає тип і розмір організації. Зазвичай у невеликих підприємств в арсеналі одна стратегія, а великі компанії мають альтернативні варіанти розробленої стратегією для кожного рівня дій.

Стратегічне планування серйозна і відповідальна робота, мало просто визначити напрямок розвитку, поставити цілі і прописати шляхи їх досягнення. Потрібно знайти справді найефективніший сценарій розвитку,

спираючись на реальні можливості підприємства.

Розробляючи найбільш ефективну в сучасних умовах стратегію, слід дотримуватись основних правил, які умовно можна згрупувати таким чином:

- стратегія повинна мати чітко розроблені плани, щоб забезпечити ефективне використання всього потенціалу підприємства, і не носити абстрактний характер;

- для досягнення успіху підприємства у довгостроковій перспективі, процес розробки та реалізації стратегії слід розглядати передусім як засіб забезпечення цілісності та послідовності управлінських рішень;

- в умовах динамічно змінного середовища та діяльності підприємств в умовах невизначеності, необхідно постійно вести роботу над розробкою стратегічного плану у різних його варіантах;

- стратегічний план повинен передбачати гнучкість, для швидкої реакції на будь-які зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації;

- управлінська система організації повинна мати інструменти для трансформації стратегії у поточні програми та виробничі плани;

Типовими помилками під час розробки стратегії розвитку є:

- розробка однієї стратегії без альтернативних варіантів;
- неякісно проведений аналіз середовища організації, як наслідок використання недостовірної інформації;

- орієнтація на конкретну сферу діяльності підприємства, не враховуючи всієї системи відносин підприємства та особливостей його дії;

- відсутність навичок стратегічного управління.

Розвиток організації є незворотнім процесом, і необхідність змін рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології розвитку дотримується організація, яка парадигма управління визначає пріоритетні напрямки її функціонування. Існування та розвиток підприємства у сучасних умовах зумовлює необхідність використання основних положень стратегічного менеджменту і формулювання чіткої стратегії розвитку.

3.2 Рекомендації щодо стратегічного розвитку фермерського господарства.

Вибір стратегії розвитку фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» є найважливішим і відповідальним моментом у житті господарства, тому керівництво повинне приділяти головну увагу ефективним стратегіям бізнесу, що базується на стійкій конкурентній перевазі.

На основі II розділу можна сказати, що у фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» основні економічні показники зросли.

Коефіцієнт спеціалізації фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» свідчить про те, що рівень спеціалізації середній, підприємство має різногалузеве наповнення в межах зернового виробництва.

Рекомендаціями для керівництва фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» є ознайомлення з наведеною процедурою вибору стратегії розвитку підприємства, реалізація наведених етапів діяльності на стадії реалізації стратегії і стратегічного контролю:

Перший етап – поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розробленої стратегії для:

- остаточного з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності, відповідності один одному і станом середовища;
- широкого доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників підприємства з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

На даному етапі діяльності, керівництву фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» необхідно усвідомити для себе і конкретизувати для працівників сутність головної мети господарства, а саме: виготовлення сільськогосподарської продукції та її реалізація, і як результат отримання найвищого прибутку.

За суті виробленої стратегії розвитку фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» можна відзначити наступне: посилення позицій на

ринку. Господарство постійно вдосконалює якість зернової продукції та стан земель на яких вона вирощується.

Другий етап діяльності керівництва з реалізації стратегії полягає в тому, щоб прийняти рішення з приводу ефективного використання наявних у фермерському господарстві ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення по їхньому розподілу, а також щодо створення умов для зацікавленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій. На цьому етапі господарству необхідно: проаналізувати щомісячні залишки продукції по всіх напрямках, порівняти їх з необхідними для безперервного обігу продукції залишками, на основі прогнозного аналізу попиту.

Ефективне використання цього ресурсу дозволить господарству збільшити оборот. Розробити і впровадити систему мотивації персоналу по цілях, щоб забезпечити залучення співробітників у процес реалізації стратегій не тільки переконаннями, а й за допомогою матеріальної стимуляції.

Третій етап полягає в проведенні необхідних змін у фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.», без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни можуть бути зроблені тільки з урахуванням об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких змін. Необхідно проаналізувати для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, як зміни будуть сприйняті і які сили будуть їм опиратися, який вибрати стиль для зменшення до мінімуму реального опору.

Отже, в фермерському господарстві «Добробут Мовчана М.І.» рекомендується провести зміну системи оплати праці, відійти від окладної системи заробітної плати. Необхідно розбити зарплату співробітників на постійну, змінну частину і бонуси. Розробити і довести до співробітників механізм формування змінної частини зарплати.

Четвертий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього настійно вимагають знову виникаючі обставини.

Якщо стратегія була обрана правильно і, були створені всі умови для її

виконання, то далі, на стадії її реалізації, на жаль, все одно можуть виникнути труднощі і проблеми.

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків).

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати у методику, яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії.

В українських реаліях найпоширенішими стратегіями, які застосовують серед малих фермерських господарств до яких віноситься фермерське господарство «Добробут Мовчана М.І.», можна вважати: відновлення, збереження, інтенсивний розвиток, стратегії лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, сфокусована (нішева) стратегія,

сегментація діяльності, диверсифікація діяльності, селективний розвиток, зростання, вихід з ринку та інші.

У сучасних реаліях які зумовлені впливом COVID-19 та воєнними діями багато фермерських господарств застосовують так звану пасивну стратегію виживання.

Особливо прийнятними у сучасних умовах для фермерського господарства «Мовчана М.І.» може бути стратегії диверсифікації та нішеві стратегії.

Диверсифікація для фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» розглядається як виробництво нового виду продукції з одночасним освоєнням нових ринків збуту. Для фермерського господарства диверсифікація означає виявлення того виду діяльності, в якому це конкретне фермерське господарство може найефективніше зреалізувати свої переваги.

Перспективним новим напрямом діяльності для фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» є лікарське рослинництво. Наразі спостерігається, що нині вітчизняні аграрні виробники виявляють інтерес до вирощування лаванди, нагідок, подорожника, кульбаби, шавлії, чебрецю тощо. Деякі з цих культур є такими, що донедавна чи не вирощувалися на території нашої держави в принципі чи в незначних обсягах або такі, що не вирощувалися в силу того, що потребували інших кліматичних умов. Але внаслідок глобального потепління нині є можливим їх вирощування в Україні.

Але необхідно відмітити, що в умовах сьогодення український ринок лікарських рослин є дуже нестабільним, промислова конкуренція на ринку відсутня. Суто вирощуванням лікарських рослин займається дуже малий відсоток господарств у зв'язку з чим промисловість в значних обсягах імпортує сировину з інших держав. Значною мірою галузь тримається «на плаву» за рахунок заготівель дикорослих лікарських рослин, обсяги яких на протязі останнього десятиліття залишалися більш-менш стабільними. Пояснюється це тим, що сільське населення в багатьох регіонах нашої держави традиційно займається збором дикорослих лікарських рослин, а в умовах

сьогодення це є непоганим заробітком.

Іншим напрямом розвитку є. нішкове органічне виробництво дає змогу знайти конкурентну перевагу, завдяки чому фермерське господарство «Добробут Мовчана М.І.» спроможне посісти вигідну позицію. Цей напрям для господарства передбачає вирощування наступних культур: овес, просо, гірчицю, льон, квасолі, нут, сочевицю, петрушку, кріп. Безпосередньо для фермерського господарства це є вигідним оскільки:

1. Органічно нішева продукція дорожча, тому не розрахована на масове споживання. Так, на жаль, сьогодні лише невелика частка споживачів дозволить собі купувати такі продукти.

2. Нішеві органічні культури, мають на сьогодні свої переваги з точки зору їх виробництва. Перевага полягає в тому, що в цих нішах поки що відносно невелика конкуренція. Часто такі культури не вимагають значних інвестицій в організацію виробництва, але при цьому забезпечують високий рівень рентабельності.

- 3 Державна фінансова підтримка органічного виробництва згідно Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції».

За рівних умов, фермерські господарства, які подали заяву на перехід на виробництво органічної продукції, мають перевагу перед іншими, які претендують на отримання державної фінансової підтримки.

Фермерські господарства можуть отримати компенсації від уряду за оплату процедури сертифікації та за посадковий матеріал органічних рослин.

Отже, наявність у фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» стратегії засвідчує, що їх сталий розвиток орієнтований на довгостроковий період. Приймаючи будь-яке стратегічне рішення, фермерське господарство повинно оцінити свій виробничий потенціал, раціонально використати ресурси (власні, залучені) та можливості..

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження питань стратегії розвитку фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» с. Бугаків Тульчинського району Вінницької області можна зробити наступні висновки:

1. Стратегія – це встановлена на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів та правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентну спроможність організації, що зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до виживання у конкретній ситуації.

2. Стратегія організації – це генеральна програма розвитку організації, визначальна пріоритети стратегічних завдань, методи залучення та розподілу ресурсів та послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей та у найбільшій ступеня відповідає стану внутрішнього і зовнішнього середовища. Головна завдання у стратегії у тому, щоб перекласт організацію з її реального стану у бажаний керівництвом майбутній стан

3. Фермерське господарство «Добробут Мовчана М.І.» с. Бугаків є типовим сільськогосподарським товаровиробником головною діяльністю якого є виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції.. Ефективність виробництва у фермерському господарстві «Добробут Мовчана М.І.» вимірюється загальною сумою виручки від реалізації. Найбільша питома вага в структурі виручки від реалізації продукції припадає на доходи від продажу продукції рослинництва - 85 %, інші 15 % доходу це послуги та надання об'єктів в оренду . Рівень ефективності роботи фермера визначається як результат співставлення доходу з витратами чи використаними ресурсами. У структурі виробничих витрат фермера найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати - 62,9%. Дохідність фермерського господарства визначається рівнем рентабельності, що показує величину прибутку на 1 грн. виробничих витрат. Сума отриманого чистого прибутку з 1 га фермерського господарства становила в 2023 році 2002 грн. , проти 1948 тис. грн. в 2021 р.

4. В результаті проведеного аналізу було виявлено найбільш значущі сильні сторони фермерського господарства «Добробут Мовчана М.І.» що забезпечують конкурентні переваги. До них відносяться: по-перше, можливість підтримки нижчих цін порівняно з основними учасниками ринку та наявність власних коштів, необхідних для розвитку, що дає фермерському господарстві » можливість збільшення частки ринку; по-друге, професіоналізм кадрів, який дозволяє вчасно зреагувати на умови зовнішнього середовища, що змінюються, нейтралізувати загрози та скористатися можливостями зовнішнього середовища.

5. На підставі проведеного аналізу ФГ «» було виділено основні проблеми: а) відсутнє довгострокове планування, що є неодмінною умовою стратегічного планування, необхідного для виживання в умовах ринку;

б) низький рівень маркетингових досліджень;

г) перенасиченість галузі типовими підприємствами аграрного сектора

6. Для вирішення зазначених проблем та як наслідок підвищення конкурентоспроможності підприємства, ми вибрали, запропонували та розробили стратегію диверсифікації, яка дасть можливість значного збільшення прибутку, отже, можливість подальшого розвитку ФГ «Добробут Мовчана М.І.». Диверсифікація для фермерського господарства « передбачає виробництво нового виду продукції в нашому випадку це лікарське рослинництво (ромашка, лаванда, календула) та виробництво нішевих культур (овес, просо, гірчицю, льон, квасолі, нут, сочевицю, петрушку, кріп)з одночасним освоєнням нових ринків збуту.

Використовуючи наявні виробничі потужності, наявність кваліфікованих кадрів, налагоджений технологічний процес за основним видом діяльності, фермерське господарство зможе вийти за рамки відпрацьованого ланцюжка, всередині якого діяло раніше і значно підвищити ефективність своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.А., Любенська А. С., Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. № 42 . С. 66-78
2. Ансофф І. Новая корпоративна стратегія. Х.: ОЛСА, 1999. 416 с.
3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12 - 14.
4. Белошапка В.А., Загорный Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. К.: Абсолют-В, 1998.
5. Бережна Ю. Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 3. - С. 53-60. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2018_3_8
6. Бланк И.А. Торговый менеджмент. К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. 408 с.
7. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 3241. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi_2014_26(1)_6)
8. Васильченко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003.
9. Виханський О.С. Стратегічне управління: Навч посібник. Д.: Гардарики. 1999. 296 с.
10. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30
11. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Алента, 2011. 520 с.

12. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25)
13. Даудова Г. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами *Актуальні проблеми державного управління*. 2019.- № 2. - С. 65-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_10_75
14. .Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч.посіб. 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с..
15. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості/ *Науковий вісник Полісся*. 2016 № 4. С. 92- 96
16. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика. О.: ОНЕУ, 1999. 560 с
17. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24_351 Випуск # 18 / 2018 ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО
18. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_7.
19. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343347.
20. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41
21. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 12. С. 114118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

22. Котлер Ф., Бергер Р., Бікхофф Н. Стратегічний менеджмент за Котлером: Кращі прийоми та методи: Довідковий посібник. 3-тє вид. К.: Альпіна Паблішер, 2016. 132 с.
URL:<http://znaniium.com/catalog/product/1003065>
23. .Костьов'ят Г. І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні *Modern economics*. 2018. № 10. С. 66-69. URL http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_10_13
24. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області *Економічний аналіз*. 2014. Том 16. №2. С. 98 - 104.
25. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств[*Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 113-118.- URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)__25)
26. Кузнєцова, О.А., Махєєв Г.В. Теоретичні аспекти стратегічного управління. *Економіка, соціологія, право*. 2019. № 1. С. 85-87.
27. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1998. 152 с.
28. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития Сумы.: ИТД «Университетская книга», 2003. 288 с.
29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. Сумы.: ИТД «Университетская книга». 704 с.
30. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
31. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_1_1_81
32. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К.: МАУП, 2000. 128 с.

33. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.
34. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація// Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002, вип. 12.8. С. 259-263.
35. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 7684. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
36. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168172.
37. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38 - 45.
38. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент; пер. з англ. А.Р. Ганцева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завади, Т.В. Клекотів, Е.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, І.В. Тарасюк. Херсон: Видавничий дім "Вільямс", 2006. 928 с.
39. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24
40. Шабикова Н.Е., Аюрова А.Ж. Вибір сратегії розвитку підприємства. *Актуальні дослідження*. 2020. № 18 (21). С. 76-79.
41. Alessandro Margherita, Hossein Sharifi, Antonio Caforio. A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organizational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, Volume 33. 2021. Issue7.

42. Doroshkevych K., Maslak O, Malinovska O. Choice of Tactical Approaches до Implementation of Enterprise Strategy в Terms of Innovative Development Estudios de economía aplicada. 2021. 39 (7).
43. Laburtseva O., Larina Y., Al-Shaban ATN. Розвиток Marketing Strategy for Enterprise Financial Growth // Estudios de economía aplicada. 2021. 39 (5).
44. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// Annual Review of Psychology 42. 1991. P. 51-78.