

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ГАЛУЗЬЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: денна

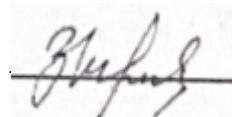
КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «РОЗРОБЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Бондара Дмитра Олександровича**

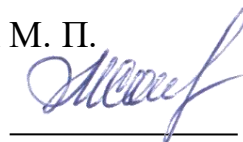


Науковий керівник: к.е.н., проф. Шершньова Зоя Євгенівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М. П.



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність і класифікація виробних стратегій бізнес-організації.....	6
1.2. Методичний інструментарій розробки виробничої стратегії бізнес-організації.....	17
1.3. Особливості управління розробкою виробничої стратегії бізнес-організації.....	25
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДОЛИНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЇЇ РОЗВИТКУ.....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Долинський елеватор».....	30
2.2. Зовнішні умови функціонування ТОВ «Долинський елеватор» та внутрішні можливості розробки та реалізації виробничої стратегії бізнес-організації	49
2.3. Альтернативні варіанти заходів удосконалення виробничої стратегії та управлінське забезпечення їх впровадження.....	59
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Швидкі зміни в технологіях, ринкові тенденції, соціальні та культурні фактори створюють унікальні виклики та можливості для розвитку бізнесу у наш час.

Серед тих чинників, які найбільш суттєво впливають на бізнес-організації сьогодні можна визначити процеси цифровізації у промисловості, розвиток штучного інтелекту, Інтернет речей (IoT) та інші інновації виробничого сектору. Вони змінюють способи виробництва, постачання та комунікації з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Це вимагає від бізнес-організацій постійного оновлення стратегій, щоб адаптуватися до нових реалій і забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, динаміка глобальних ринків, зміни в споживчих уподобаннях, конкурентна боротьба та політична нестабільність також потребують від бізнес-організацій постійного перегляду та адаптації виробничих стратегій, щоб успішно функціонувати в непередбачуваних умовах.

Отже, у контексті появи нових знань і тенденцій, розроблення ефективної виробничої стратегії є важливою складовою успішного управління бізнесом, що забезпечує конкурентоспроможність, сталість та стає зростання бізнес-організації в умовах постійних змін. Питання розробки та виконання виробничої стратегії вивчали Г.Мінцберг, М. Портер, К.К.Прахалад, Л.Довгань, З.Шершньова, А.Наливайко.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення процесу управління розробкою стратегії у ТОВ «Долинський елеватор» в умовах інтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- дослідити сутність, місце, роль та класифікацію виробних стратегій бізнес-організації;

- узагальнити методичний інструментарій розробки виробничої стратегії бізнес-організації;
- охарактеризувати особливості управління розробкою виробничої стратегії бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «Долинський елеватор» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;
- дослідити зовнішні умови функціонування БО;
- проаналізувати процес обґрунтування та реалізації виробничої стратегії бізнес-організації;
- обґрунтувати резерви та визначити альтернативні варіанти заходів удосконалення виробничої стратегії та управлінського забезпечення її розробки та впровадження.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-організацією (БО).

Предметом дослідження є процес управління обґрунтуванням та впровадженням виробничої стратегії у бізнес-організації.

Методи дослідження. У написанні кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувались наукові методи порівняння, узагальнення, кількісний аналіз, синтез, а також графічні та табличні методи. У ході стратегічного аналізу ці методи можуть бути використані для виявлення специфічних факторів, що впливають на прийняття стратегічних рішень у бізнес-організаціях.

Практичне значення отриманих результатів. Результати проведеного дослідження мають практичне значення та можуть бути рекомендовані до розроблення виробничих стратегій українських підприємств. Результати дослідження оприлюднено XIX Міжнародна науково-практична конференція «Creative business management and implementation of new ideas», 14-17 травня 2024 р., Таллінн, Естонія.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 43 найменувань, 20 таблиць, 22 рисунків. Загальний обсяг роботи – 76 друкованих сторінок.

Інформаційна база дослідження складається з навчальної літератури, наукової літератури різних дослідників такі, як наявні сучасні дослідження, застарілі - роботи науковців, що впроваджуються в наш час, організаційний аналіз підприємства, фінансові звіти, рейтингова статистика, власні емпіричні дослідження, Internet – джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і класифікація виробних стратегій бізнес-організації

Ключовим аспектом в управлінні бізнесом у сучасному світі є концепція стратегічного розвитку бізнес-організацій. Ця концепція вивчає процеси розроблення та реалізації основних управлінських документів у бізнесі - стратегій різних видів. Питання формування та реалізації стратегій бізнес-організацій є фокусом стратегічного менеджменту, що спрямований на досягнення їх довгострокових цілей та формування конкурентних переваг.

Стратегічний менеджмент є ключовою складовою управління будь-якою бізнес-організацією та включає в себе ряд концепцій і підходів, які зазнали еволюції та розвитку протягом часу. Концепції стратегічного менеджменту відрізняються між собою залежно від того, які погляди на методи формування стратегії домінували у той чи інший період. Вивчення літератури за тематикою стратегічного менеджменту дозволяє всю сукупність концепцій об'єднати у чотири основні етапи розвитку, що схематично наведено на рис. 1.1.

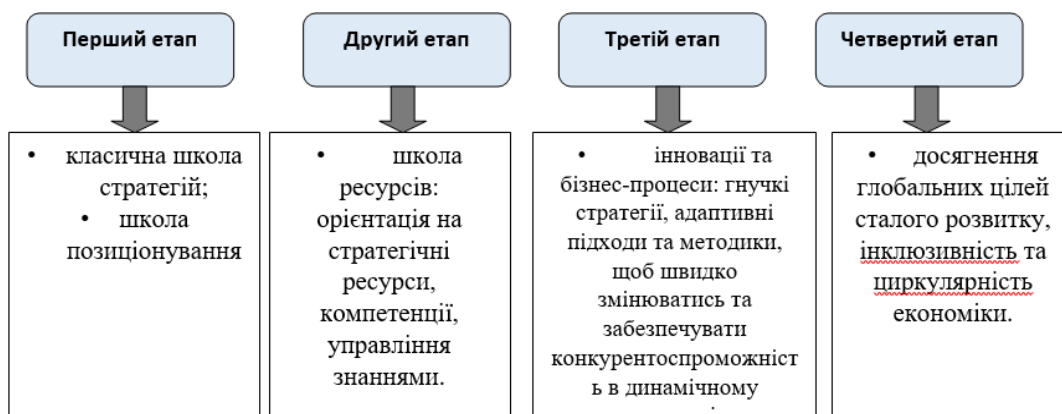


Рисунок 1.1 – Основні етапи розвитку концепцій стратегічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [22; 33; 37]

Так, класична школа стратегічного менеджменту розвивалась найбільше у 1960-1970 рр. і представлена засновниками стратегічного менеджменту А. Чендлером, І. Ансоффом, а засновником школи позиціонування вважається М.Портер [24, 37].Протягом першого етапу були розроблені базові стратегічні концепції та ідеї, які стали основою для подальшого розвитку стратегічного менеджменту.

На другому етапі почала розвиватись школа ресурсів, серед яскравих представників якої є Р.Грант [22]. Суть концепції ресурсної школи полягала у формуванні стратегії через використання всіх ресурсів бізнес-організації. При цьому, вважалось, що до портфеля ресурсів потрібно включати не лише матеріальні, але й нематеріальні, які суттєво впливають на конкурентоспроможність бізнесу.

Третій етап пов'язаний із еволюцією стратегічного управління в бізнесі, який охоплює час від 2000 року до наших днів, відрізняється застосуванням нових підходів та інновацій у розробці стратегії. Протягом цього періоду, особливо популярними стали підходи до формування стратегії як процесу адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі, в якому працює бізнес-організація [15; 18].Стратегічне управління бізнес-організаціями зазнає впливу розвитку цифрових технологій та новаторських підходів до управління. Зокрема, тенденції, такі як цифрова трансформація, використання штучного інтелекту, аналіз великих обсягів даних, стають ключовими компонентами удосконалення бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню продуктивності, стимулює інновації та дозволяє здобути конкурентні переваги на ринку. На поточний момент відзначається формування нового етапу, що характеризується необхідністю врахування аспектів, пов'язаних із глобальними цілями сталого розвитку, принципами різноманітності та циркулярної економіки.

Особливої уваги заслуговує підхід до класифікації етапів розвитку стратегічного менеджменту, запропонований З.Є. Шершньовою. Узагальнено він наведений у Додатку А. Як видно із наведеної інформації, цей підхід більш

детально описує основні етапи стратегічного розвитку бізнес-організацій, зокрема, у ньому запропоновано виділити 5 етапів розвитку бізнес-організації. Цей підхід розглядає становлення стратегій за типом стратегічного управління (адаптивні, проактивні), що є основною характеристикою сучасних стратегій.

Історично термін "стратегія" виник у військовому вжитку, де він мав означав розробку та впровадження планів державної політики та стратегічних союзів країн з використанням всіх доступних засобів. Використання терміну "стратегія" з військового контексту пояснюється тим, що підприємства у розвинених країнах опинилися в умовах, що нагадують "військові дії" наприкінці 50-х років, коли ринок насичувався, конкуренція зростала, і щоб вижити, треба було вступати у суперництво. Ці "військові дії" вимагали теоретичної підготовки, і з того часу теорія та практика управління вже значно продовжили свій розвиток. Однак існує багато підходів до тлумачення "стратегії". Деякі з них включають[18]:

- Стратегія як взірець, до якого прагне бізнес-організація.
- Стратегія як ідеальна мета, яку бажає досягти бізнес-організація.
- Стратегія як філософія, що визначає поведінку бізнес-організації.
- Стратегія як логічна послідовність дій, яка може бути свідомою або несвідомою для бізнес-організації.
- Стратегія як засіб зменшення невизначеності у функціонуванні бізнес-організації.
- Стратегія як загальний план досягнення цілей.
- Стратегія як центральний елемент управління всіма аспектами виробництва та діяльності.
- Стратегія як ключовий елемент самоідентифікації бізнес-організації.

В контексті стратегічного менеджменту існує широке коло концептуальних підходів до розуміння сутності стратегії, які відображають складний характер цієї економічної категорії та її унікальний вплив на процес управління бізнес-організаціями. По-перше, стратегія у класичному розумінні розглядається як

інструмент планування, що відтворює бажання бізнес-організації досягти стратегічних цілей через створення довгострокового плану дій та заходів. Такий підхід, як вважається, відображає традиційний взірець стратегічного мислення, акцентуючи увагу на аналізі ринку, конкурентів і внутрішніх ресурсів для досягнення конкурентних переваг. Зокрема, враховуючи динаміку сучасних ринків та зростаючу конкуренцію, важливим є не лише створення плану, але й його постійне переглядання та адаптація [17].

По-друге, стратегію розглядають як процес позиціонування, де акцент здійснюється на формуванні унікальної позиції на ринку, що відображає потреби та очікування споживачів. Цей підхід демонструє зростаючу важливість розвитку брендів та позиціонування на ринку через залучення клієнтської уваги та створення унікальної споживчої цінності.

По-третє, стратегія трактується як програмний документ, що фокусується на формалізації корпоративного досвіду в процесі розвитку бізнес-організації. У контексті цього підходу, важливою стає не лише сама стратегія, але й процес її впровадження, використання та постійного вдосконалення, що відображає динамічний характер ринкової конкуренції та потребу у постійному удосконаленні стратегічних підходів.

По-четверте, розглядаючи стратегію як модель управлінського мислення, важливо враховувати не лише зовнішні, але й внутрішні чинники, які впливають на формування стратегічних рішень. Цей підхід відображає потребу у розвитку гнучких та адаптивних стратегій, спроможних ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах та внутрішніх факторах підприємства.

По-п'яте, комплексний підхід до стратегії охоплює всі аспекти діяльності компанії та визначає необхідність формування окремих видів підстратегій у сфері фінансів, маркетингу, бізнес-процесів, персоналу та технологій. Він відображає потребу у гармонійному та інтегрованому підході до стратегічного управління, що стає дорогоцінним ресурсом у сучасному конкурентному середовищі.

У таблиці 1.1 наведено перелік основних трактування поняття стратегії та їх характеристику.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика визначень стратегії різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення	Ключова характеристика
1	Мінцберг Г.[23, с.52]	Стратегія - це план дій, що визначається для досягнення мети в умовах невизначеності	Необхідність планування для досягнення мети. (макрорівень)
2	Портер М. [26, с. 34]	Стратегія - це унікальність компанії виходячи зі своїх конкурентних переваг	Конкурентні переваги як ключовий аспект стратегії. (мікрорівень)
3	Котлер Ф.[20, с. 102]	Стратегія - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення мети організації	Важливість довгострокового планування для успішної стратегії. (мікрорівень)
5	Мазур В. [30, с.58]	Стратегія - це сукупність дій, спрямованих на досягнення певних цілей	Сукупність дій для досягнення цілей, не вдаючись у деталізацію умови визначеності. (мікрорівень)
	Оберемчук В. [24, с. 61]	Програма дій, що визначає розвиток та управління підприємства, досягнення поставлених цілей визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємств на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Програма дій (мікрорівень)
7	Шершньова З. [36, с. 102]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який визначається з можливих альтернативних варіантів, керуючись власними міркуванням у межах своєї політики	Курс розвитку та спосіб досягнення поставлених цілей. (мікрорівень)
8	Наливайко А. [28, с.89]	Стратегія - це найважливіші напрями діяльності підприємства, спрямовані на досягнення поставлених цілей та покращення його становища на ринку	Напрямки діяльності для досягнення цілей та покращення становища на ринку. (мікрорівень)

Джерело: розроблено автором на основі[20, 23, 24, 26, 28,30, 36]

Отже, різноманітність концептуальних підходів до розуміння стратегії відображає складність та динаміку сучасного управління бізнесом, вимагаючи від керівництва бізнес-організації глибокого розуміння різноманітних аспектів стратегічного мислення та їх узгодженого використання для досягнення успіху на ринку.

Узагальнене визначення стратегії на основі різних підходів можна сформулювати як комплексний набір дій та рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Це включає в себе розроблення довгострокових планів дій для досягнення стратегічних цілей, формування унікальної позиції на ринку та створення споживчої цінності для клієнтів, а також постійний аналіз ринкових умов та внутрішніх факторів для адаптації та вдосконалення стратегічних підходів. Враховуючи різноманітність підходів, стратегія виступає як комплексний план дій, що відображає менталітет, цінності та управлінське мислення керівництва організації та її прагнення до успіху та сталого розвитку. Беручи до уваги різноманітні погляди на трактування поняття стратегії бізнес-організації, варто ідентифікувати ознаки, за якими їх можна згрупувати (класифікувати). Узагальнену класифікацію стратегій бізнес-організації наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до класифікації стратегій бізнес-організації

№ з/п	Ознака класифікації	Види стратегій
1	За горизонтом планування	Короткострокова (наприклад, стратегія розвитку медіа реклами на 6 місяців), середньострокова (стратегія виходу на ринок у перший рік функціонування), довгострокова (стратегія розвитку на 3-5 років)
2	За масштабом розвитку бізнес-організації	Стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення.
3	За рівнем управління бізнес-організацією	Загальна стратегія, бізнес-стратегія, функціональна стратегія (деталізує загальну і бізнес-стратегію), операційна стратегія (забезпечує досягнення стратегічної мети).
4	За напрямками функціонування бізнес-організації	Стратегія ринкового лідерства, стратегія ринкової ніші, стратегія ринкової концентрації.
5	За досягненням конкурентних переваг	Стратегія фокусування, стратегія диверсифікації, стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації.

	бізнес-організацією	
6	За позиціонуванням у галузі чи сегменті ринку	Стратегія лідера, стратегія послідовника, стратегія новачка.
7	За функціональним напрямом діяльності бізнес-організації	Стратегія маркетингу, фінансова стратегія, виробнича стратегія, інноваційна стратегія, логістична стратегія, збутова стратегія, комунікаційна стратегія тощо.

Джерело: розроблено автором на основі [9, 31, 33]

Варто виділити наступні групи стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами (продуктами);
- продуктово-товарні (стратегії «вихідних потоків» БО) для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем БО;
- ресурсні (стратегії «вхідних потоків» БО) для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Враховуючи мету і предмет цієї кваліфікаційної бакалаврської роботи зупинимось детальніше на вивченні виробничої стратегії, що є одним із видів класифікації за функціональним напрямом. Функціональна стратегія є важливим елементом стратегічного управління підприємством і передбачає детальне розроблення планів та програм для забезпечення успішного виконання функцій конкретних відділів або підрозділів в межах загальної стратегії компанії. Вона визначає шляхи досягнення поставлених цілей та сприяє ефективному використанню ресурсів. Функціональні стратегії включають в себе різні аспекти управління, такі як фінансовий менеджмент, маркетинг, виробництво, кадрові питання та інші функції. Кожна з цих стратегій має свої особливості і вимоги, але їх виконання повинно бути узгодженим та спрямованим на досягнення загальних цілей підприємства.

Наприклад, функціональна стратегія маркетингу може включати в себе розроблення стратегій просування продукції на ринку, вивчення потреб

споживачів, аналіз конкурентів та встановлення цільових аудиторій. У той же час, функціональна стратегія виробництва може орієнтуватися на оптимізацію виробничих процесів, забезпечення якості продукції та зменшення витрат [21].

Важливо враховувати, що функціональні стратегії повинні бути взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними для забезпечення успішного функціонування бізнес-організації в цілому. Крім того, вони повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність бізнес-організації.

Таким чином, розроблення та реалізація функціональних стратегій є ключовим аспектом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг і забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах глобального бізнесу.

Виробнича стратегія відіграє ключову роль у сукупності функціональних стратегій підприємства, оскільки вона спрямована на досягнення ефективності та конкурентоспроможності виробничих процесів. Ця стратегія визначає способи організації виробничих операцій, вибір технологій, управління ресурсами та удосконалення процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У літературі досить часто зустрічаються взаємозамінні поняття «виробнича» стратегія та «операційна» стратегія. Узагальнення різноманітних трактувань термінології «операції», «операційна діяльність» та «операційна функція» відкриває широкий спектр їх застосування у різних сферах діяльності. У сучасному управлінні, операційна стратегія визначається як набір довгострокових планів та методів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів та досягнення конкурентних переваг. Ця стратегія включає в себе розробку ефективних процесів виробництва, управління ланцюгом постачання, контроль якості, планування обсягів виробництва та інші аспекти, спрямовані на оптимізацію виробничої діяльності [16, 18].

Операційна стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і визначається його місією, цілями та стратегічним плануванням.

Вона створює основу для ефективного впровадження стратегій підприємства та сприяє досягненню його бізнес-цілей.

В контексті виробничої стратегії, особлива увага приділяється питанням, пов'язаним з оптимізацією процесів виробництва, управлінням запасами, плануванням виробничих потужностей, а також впровадженням нових технологій та методів для підвищення продуктивності та якості продукції. Виробнича стратегія є важливим компонентом стратегічного управління, оскільки вона визначає способи, якими підприємство використовує свої виробничі ресурси для досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів.

Таким чином, операційна та виробнича стратегії є ключовими елементами успішного управління підприємством, які спрямовані на досягнення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку та можуть бути використані як тотожні поняття [23].

У контексті сукупності функціональних стратегій, виробнича стратегія взаємодіє з іншими функціями, такими як маркетинг, фінанси, кадри і технології. Наприклад, виробнича стратегія може бути тісно пов'язана з маркетинговими стратегіями, враховуючи потреби та вимоги споживачів у виробках та послугах.

Одним із ключових аспектів виробничої стратегії є забезпечення якості продукції та оптимізація виробничих процесів. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, вдосконалення систем контролю якості та управління запасами, а також розробку ефективних стратегій виробничого планування.

Крім того, виробнича стратегія визначає роль підрозділу виробництва у загальній стратегії бізнес-організації та забезпечує його взаємодію з іншими функціональними відділами. Наприклад, вона може впливати на стратегії закупівель, логістики та управління ланцюгом постачання, щоб забезпечити ефективну роботу всієї організації в цілому [25].

Існування різних видів виробничих стратегій обумовлене різноманітністю бізнес-моделей, ринкових умов, технологічних можливостей та стратегічних цілей

підприємства. Кожна організація має свої унікальні особливості, які впливають на її виробничі процеси та вимагають підходу, що відповідає конкретним умовам.

Класифікація виробничих стратегій дозволяє систематизувати різноманітні підходи до виробництва, що сприяє кращому розумінню їх суті, переваг та обмежень. Така систематизація допомагає підприємствам обирати оптимальний варіант стратегії виробництва з урахуванням їхніх потреб, можливостей та стратегічних цілей.

Наприклад, масове виробництво є оптимальним варіантом для бізнес-організацій, які спеціалізуються на виготовленні стандартизованих товарів великими обсягами. Гнучке виробництво, з іншого боку, підходить для компаній, які мають потребу у швидкій адаптації до змінних ринкових умов та виробничих процесів. Спеціалізоване виробництво може бути оптимальним вибором для підприємств, які виконуються на виробництві обмеженого асортименту унікальних товарів або послуг, з великою увагою до якості та інновацій. Концентроване виробництво може виявитися оптимальним для підприємств, що спеціалізуються на виробництві обмеженого асортименту товарів або послуг з великою увагою до якості та інновацій. Таким чином, класифікація виробничих стратегій є важливою для розуміння їхнього різноманіття та вибору оптимального підходу для кожного конкретного підприємства. Враховуючи те, що дана кваліфікаційна бакалаврська робота буде виконуватись на матеріалах підприємства, що пов'язане зі зберіганням сільськогосподарської продукції, вважаємо за доцільне зупинитись детальніше на класифікації виробничих стратегій цієї сфери функціонування бізнес-організацій. Так, у табл. 1.3 наведено різні види виробничих стратегій, які можуть бути використані в агропромисловому секторі. Класифікація допомагає агропромисловим підприємствам вибирати оптимальний підхід до виробництва відповідно до їхніх потреб, ресурсів та стратегічних цілей.

Таблиця 1.3 – Класифікація виробничих стратегій агропромислових бізнес-організацій

№ з/п	Вид стратегії	Характеристика
1	Масове виробництво	- Виробництво стандартизованих сільськогосподарських продуктів у великих обсягах
		- Висока стандартизація та механізація виробничих процесів
		- Ефективне використання ресурсів та обладнання, що дозволяє знижувати витрати та збільшувати виробничі потужності
2	Гнучке виробництво	- Здатність швидко адаптуватися до змін в попиті на ринку сільськогосподарської продукції
		- Можливість вирощувати різноманітні культури та реагувати на зміни кліматичних та інших умов вирощування
		- Гнучкість використання технологій та методів вирощування, здатність до інновацій
3	Спеціалізоване виробництво	- Вирощування обмеженого асортименту високоякісних сільськогосподарських культур
		- Спрямованість на певний сегмент ринку або специфічні види сільськогосподарської продукції
		- Високий рівень експертизи та знань у вирощуванні конкретної культури
4	Концентроване виробництво	- Концентрація виробництва на обмеженому асортименті високоякісних сільськогосподарських продуктів
		- Велика увага до якості та стандартизації продукції
		- Ефективне використання ресурсів та оптимізація виробничих процесів

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що різні підходи до класифікації стратегій бізнес-організацій відображають різноманітність умов та потреб у кожній конкретній галузі та компанії. Ці класифікації допомагають систематизувати та розуміти різні підходи до стратегічного управління, що сприяє кращому вибору оптимальних стратегій для досягнення цілей підприємства. Важливо враховувати унікальні особливості кожної організації та галузі для вибору найбільш підходящих стратегій, спрямованих на успіх та стабільність у довгостроковій перспективі.

1.2. Методичний інструментарій розробки виробничої стратегії бізнес-організації

Вивчення методичних інструментів розробки виробничої стратегії бізнес-організації необхідне з кількох ключових причин. По-перше, це допомагає бізнес-організаціям визначити оптимальні напрямки розвитку та стратегічні цілі для досягнення конкурентної переваги на ринку. Інструменти стратегічного аналізу дозволяють проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози.

По-друге, вивчення цих інструментів сприяє розробці ефективних стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Знання процесів стратегічного аналізу та використання відповідних методик дозволяє бізнес-організаціям визначити оптимальні шляхи розвитку та впровадження виробничих стратегій, спрямованих на максимізацію прибутку та зменшення ризиків.

По-третє, вивчення методичних інструментів розробки виробничої стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Глибоке розуміння власного бізнесу та внутрішнього середовища дозволяє бізнес-організаціям ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах, впроваджувати інновації та вдосконалювати виробничі процеси, що є ключовими аспектами успішної стратегії.

Таким чином, вивчення методичних інструментів розробки виробничої стратегії бізнес-організації є важливою передумовою для досягнення успіху та стійкого розвитку на ринку.

Для розуміння місця виробничої стратегії у піраміді «стратегічного набору» бізнес-організації сформовано схему (рис.1.2), що відображає ієрархію видів стратегій.



Рисунок 1.2 – Структура та ієрархія «стратегічного набору» бізнес-організації

Джерело: [35]

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, які розробляються БО на певний відрізок часу. Він характеризує специфіку функціонування БО та розвитку, а також рівень претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Усі стратегії в ієрархії повинні бути збалансованими, що забезпечується вибором широкого спектру методів під відповідні потреби конкретної БО.

Основним об'єктом, який розробляється у межах виробничої стратегії бізнес-організації є її виробнича (операційна) підсистема. Обґрунтування її важливості базується на розумінні, що операційні процеси є основними функціональними зусиллями, спрямованими на виробництво товарів або надання послуг. Виробнича стратегія визначає загальні напрямки та пріоритети виробничих процесів, що впливає на ефективність, якість і конкурентоспроможність підприємства.

Місце виробничої підсистеми у виробничій стратегії обумовлене її ключовою роллю у забезпеченні виконання стратегічних завдань підприємства. Вона є основною драйвером оптимізації виробничих процесів, управління якістю продукції та використання ресурсів. Крім того, виробнича стратегія визначає технологічні інновації, методи виробництва та логістику, що впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Враховуючи важливість операційної підсистеми для досягнення стратегічних цілей бізнес-організації, виробнича стратегія включає в себе детальне аналіз та планування операційних процесів. Це означає, що операційна підсистема має бути відповідно налаштована на виробництво продукції або надання послуг відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність між виробничими можливостями та стратегічними цілями, що є критичним для успіху організації на ринку. Для промислових підприємств операційна стратегія отримала назву виробничої стратегії.

Отже, виробнича (операційна) підсистема займає важливе місце як суб'єкт виробничої стратегії, оскільки вона визначає ключові аспекти виробництва і виконання стратегічних завдань підприємства. Її ефективне управління та адаптація до стратегічних вимог є необхідними для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності організації на ринку [22,31]. Треба досліджувати «планову складову» у діяльності підсистеми управління виробничою системою.

У сучасних умовах глобалізації та постійної конкуренції ефективне управління виробничою підсистемою стає ключовим фактором успіху для бізнес-організацій у всіх галузях. Виробнича підсистема відіграє важливу роль у забезпеченні оптимального використання ресурсів та виробничих процесів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виробнича підсистема бізнес-організації складається з різноманітних елементів, які взаємодіють між собою для забезпечення ефективного виробництва

продукції або надання послуг. Основні складові цієї виробничої підсистеми як об'єкта виробничої стратегії бізнес-організації наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Елементи виробничої підсистеми бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [18, 23]

Виробнича підсистема є важливим елементом управління бізнес-організацією, яка відіграє вирішальну роль у досягненні її стратегічних цілей. Її ефективне управління сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку. Тому вивчення та оптимізація виробничої (операційної) підсистеми є критичним завданням для керівництва бізнес-організації в сучасних умовах бізнес-середовища та відображається у виробничій стратегії.

Початковим етапом формування виробничої стратегії бізнес-організації є проведення стратегічного аналізу. Його проводять у трьох основних вимірах середовища функціонування бізнес-організації: зовнішнього, проміжного та внутрішнього.

Основні види середовища функціонування бізнес-організації, а саме зовнішнє, проміжне та внутрішнє, мають свої характеристики, які визначають їхню природу та вплив на діяльність підприємства.

Зовнішнє середовище: включає всі зовнішні фактори, що впливають на бізнес-організацію, такі як економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та екологічні аспекти. Зовнішнє середовище є змінним і непередбачуваним, оскільки підприємство не має прямого контролю над цими факторами. Важливою характеристикою зовнішнього середовища є його конкурентне поле, яке включає інші підприємства, що діють у тій же галузі.

Проміжне середовище: включає в себе взаємодію бізнес-організації з постачальниками, клієнтами, конкурентами та іншими учасниками ринку. Проміжне середовище має значний вплив на стратегії підприємства, оскільки воно визначає умови постачання сировини, здійснення продажу продукції та співпрацю з партнерами.

Внутрішнє середовище: включає внутрішні фактори, що визначають ефективність та продуктивність бізнес-організації, такі як культура підприємства, ресурси, фінанси, персонал та управління. Внутрішнє середовище може бути контрольованим підприємством, і ефективне управління цими факторами може сприяти досягненню стратегічних цілей.

Розуміння характеристик кожного з них допомагає підприємствам адаптуватися до змін у своєму оточенні та розробляти ефективні виробничі стратегії. У таблиці 1.4 наведено характеристику кожного виду середовища бізнес-організації та інструменти стратегічного аналізу, які доцільно використовувати при формуванні виробничої стратегії.

Таблиця 1.4 – Основні інструменти стратегічного аналізу зовнішнього, внутрішнього та проміжного середовища функціонування бізнес-організації

№ з/п	Вид середовища	Характеристика	Інструменти аналізу
1	Зовнішнє	- Економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та екологічні аспекти впливу. - Змінність та непередбачуваність.	- PESTLE аналіз - SWOT аналіз (з врахуванням

			зовнішніх факторів).
2	Проміжне	- Взаємодія з постачальниками, клієнтами, конкурентами та іншими учасниками ринку. - Визначення умов постачання сировини, продажу продукції та співпраці з партнерами.	- Аналіз конкурентної ситуації. - Аналіз ланцюжка вартості.
3	Внутрішнє	- Культура підприємства, ресурси, фінанси, персонал та управління - Контрольоване підприємством середовище	- SWOT аналіз (внутрішній аналіз) - Аналіз фінансового стану підприємства - Аналіз ресурсів та компетенцій

Джерело: розроблено автором на основі [31, 33]

Серед інструментів стратегічного аналізу бізнес-організації необхідно окремо. Наступним аспектом є виокремлення найбільш дієвих методів аналізу проміжного середовища функціонування бізнес-організації. Одним із поширених засобів його здійснення є аналіз ланцюжка створення цінності, який розроблений представником «школи позиціонування» М.Портером [23].

Аналіз ланцюжка створення вартості є важливим інструментом для розроблення виробничої стратегії бізнес-організації з погляду його багатоаспектного підходу та можливості глибокого розуміння всіх етапів виробничого процесу. виділити методи аналізу зовнішнього середовища, що наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи аналізу зовнішнього середовища функціонування бізнес-організації

№ з/п	Назва	Характеристика
1	PEST - аналіз	Дозволяє проаналізувати вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на бізнес-організацію в зовнішньому середовищі.
2	Аналіз конкурентного середовища	Включає вивчення конкурентної ситуації на ринку, оцінку конкурентів, їхніх стратегій, сильних та слабких сторінок, щоб визначити конкурентні переваги.
3	SWOT-аналіз	Оцінює внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес-організацію, а саме сильні та слабкі сторони (Strengths, Weaknesses), можливості та загрози

		(Opportunities, Threats).
4	Соціально-демографічний аналіз	Вивчає соціальні та демографічні фактори, такі як зміни в популяції, культурні тенденції, споживчі уподобання та стиль життя.
5	Екологічний аналіз	Оцінює вплив екологічних факторів на бізнес-організацію, включаючи аналіз екологічних законодавства, питання екологічної відповідальності та екологічних тенденцій.

Джерело: складено автором на основі [11; 15; 18]

Однією з його переваг є те, що він дозволяє детально проаналізувати кожен етап виробничого процесу, від постачальників сировини до кінцевого споживача, з метою виявлення можливостей оптимізації та зниження витрат, а також ідентифікувати ключові фактори створення вартості. Цей підхід також сприяє виявленню можливостей для підвищення якості продукції або послуг та забезпечення більш ефективного управління виробничими процесами. Таким чином, аналіз ланцюжка вартості виступає необхідним інструментом для розроблення ефективної виробничої стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності та стабільності бізнес-організації на ринку. Схематично модель ланцюжка створення вартості представлено у Додатку А (рис. А.2).

З метою аналізу внутрішнього середовища бізнес-організації використовують методи аналізу фінансового стану, сукупність яких наведено у таблиці 1.6.

Результати стратегічного аналізу різних видів середовища (зовнішнього, проміжного та внутрішнього) є важливими визначальними факторами при встановленні цілей діяльності бізнес-організації у виробничій стратегії. Зв'язок між ними полягає у тому, що стратегічний аналіз надає інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище, а також про конкурентні переваги та обмеження бізнес-організації. На основі цієї інформації встановлюються цілі, які відображають потреби, вимоги та можливості компанії у виробничій сфері.

Таблиця 1.6 – Основні методи аналізу фінансового стану бізнес-організації

№ з/п	Назва	Характеристика
1	Вертикальний аналіз	Використовується для порівняння різних показників фінансової звітності підприємства у різні періоди, шляхом

		вираження кожного показника у відсотках від певного базового рівня. Це дозволяє виявити зміни в структурі фінансових показників та їхні тенденції.
2	Горизонтальний аналіз	Використовується для порівняння фінансових показників підприємства в одному періоді, зазвичай у різних кварталах або роках. Це дозволяє виявити динаміку змін фінансових результатів та їхній темп зростання або зменшення.
3	Аналіз коефіцієнтів	Включає в себе розрахунок різних фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності тощо. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити різні аспекти фінансового стану підприємства та його здатність до виконання своїх фінансових зобов'язань та генерації прибутку.
4	Розрахунок трендів	Спрямований на виявлення довгострокових тенденцій в фінансових показниках підприємства шляхом аналізу даних за декілька періодів. Це дозволяє прогнозувати майбутні зміни у фінансовому стані підприємства та приймати відповідні управлінські рішення.
5	Розбір витрат	Полягає в детальному аналізі витрат підприємства з метою виявлення основних складових витрат, їхнього впливу на фінансові результати та можливості їх оптимізації. Цей аналіз допомагає ефективно управляти витратами та підвищувати ефективність виробництва.

Джерело: розроблено автором на основі [21, 29]

Схематично процес формування стратегічних цілей бізнес-організації проілюстровано у вигляді піраміди, де у вершині розміщено стратегічні цілі, а її основою є тактичні цілі (рис. 1.4).

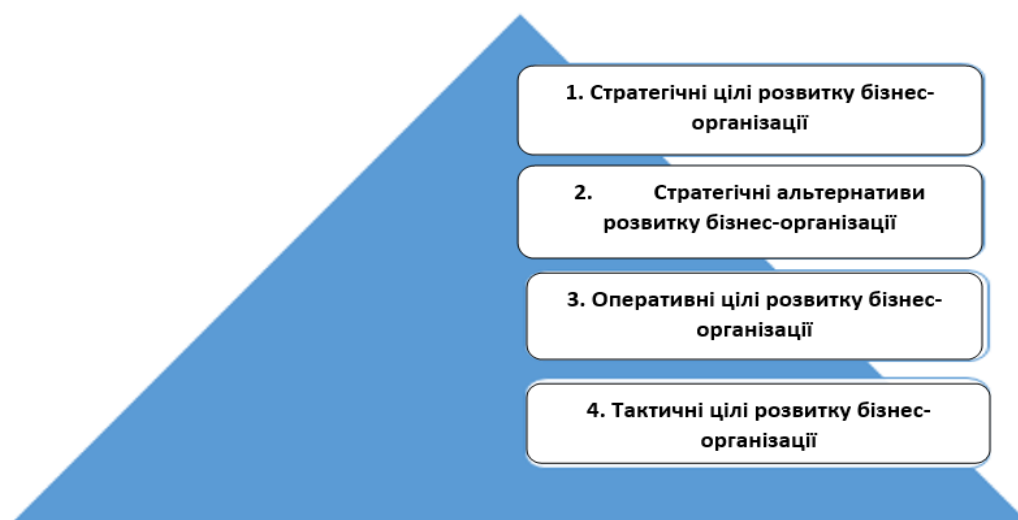


Рисунок 1.4 – Декомпозиція різних рівнів цілей розвитку бізнес-організації

Джерело: розроблено автором

Як видно з наведеного рисунка 1.5, декомпозиції стратегічних цілей має на меті формування стратегічних альтернатив розвитку бізнес-організації та їх економічне обґрунтування.

Крім цього, для оцінювання стану та ефективності функціонування виробничої системи бізнес-організації використовують сукупність показників, що узагальнені у додатку А (табл. А.2 – А.3). Серед них є ті, що визначають технічну оснащеність виробництва та праці, техніко-економічний рівень обладнання, технічний рівень якості сировини тощо.

1.3.Особливості управління розробкою виробничої стратегії бізнес-організації

Процес управління розробкою виробничої стратегії бізнес-організації залежить типу стратегічного мислення, який домінує у ній. Стратегічне мислення бізнес-організацій може мати різні характеристики, залежно від того, як керівники реагують на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалі. За цим критерієм можна виділити три основних типи стратегічного мислення: реактивне, активне та проактивне.

Реактивне стратегічне мислення полягає в тому, що бізнес-організація реагує на зміни, коли вони вже відбулися або коли вони стають актуальними. Цей тип стратегічного мислення характеризується відсутністю передбачування та відповіді на зміни тільки у випадку їх негативного впливу на бізнес. У контексті формування виробничої стратегії це означає, що бізнес-організація спрямовує свої зусилля на коригування виробничих процесів та стратегій у випадку, коли вони стикаються з проблемами або перешкодами. Такий підхід може бути менш ефективним у довгостроковій перспективі, оскільки він не передбачає можливих змін та можливостей, які можуть виникнути у майбутньому.

Активне стратегічне мислення передбачає пошук можливостей для розвитку та вдосконалення виробничих процесів, навіть якщо немає прямої потреби в їх зміні на даний момент. Бізнес-організація активно вивчає ринкові тенденції, технологічні інновації та інші фактори, щоб визначити можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. У контексті формування виробничої стратегії цей підхід означає, що бізнес-організація активно шукає нові ідеї та стратегії для вдосконалення виробничих процесів та використання можливостей ринку.

Проактивне стратегічне мислення виявляється в тому, що бізнес-організація відповідає на зміни швидко та ефективно, передбачаючи їхні можливі наслідки та адаптуючись до них заздалегідь. Цей тип стратегічного мислення відображає високий рівень аналітичності та гнучкості в управлінні. У контексті виробничої стратегії це означає, що бізнес-організація не лише реагує на зміни в середовищі, але й активно працює над створенням нових можливостей та виробничих підходів, що дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною у майбутньому [13].

Кожен із цих типів стратегічного мислення може мати свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу залежить від характеру діяльності та стратегічних цілей бізнес-організації.

Описані вище типи управлінських підходів до формування стратегії розвитку бізнес-організації наведено на рис. 1.5.

Важливим аспектом розроблення виробничої стратегії бізнес-організації є вибір виробничої стратегії, що здійснюється із використанням матриці виробничих і ринкових стратегій (рис. 1.6). Результатом використання матриці для обґрунтування виробничої стратегії підприємства є вибір відповідної виробничої стратегії.

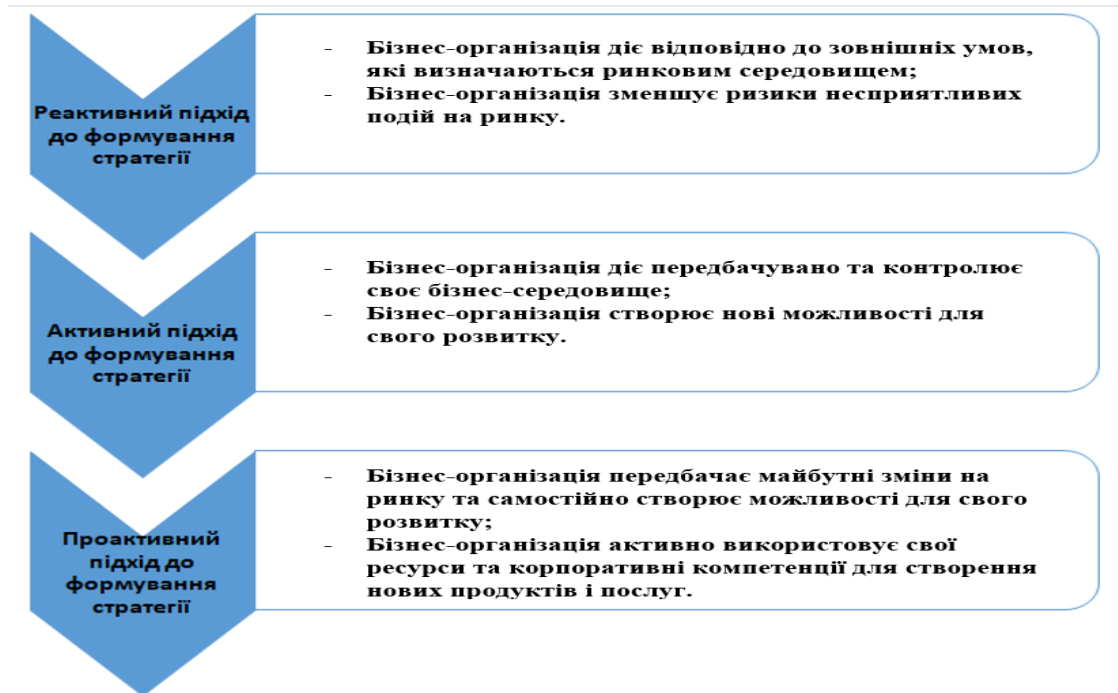


Рисунок 1.5 – Підходи до формування виробничої стратегіїбізнес-організації залежно від типу управлінського мислення

Джерело: розроблено автором на основі [15; 37]

Загальний алгоритм розробки виробничої стратегії наведено на рис. А.1 у додатку А.

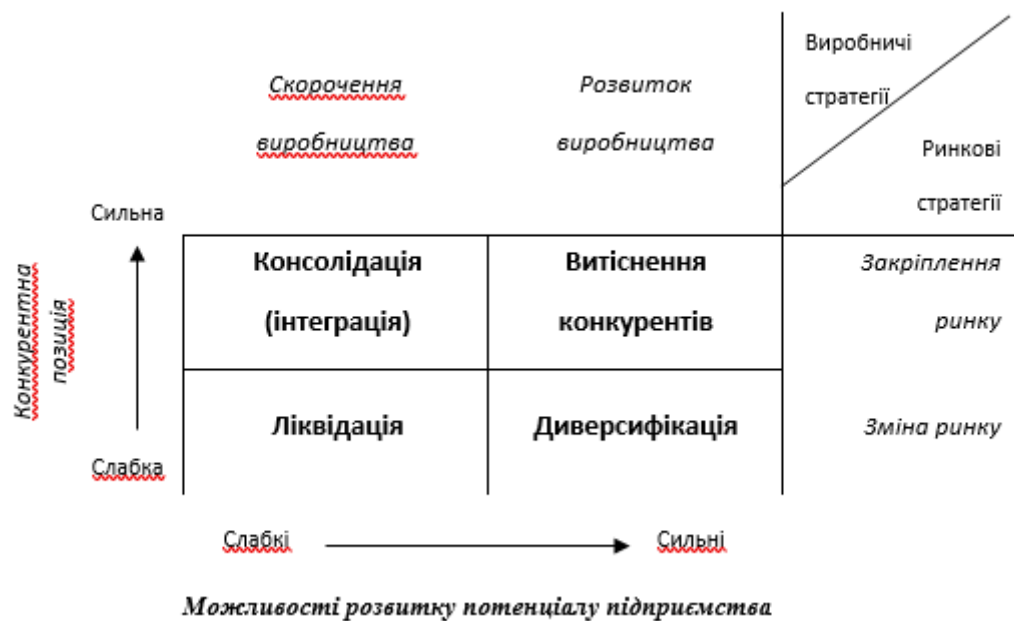


Рисунок 1.6 - Матриця виробничих та ринкових стратегій підприємства в умовах виробничої кризи

Джерело: [39]

Ще одним важливим інструментом вибору ефективної та дієвої виробничої стратегії бізнес-організації є матриця антикризових ринкових стратегій бізнес-організації. Схематично її наведено на рис. 1.7.

	Традиційні продукти	Нові продукти
Традиційні ринки	Глибоке проникнення на ринки	Розробка нових продуктів
Нові ринки	Захоплення нових сегментів	Диверсифікація виробництва

Рисунок 1.7 - Матриця антикризових ринкових стратегій підприємства за ефективного розвитку виробничо-технологічного потенціалу

Джерело: [39]

Процес формування виробничої стратегії бізнес-організації передбачає послідовну реалізацію кількох кроків, що забезпечують систематичний та обґрунтований підхід до визначення стратегічних напрямків діяльності.

1. Формулювання візії й місії організації є першим кроком у процесі формування стратегії. Візія визначає бажаний майбутній стан компанії, а місія визначає основне призначення і цінності організації.

2. Необхідно досягти для досягнення візії та виконання місії. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом (SMART).

3. Стратегічний аналіз включає зовнішній аналіз, внутрішній аналіз та аналіз конкурентоспроможності. Він допомагає зрозуміти ринкове середовище, визначити сильні та слабкі сторони компанії та ідентифікувати можливості та загрози.

4. Оцінювання сильних, слабких сторін підприємства та можливостей і загроз дозволяє поглибити розуміння факторів, які впливають на успішність стратегії та визначити їхній вплив на організацію.

5. Прогнозування тенденцій змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

6. Аналіз і оцінка стратегічних альтернатив передбачає розгляд різних можливих шляхів дії та їхніх наслідків для досягнення стратегічних цілей.

7. Вибір стратегії полягає в обранні оптимального варіанту дій, який найкращим чином відповідає потребам та можливостям організації.

8. Конкретизація стратегії у вигляді плану включає розробку конкретних дій та ресурсів, необхідних для реалізації обраної стратегії.

9. Реалізація стратегії передбачає запровадження запланованих дій та виконання стратегічного плану. Контроль реалізації стратегії включає в себе постійний моніторинг та оцінку виконання стратегії, щоб вчасно виявляти відхилення від поставлених цілей та коригувати стратегію за необхідності.

Цей послідовний процес допомагає бізнес-організаціям систематично аналізувати своє оточення, визначати свої цілі та вибирати стратегії, що найкращим чином відповідають їхнім потребам та умовам ринку.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ІСНУЮЧОЇ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ДОЛИНСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Долинський елеватор»

Інформаційним об'єктом цієї кваліфікаційної бакалаврської роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Долинський елеватор» (далі – ТОВ «Долинський елеватор»), яке створене та функціонує як юридична особа за законодавством України. У своїй діяльності підприємство керується Статутом, Цивільним і Господарським Кодексами України та іншими нормативно-правовими актами. ТОВ «Долинський елеватор» засноване у 2019 році, основним видом господарської діяльності якого є складське господарство, а саме – зберігання зернової продукції, надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування, надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування.

Виробничі потужності бізнес-організації розташовані за адресою: Кіровоградська область, Долинський район, місто Долинська.

Бізнес-організація «Долинський елеватор» виконує такі важливі операції: приймання, кондиціонування сільськогосподарської продукції (очищення, просушування), відпуск зерна. Серед основних функцій елеватора є зберігання зерна, що включає в себе: оцінювання якості зерна, зважування, розвантаження транспортних засобів, транспортування та переробка зерна (очищення, сушіння) в зерносховищах для подальшого формування партій зерна.

Важливим аспектом оцінювання стану господарської діяльності бізнес-організації є аналіз динаміки виручки ТОВ «Долинський елеватор» та оцінювання зміни її структури. У табл. Б.2 Додатку Б наведено показники виручки від

господарської діяльності бізнес-організації за видами товарної продукції. Графічна інтерпретація зміни структури виручки наведена на рис. 2.1.

З наведених даних видно, що у 2021 – 2023 роках відбулось зростання виручки від реалізації продукції. Враховуючи триваючу війну в Україні, така тенденція є позитивною для компанії. Найбільшу частку у структурі виручки від реалізації становило виробництво с/г продукції, а саме вирощування зерна та кукурудзи. Найвищою частка цього виду виручки була у 2022 році – 50%. У 2023 році частка с/г виробництва у структурі доходу знизилась до 39%. Це пов'язано із нижчою урожайністю, а також погодними умовами.

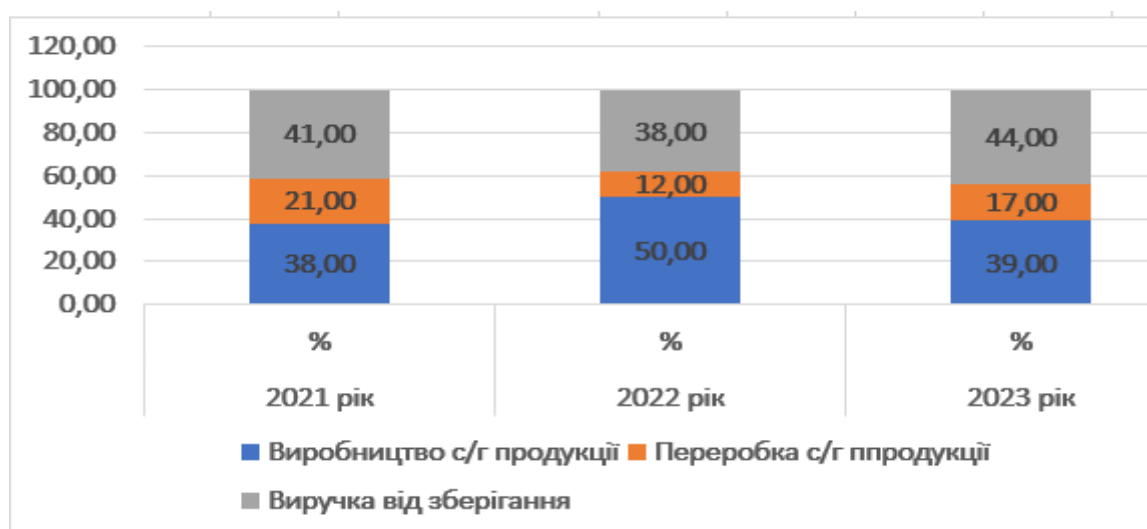


Рисунок 2.1 - Динаміка структури товарної продукції ТОВ «Долинський елеватор» у 2021 -2023 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі додатку Б

Незначно зросла у відсотковому значенні частка виручки від зберігання с/г продукції, яку ТОВ «Долинський елеватор» надає іншим компаніям на комерційній основі. У 2021 році частка цього напрямку становила 41%, а у 2023 році – 44%.

Загалом середній темп зростання виручки у 2023 році порівняно з 2021 роком склав 205%. Основний чинник, що сприяв зростанню виручки – попит на українську сільськогосподарську продукцію на світових ринках.

Важливим ресурсом бізнес-організації в сучасних умовах є її персонал. В період війни через мобілізаційні заходи ТОВ «Долинський елеватор» відчуває

потребу у кваліфікованому персоналі. Водночас, правильна організація роботи існуючого персоналу дозволяє компанії досягати поставлених цілей також. У табл. Б.3 Додатку Б наведено динаміку зміни чисельності персоналу ТОВ «Долинський елеватор» у 2021-2023 рр. Графічна інтерпретація наведена на рис. 2.2.

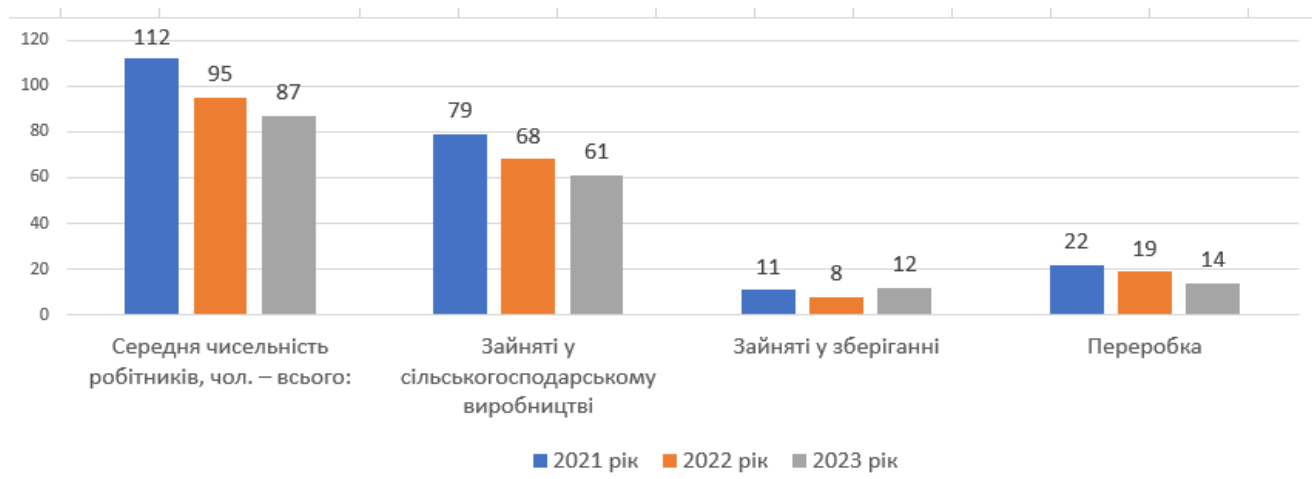


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чисельності персоналу за категоріями

Джерело: розраховано автором на основі даних бізнес-організації

Наведені на рис. 2.2 результати вказують на те, що за аналізований період відбулось зниження чисельності персоналу. Загалом у 2023 році порівняно з 2021 роком чисельність персоналу скоротилась на 22,3%. Найбільше зниження чисельності торкнулось сфери виробництва с/г продукції – 22,7%. За напрямком зберігання чисельність персоналу зросла на 1 особу порівняно з 2021 роком.

Важливим показником виробничої діяльності персоналу є його продуктивність праці. Проведені розрахунки свідчать, що у 2023 році, незважаючи на зниження чисельності персоналу, продуктивність праці зросла – із 1348,76 тис.грн до 5477,68 тис.грн. (рис. 1.3)

Для ефективного здійснення процесу виробництва у сільському господарстві необхідні також матеріальні активи, що виступають засобами виробництва. У зв'язку із тим проведемо аналіз стану і структури активів бізнес-організації «Долинський елеватор», що наведено у табл. Б.4, додатку Б.

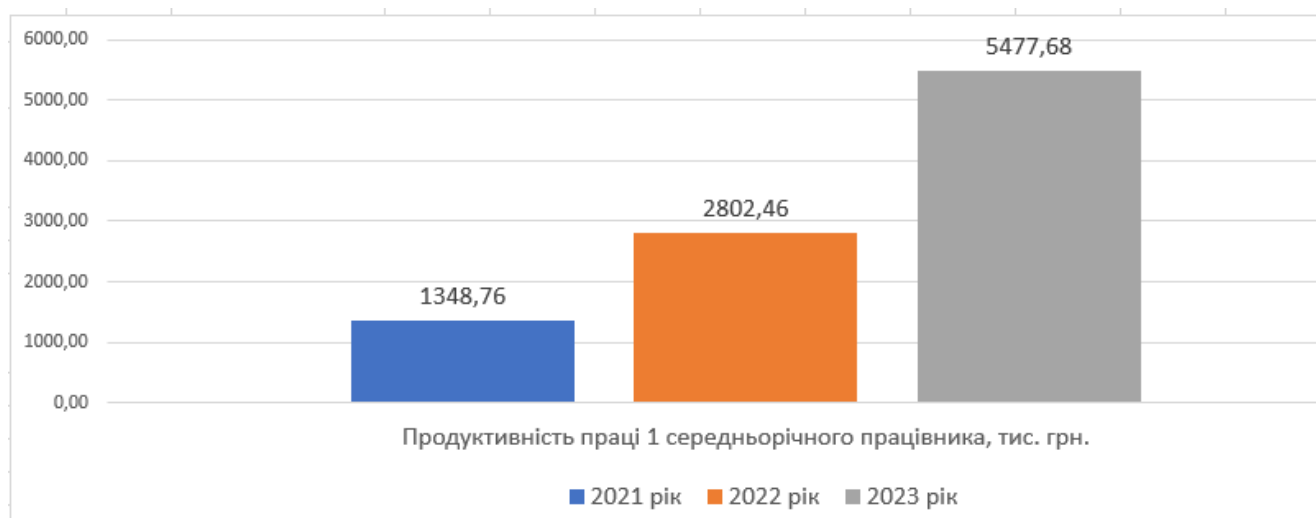


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни продуктивності праці персоналу у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних бізнес-організації

Наведені у табл. Б.4 розрахунки вказують на те, що за період 2021-2023 рр відбулось зростання матеріально-технічної бази виробничої діяльності ТОВ «Долинський елеватор» на всіма видами активів. У їх структурі найбільшу частку становили оборотні активи (рис. 2.4)

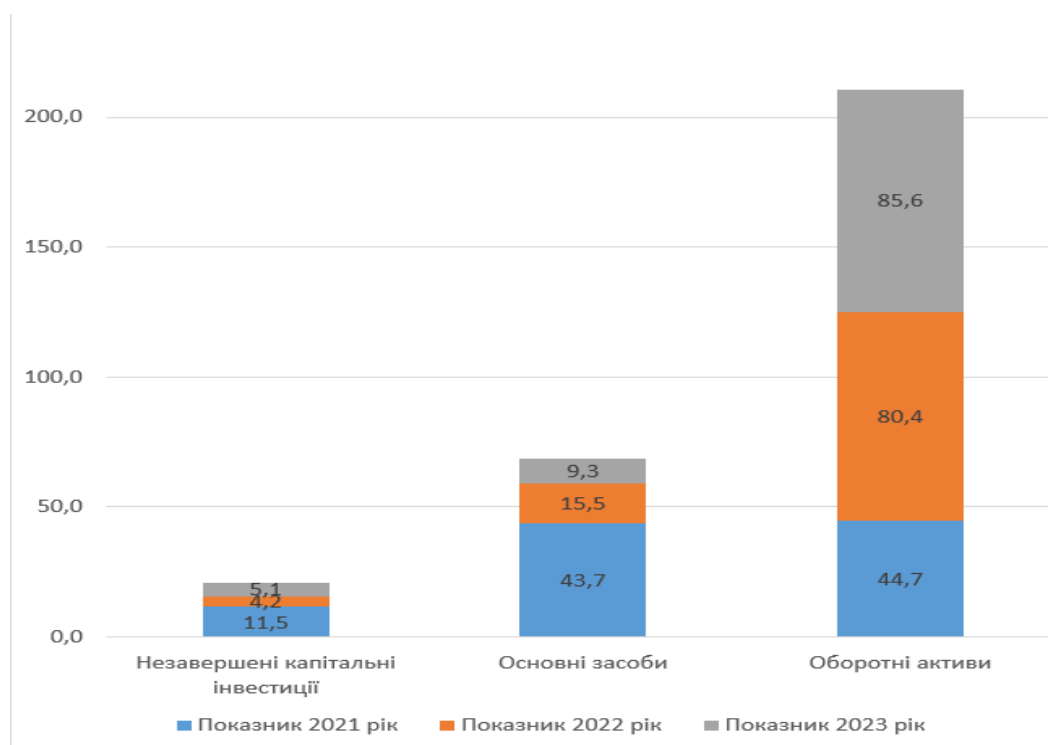


Рисунок 2.4 – Динаміка структури активів ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розраховано автором на основі даних бізнес-організації

При цьому, у 2023 році частка зросла до 80,4%. Як свідчать дані фінансової звітності, основною причиною цього є збільшення дебіторської заборгованості. Тобто бізнес-організація здійснювала свою діяльність на основі відстрочки оплати. Це в умовах війни та непередбачуваності безпекової ситуації з інфраструктурою та логістикою є виправданим кроком, оскільки таким чином підприємство не потребувало зберігання с/г продукції на своїх складських приміщеннях та елеваторах.

Оскільки основною виробничою функцією елеватора є зберігання зерна, доцільно проаналізувати, якою була динаміка обсягів зберігання різних видів зерна у 2019-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягів зберігання зерна ТОВ «Долинський елеватор»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Пшениця 3 кл.	22548	23698	24589	45980	88952
Пшениця 4 кл.	12045	11026	11896	18045	35502
Пшениця 5 кл.	3689	4587	4982	7023	15863
Пшениця 6 кл.	2589	2980	3125	7985	9785
Ячмінь 1 кл.	5789	6014	6852	9015	9847
Ячмінь 3 кл.	1023	1980	2100	2523	3021
Кукурудза	158115,4	148511,1	8390,97	10597,8	46715,61
Всього	205798,4	198796,1	61934,97	101169	209685,61

Джерело: дані фінансової звітності ТОВ «Долинський елеватор»

Наведені дані вказують на те, що за період 2019-2023 рр найбільші обсяги зерна прийнято на збереження у 2023 році. Загальні обсяги зерна на збереженні щороку зростали. На рис 2.5 наведено аналітичне обґрунтування вирівнювання обсягів зберігання у ТОВ «Долинський елеватор». Для цього за допомогою Excel побудовано параболічний тренд, дані якого свідчать, що обсяги зберігання зернових в бізнес-організації «Долинський елеватор» мають тенденцію до зменшення, але у перспективі є тенденція до зростання. Для забезпечення ефективності цієї виробничої функції на підприємства необхідно оптимізувати організацію зберігання с/г продукції на складах.

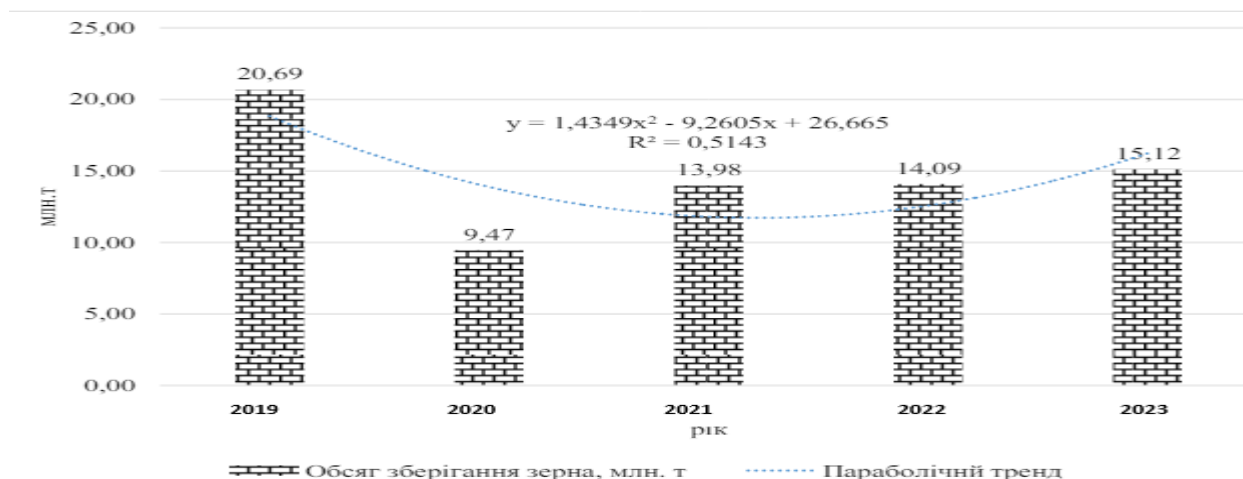


Рисунок 2.5 – Аналітичне моделювання вирівнювання обсягів зберігання с/г продукції у ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних компанії

Оптимальне використання виробничих площ і потужностей елеватора для зберігання зерна сприятиме зростанню ефективності діяльності ТОВ «Долинський елеватор» та покращенню його фінансово-економічних показників.

Загальну схему технологічного процесу роботи елеватора наведено на рис. 2.6



Рисунок 2.6 – Загальна схема технологічного процесу роботи елеватора

Джерело: адаптовано автором на основі матеріалів бізнес-організації

Елеватор складається з наступних відділень:

1. Адміністративні та господарські будівлі.

Приймальне відділення. Зерно може доставлятися на місце призначення за допомогою вантажного транспорту, залізницею або водними суднами. Насамперед воно надходить у приймальне відділення, спеціально обладнане для розвантаження конкретного виду транспорту. Вантажівки прямують у підземні приміщення, звідки відвантажене зерно за допомогою норій надходить до робочої вежі. У бункерах розвантажують і вантажі, що прибули залізницею. Для водяних суден використовують спеціальні установки.

Вагове відділення.

Робоча вежа. Технологія роботи елеватора полягає в тому, що зерно потрібно добре очистити від домішок. Відбувається це у кілька етапів. Для проведення цієї процедури призначено робочу вежу.

Сушильне відділення.

Далі технологічний процес роботи елеватора передбачає спрямування зерна на зберігання. Вона вже доведена до необхідного стану. Зберігання зерна відбувається в силосах із плоским днищем та конусним.

Технологія роботи елеватора передбачає, що у нижній частині зерносховищ розташовані спеціальні пристрої, через які зерно у необхідній кількості надходить на розвантаження. Для простоти виконання операції під зерноворонками розташований конвеєр. Зерносховища обладнуються вентиляційними системами, механізмами, що дезінфікують, пристроями контролю температури сировини.

Важливим аспектом є оцінка виробничих потужностей ТОВ «Долинський елеватор». У загальному виробнича потужність елеватора визначається кількістю тон зерна, вологість якого сушарка може знизити на 1 % за 1 годину роботи. Так, бізнес-організація «Долинський елеватор» має потужність одночасного зберігання зернових 204 тисячі тон. Динаміка показника використання виробничої потужності елеватора у 2021-2023 рр. наведена на рис.2.7.

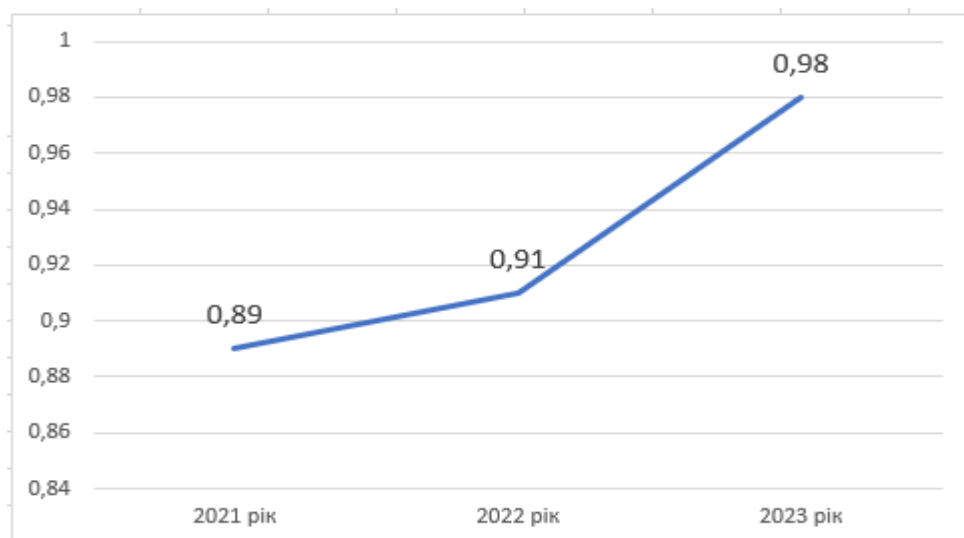


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта використання виробничих потужностей ТОВ «Долинський елеватор» у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

Долинський елеватор обладнаний устаткуванням, яке забезпечує приймання, обробку, зберігання та відвантаження с/г продукції з високим показником ефективності в регіоні. Потужність приймання зерна: 600 тонн/ годину. Вагові платформи мають характеристики: 4*16 м, ваги на 80 тон.

Для відвантаження зерна з ТОВ «Долинський елеватор» використовується 5 вузлів відвантаження: 3 - на автомобільний транспорт та 2 - на залізничний транспорт.

Загальна потужність відвантаження становить:

- на автотранспорт: 350 тон/ годину,
- залізницею: 350 тон/ годину.

ТОВ «Долинський елеватор» має власні інфраструктурні комунікації, а також свою електропідстанцію та свердловину для питної води, 2 ємності по 250 м куб.

Зведені показники фінансово-економічної діяльності, які характеризують, у тому числі, й виробничу діяльність ТОВ «Долинський елеватор», наведено на у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники виробничої діяльності ТОВ «Долинський елеватор»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середня чисельність робітників, осіб	112,0	95,0	87,0
Вартість основних засобів, тис. грн.	66855,6	65904,8	61430,4
Виручка від зберігання продукції, тис.грн	61935,0	101168,8	209685,6
Собівартість продукції зберігання, тис.грн	58021,0	86203,0	181023,0
Чистий прибуток, тис.грн	3052,9	11673,3	22356,8
Фондовіддача, грн	0,9	1,5	3,4
Рентабельність продукції, %	5,3	13,5	12,4
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	553,0	1064,9	2410,2

Джерело: розраховано автором

Наведені дані свідчать про те, що загалом показники, які характеризують здійснення діяльності зі зберігання с/г продукції у 2021-2023 роках мали тенденцію до покращення. Зокрема, відбулось зростання показника фондовіддачі із 0,9 грн у 2021 році до 3,4 грн у 2023 році. Також зросла рентабельність продукції. Але ці результати в основному пов'язані із ситуацією на ринку через брак виробничих потужностей для зберігання зерна, а також складністю торговельних операцій із зерном на зовнішньому ринку. Таким чином, інші с/г виробники використовували потужності ТОВ «Долинський елеватор» для зберігання своєї с/г продукції.

Натомість ці показники не є достатньо високими, що характеризують діяльність на ринку в нормальних умовах. Тому у перспективі ТОВ «Долинський елеватор» необхідно розробити ряд заходів для підвищення ефективності виробничої діяльності зі зберігання зерна.

Оптимальне використання потужностей елеватора є критично важливим для забезпечення ефективної виробничої діяльності, оскільки це має прямий вплив на різні аспекти його функціонування.

По-перше, ефективне використання потужностей дозволяє елеватору максимально використовувати свою пропускну здатність. Це означає, що елеватор може обробляти та зберігати більше продукції за той самий проміжок часу, що збільшує загальний обсяг продукції, яку вони можуть обробляти протягом сезону або в заданому періоді часу.

По-друге, оптимальне використання потужностей допомагає знизити час простою елеватора. Перерва в роботі через неефективне використання потужностей може призвести до втрат часу, які відображаються на загальній продуктивності. Зменшення часу простою може підвищити ефективність виробничого процесу, забезпечуючи більшу кількість часу для обробки продукції та зменшення втрат.

По-третє, ефективне використання потужностей може сприяти зниженню витрат на енергію та ресурси. Якщо елеватор використовує свої потужності оптимально, це означає, що він працює на повну потужність в ті часи, коли це необхідно, а в інші періоди часу може переходити в енергоефективний режим або навіть вимикатися, щоб зменшити споживання енергії. Це може призвести до значних економії витрат, особливо на довгостроковій основі.

Крім того, ефективне використання потужностей може сприяти підвищенню якості обробки продукції. Коли елеватор працює на повну потужність і оптимально використовує свої ресурси, це дозволяє забезпечити більшу точність та стабільність у процесі обробки, що може позитивно позначитися на якості виробів та задоволенні клієнтів.

Для оцінювання підходів щодо розробки та реалізації виробничої стратегії ТОВ «Долинський елеватор» доцільно використати інструментарій, якій найбільш доцільний та був описаний у теоретичній частині цієї бакалаврської роботи.

Зокрема, доцільно побудувати існуючу модель виробничої підсистеми ТОВ «Долинський елеватор» та визначити внутрішні чинники впливу на ланцюжок формування цінності у його діяльності.

Теоретичні складові моделі виробничої підсистеми були обґрунтовані у першому розділі цієї роботи. Адаптований її вигляд для опису моделі виробничої підсистеми ТОВ «Долинський елеватор» наведено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Основні елементи виробничої підсистеми ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розроблено автором

Модель виробничої підсистеми ТОВ «Долинський елеватор» є складовою комплексної системи управління бізнес-організацією, яка включає в себе різноманітні елементи і процеси, що забезпечують оптимальне функціонування та

ефективність виробництва. Ця модель починається з приймання сировини – зерна – де відбувається контроль якості та кількості. Зберігання зерна на елеваторі відбувається в спеціально обладнаних сховищах, де створюються оптимальні умови для його збереження, враховуючи температуру та вологість. Процес обробки може включати сушку або очищення зерна перед його подальшим зберіганням або транспортуванням. Після цього оброблене зерно відвантажується для подальшої транспортування до пунктів призначення. Управління якістю на елеваторі включає в себе контроль якості зерна та проведення внутрішніх аудитів для перевірки дотримання стандартів якості та безпеки. Моніторинг запасів та планування замовлень є важливими аспектами управління запасами, що дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси. Управління персоналом включає в себе найм та навчання спеціалістів, а також організацію робочих графіків та забезпечення безпеки праці.

На ефективність функціонування моделі виробничої підсистеми елеватора впливає цілий комплекс чинників. По-перше, це якість управління персоналом та їхні навички, оскільки кваліфікований та мотивований персонал забезпечує високу продуктивність та безперебійність виробничих процесів. Другим важливим чинником є ефективне управління запасами, яке включає в себе точне прогнозування попиту, оптимальне планування замовлень та моніторинг запасів зерна. Також, контроль якості є ключовим аспектом, оскільки він забезпечує відповідність продукції стандартам якості та безпеки. Технологічні інновації та автоматизація процесів також можуть покращити ефективність моделі, забезпечуючи швидшу та точнішу виробничу діяльність. Крім того, ефективність моделі може залежати від сталості та надійності обладнання, а також від рівня взаємодії з постачальниками та клієнтами. Нарешті, ефективність моделі виробничої підсистеми елеватора також може бути досягнута зовнішніми факторами, такими як економічна кон'юнктура, зміни в законодавстві або кліматичні умови. Враховуючи ситуацію в Україні, на ефективність

функціонування виробничої підсистеми впливають як внутрішні фактори, так і зовнішні.

Серед внутрішніх чинників, які впливають на ефективність функціонування виробничої підсистеми, доцільно виділити технічне і технологічне забезпечення процесу логістики та зберігання зерна.

ТОВ «Долинський елеватор» виконує функції прийому, сушіння та зберігання зернових продуктів і їх доставку до транспорту замовника. Воно використовує спеціальні системи для підвищення потужності обробки та зберігання зернових. Склад зерноприймального комплексу забезпечений зерноприймальним агрегатом з одним дахом для прийому зерна, сушильну башту для обробки пшениці та кукурудзи, буферні ємності для тимчасового зберігання зерна перед сушінням, і зерноочисну машину Dakota 988 для видалення домішок з пшениці та кукурудзи.

Елеваторні вишки відповідають за переміщення зерна і є засобом вертикального транспортування зерна. Бункер для зберігання зерна призначений для накопичення певної кількості зерна. Бункер для доставки зерна у залізничні вагони використовується для збору певної кількості зерна з подальшою доставкою у залізничний вагон. На рис. 2.9 наведено схему технологічного процесу зберігання зерна у ТОВ «Долинський елеватор».

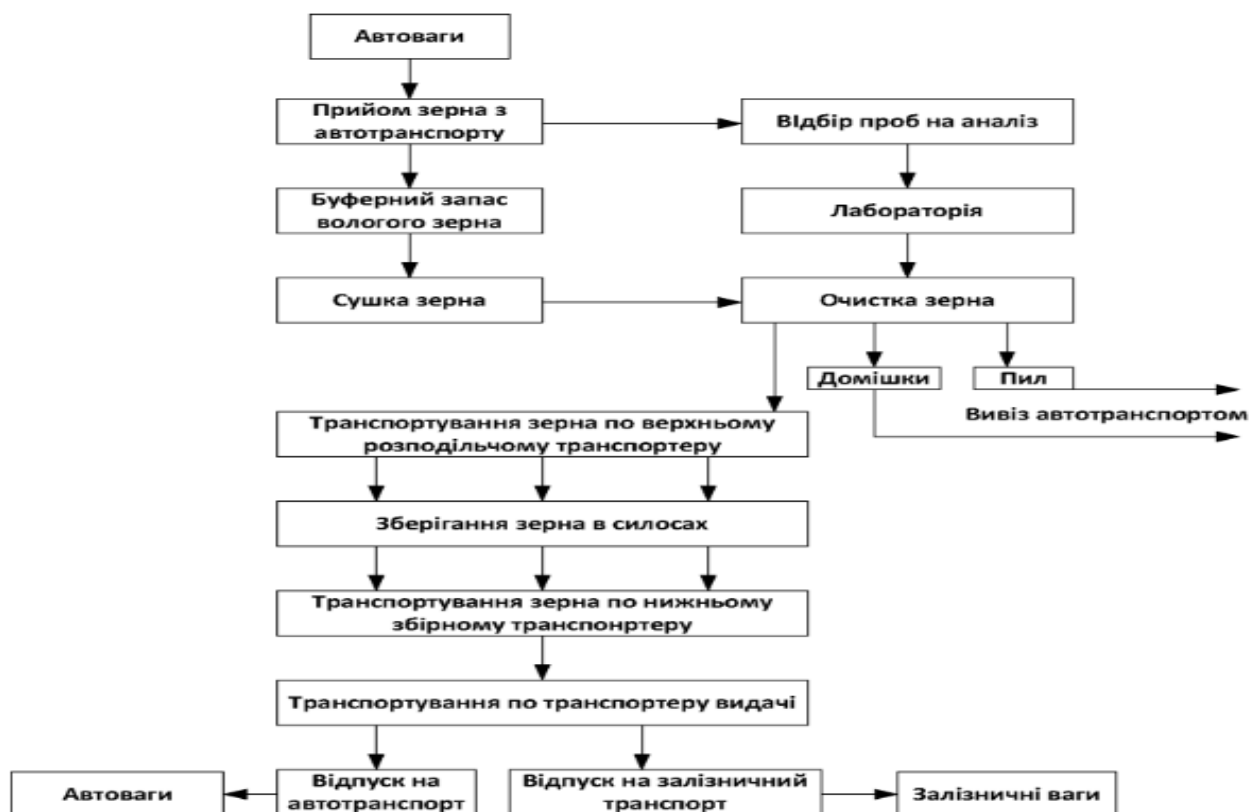


Рисунок 2.9 – Схема технологічного процесу зберігання зерна у ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: дорацьовано автором на основі матеріалів компанії

Основним завданням системи зберігання зерна є досягнення мети оптимального формування замовлень на відвантаження зерна. Для цього з метою управління процесом зберігання зерна на ТОВ «Долинський елеватор» поступово запроваджують автоматизовані системи обліку зберігання.

Ефективне функціонування моделі виробничої підсистеми є основним завданням формування та реалізації виробничої стратегії бізнес-організації.

Аналіз існуючої організаційної структури бізнес-організації «Долинський елеватор», що наведена у Додатку В, вказує, що на даний час окремого підрозділу, який займається стратегічним плануванням у компанії немає.

За результатами опитування керівників підрозділів встановлено, що формування виробничої стратегії ТОВ «Долинський елеватор» має фрагментарний характер та не здійснюється на системній основі. Щорічно фіксуються виробничі цілі цілі, досягнення яких забезпечується в межах

однорічного горизонту планування, які здійснюються у планово-економічному відділі. Таким чином, окремі елементи виробничого планування здійснюються на рівні планово-економічного відділу, але вони не відображають усіх необхідних аспектів формування виробничої стратегії.

Саме тому достатньо актуальним питанням для ТОВ «Долинський елеватор» є впровадження системної роботи та процесу розроблення виробничої стратегії. Це дозволить збанасувати та оптимізувати використання виробничих потужностей зі зберігання зерна та економічні результати від цієї діяльності.

Для реалізації політики формування та управління виробничою стратегією доцільно у Положення про планово-економічний відділ додати завдання та функції щодо цього. У табл. 2.3 наведено форму аналітичної таблиці, де зазначено потреби коригування Положення про планово-економічний відділ.

Таблиця 2.3 - Аналітична таблиця для визначення потреби коригування Положення про планово-економічний відділ

Розділ Положення про відділ	Структура та зміст Положення про відділ за типовими рекомендаціями	Структура та зміст Положення про відповідний відділ, що використовується в БО	Аналіз відхилень у структурі та змісті документа	Пропозиції щодо коректи відповідних елементів Положення (структури та змісту окремих частин)	Визначення необхідності внесення коректив в інші ВНД (Положення про відділи, Посадові інструкції тощо)
Вступ	Опис загальної мети та функцій планово-економічного відділу.	Зазначення мети та функцій планово-економічного відділу.	Загальний зміст відповідає, але відсутність розділу про розробку виробничих	Додати розділ про розробку виробничих стратегій, який визначатиме функції відділу щодо розробки довгострокових планів та стратегій.	Переглянути інші ВНД для визначення потреби внесення змін у зв'язку з

			стратегій.		розширенням функцій відділу.
Функції відділу	Перелік завдань та обов'язків відділу.	Функції планово-економічного відділу, зокрема планування та економічний аналіз.	Відсутність зазначення про розробку виробничих стратегій.	Додати функцію розробки виробничих стратегій до переліку завдань відділу.	Переглянути інші ВНД для визначення потреби внесення змін у зв'язку з розширенням функцій відділу.
Розробка виробничих стратегій	Відсутній	Розробка стратегій виробництва на довгостроковий період.	Функція не включена у Положення.	Додати нову функцію "Розробка виробничих стратегій" до переліку завдань відділу. Вона буде відповідальна за аналіз ринку, конкурентоспроможність, технологічні можливості та розробку стратегій розвитку.	Переглянути інші ВНД для визначення потреби внесення змін у зв'язку з розширенням функцій відділу.

Джерело: розроблено автором

У проекті нового Положення про планово-економічний відділ необхідно додати конкретні завдання для виконання функції "Розробка виробничих стратегій", а саме:

1. **Аналіз ринку:** Збір та аналіз даних про поточний стан ринку зерна на рівні регіону, країни та світового ринку. Оцінка тенденцій та прогнозування змін у попиті, пропозиції, цінах та інших факторах, що впливають на ринок.
2. **Аналіз конкурентоспроможності:** Порівняння виробничих можливостей елеватора з конкурентами на ринку. Визначення переваг та недоліків елеватора порівняно з іншими гравцями на ринку.
3. **Аналіз технологічних можливостей:** Оцінка технічного стану обладнання та інфраструктури елеватора. Вивчення новітніх технологій у зерновій галузі та їх відповідність потребам елеватора.
4. **Розробка стратегій розвитку:** Формулювання цілей та завдань елеватора на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди. Розробка альтернативних виробничих стратегій, враховуючи результати аналізу

ринку, конкурентоспроможності та технологічних можливостей. Визначення ключових заходів для досягнення поставлених цілей та механізмів контролю їх виконання.

У додатку Г наведено основні аспекти проектного Положення про планово-економічний відділ з урахуванням зазначених пропозицій.

Для розуміння резервів розвитку виробничої стратегії ТОВ «Долинський елеватор» важливо оцінити можливі технологічні ризики та рівень технологічної безпеки бізнес-організації в сучасних умовах господарювання. Технологічна безпека в діяльності елеватора є ключовим аспектом управління, оскільки в умовах війни в Україні технічні ресурси є об'єктом ракетних загроз. Також рівень технічної безпеки елеваторів впливає загалом на рівень продовольчої безпеки країни. Підтримка належного рівня технологічної і технічної безпеки елеватора передбачає спроможність бізнес-організації реалізовувати та ефективно впроваджувати сучасні агротехнології, а також способи збереження зерна без зниження його якості та обсягів. Підтримка технологічної безпеки передбачає застосування сучасних сільськогосподарських технічних засобів, цифрових систем управління, які допомагають збільшенню продуктивності та ефективності виробництва. Рівень технологічної безпеки ТОВ «Долинський елеватор» визначається станом та рівнем інноваційності обладнання елеваторних комплексів, а також умовами їх експлуатації та захисту в умовах війни (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика рівня технологічної безпеки ТОВ «Долинський елеватор»

№ з/п	Показник технологічного забезпечення	Характеристика	Тенденція зміни у 2021-2023 рр. (позитивна - 2 бали/негативна – 0 балів/ без змін – 1 бал)	Вплив на виробничу стратегію
1	Обладнання елеваторних комплексів	4 високотехнологічних маршрутних елеватори, які мають загальну потужність для одночасного зберігання 262 тис. тон зерна	Позитивна (1 бали)	Середній
2	Наявність сучасних систем GPS, сенсорів та	Наявність часткової діджиталізації процесів управління зберіганням зерна.	Позитивна (1 бали)	Середній

	аналітики даних для безпечного зберігання зерна			
3	Інноваційні розробки компанії	Наявність власної системи розробки та впровадження інновацій	Без змін (0 бал)	Низький
5	Підсумкова оцінка	2 бали		

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації компанії

Наведені у табл.2.4 результати вказують на те, що параметри технологічної безпеки ТОВ «Долинський елеватор» не є достатньо високими, а тому потребують розроблення заходів та реалізації їх у виробничій стратегії.

В умовах війни в Україні суттєво загострились питання підтримки енергетичної безпеки виробничої інфраструктури. Атаки на об'єкти генерації створюють загрозу для безперебійної подачі електроенергії. Саме тому в таких умовах на рівень реалізації виробничої стратегії впливає і стан енергетичної безпеки бізнес-організації. Вважаємо, що енергетична безпека є одним із важливих внутрішніх чинників нормального функціонування ТОВ «Долинський елеватор».

У табл. 2.5 наведено показників якісної оцінки рівня енергетичної безпеки ТОВ «Долинський елеватор».

Таблиця 2.5 – Показники якісної оцінки енергетичної безпеки ТОВ «Долинський елеватор»

№ з/п	Показник енергетичної безпеки	Опис	Тенденція зміни у 2021-2023 рр. (позитивна - 2 бали/негативна – 0 балів/без змін – 1 бал)	Вплив на виробничу стратегію
1	Обладнання для виробництва біогазу	Біогазовий завод виробничою потужністю близько 20 мільйонів кубічних метрів біогазу на рік планується запустити у 2025 році	Позитивна (2 бали)	Високий
2	Впровадження заходів з енергоефективності	Інтегрована система енергоменеджменту за міжнародним стандартом ISO 50001. Корпоративна інтегрована система менеджменту, в основі якої філософія сталого розвитку, дозволяє забезпечувати операційну ефективність та довгостроковий розвиток елеватора.	Без змін (1 бал)	Середній
5	Підсумкова оцінка	3 бали		

Джерело: розроблено автором

За даними таблиці, ТОВ "Долинський елеватор" демонструє високий рівень енергетичної безпеки. Впровадження обладнання для виробництва біогазу і заходів з енергоефективності сприятиме зменшенню використання традиційних джерел енергії та підвищенню енергоефективності виробничих процесів. Обидва заходи отримали позитивну оцінку, що вказує на їхній високий потенціал впливу на підвищення енергетичної безпеки елеватора. Інтегрована система енергоменеджменту також підтримує стабільний рівень енергетичної ефективності, що є середнім, але враховуючи позитивний вплив інших заходів, сприяє підтримці загального високого рівня енергетичної безпеки. Таким чином, в цілому, елеватор має стабільний і високий рівень енергетичної безпеки, що є позитивним для його виробничої стратегії та довгострокового розвитку.

2.2. Зовнішні умови функціонування ТОВ «Долинський елеватор» та внутрішні можливості розробки та реалізації виробничої стратегії бізнес-організації

Зовнішні чинники функціонування ТОВ «Долинський елеватор» включають у себе різні аспекти та тенденції розвитку агропромислового комплексу України в сучасних умовах війни.

Агропромисловий сектор є одним із ключових для економіки нашої держави. До початку війни цей сектор української економіки характеризувався щорічним зростанням на 5-6%. Як важлива галузь народного господарства, сільське господарство робило суттєвий внесок у формування ВВП України. В чистому вигляді виробництво с/г продукції становило більше 10%, а включно з переробними галузями – 17%. Україна визнавалася світовим лідером у виробництві деяких продовольчих товарів, що впливало на світове споживання. Торгівля агропродукцією складала значну частину експорту, приносячи понад 23 мільярди доларів США, що складало 41 - 42% загального обсягу експорту. Вичерпування можливостей щодо залучення до обробки більшої площі земель зумовило до перехід від екстенсивного зростання с/г виробництва до початкового інтенсивного росту. Його основою є використання сучасних технологій виробництва с/г продукції, переробка с/г продукції для формування доданої вартості агропромислової продукції. Також зовнішніми чинниками в довоєнних умовах були оновлення техніко-економічної бази виробництва, а також будівництво нових логістичних площ, зерносховищ, а збільшення потужностей переробної галузі.

Водночас, умови війни та агресія росії спричинили до ряду негативних тенденцій на ринку с/г продукції для українських виробників. Так, блокування чорноморських портів спричинило значне зменшення обсягів експорту, що призвело до зниження внутрішніх цін на продукцію нижче рівня собівартості. Уряд України, Європейська комісія та Світовий банк визначили, що внаслідок

воєнних дій посівна площа скоротилась більше ніж на 20%. Агрокомпанії також відчули на негативний вплив війни у 2022 році. У цей період були атаковані об'єкти енергетичної інфраструктури, що вивело з ладу багато логістичних потужностей. Запровадження енергетичної безпеки вважається важливим чинником для зниження витрат на виробництво та зберігання агросировини, а також мінімізації ризиків.

У таблиці 2.6 наведено інформацію щодо втрат і пошкоджень аграрного сектору України в умовах війни за оцінками Мінфіну.

Таблиця 2.6 – Основні показники втрат в агросекторі через війну

№ з/п	Категорія	Обсяг, млн.дол.США	Частка у %
1	С\г угіддя та незібраний урожай	2135	50
2	Сільськогосподарська техніка	92	22
3	Вироблена продукція	613	14
4	Зерносховища	272	6
5	Тваринництво	136	3
6	Фактори виробництва	120	3
7	Багаторічні культури	89	2
8	Разом	4291	100

Джерело: розроблено на основі [39]

Наведені дані вказують, що росія здійснює цілеспрямоване руйнування нашого агросектору: замінування полів, перешкоди в експорті, руйнування інфраструктури. Згідно даних досліджень NASA росія викрала з тимчасово окупованих територій України пшениці на близько 1 млрд дол. США.

- ключовими негативними чинниками зменшення експорту аграрної продукції з України та зменшення економічної активності у діяльності вітчизняного агробізнесу є:
- скорочення масштабів посівних площ через окупацію та замінування;
- обмеження у ланцюжку логістики с/г продукції;
- зниження урожайності та обробки зернових для експорту;

- проблеми із експортом вітчизняної с/г продукції на світові ринки через блокування портів;
- вивезення окупантами зернових та умисне знищення с/г техніки;
- дефіцит кадрів у с/г через мобілізаційні та демографічні процеси.

Враховуючи те, що основна діяльність ТОВ «Долинський елеватор» пов'язана зі зберіганням зернових, варто оцінити існуючі тенденції на ринку елеваторів в Україні.

До війни в Україні спостерігався бум будівництва зерносховищ. Розширення виробничих потужностей здійснювали як великі холдинги, так і середні за потужністю агро-компанії, а також фермери. Так, агрохолдинги розширювали свої земельні площі, тому для зберігання свого врожаю починали будівництво нових зерносховищ.

Для фермерів створення власних елеваторів це спосіб диверсифікувати ризики та знизити у перспективі логістичні витрати.

В умовах війни, коли є руйнування інфраструктури, а також ризики збереження елеваторних потужностей у прифронтових територіях, аграрні компанії продовжують розширювати наявну елеваторну інфраструктуру, будують нові об'єкти. Зокрема, пріоритетною стала модель «сухих портів». Також вкладаються кошти у будівництво переробних заводів.

Починаючи з 2023 року фермери почали цікавитись технологією створення мобільних зерносховищ. Ці споруди швидко збираються, не вимагають спеціального фундаменту і можуть бути встановлені навіть на твердий ґрунт. Потужність і місткість таких сховищ змінюються від 200 до 1 тисяч тонн зерна. Такі моделі мобільних сховищ є популярними у США та Європі.

Для узагальнення проблемного поля виробничого розвитку бізнес-організації «Долинський елеватор» важливо узагальнити чинники впливу зовнішнього середовища його функціонування за PEST-аналізом. На рис. 2.10 схематично представлено результати використання цього інструменту.



Рисунок 2.10 – Модель PEST-аналізу агропромислового ринку України

Джерело: розроблено автором

За результатами PEST-аналізу сформовано два сценарії розвитку подій: оптимістичний та песимістичний. Розглянемо їх детальніше для кожного чинника:

Оптимістичний сценарій:

1. *Політичні фактори:*

- законодавство та регулювання: початок другого етапу функціонування ринку землі дозволяє бізнес-організаціям отримувати доступ до земельних ресурсів і розвивати свої аграрні проекти. Подальше розширення ринку на юридичних осіб створює додаткові можливості для розвитку сільськогосподарського сектору.

- геополітична ситуація: закінчення війни в Україні допомагає уникнути блокування кордону та портів, забезпечуючи незмінний потік імпорту та експорту сільськогосподарської продукції

- політична стабільність: уряд сприяє розвитку аграрного сектору, надаючи підтримку фермерам та сільськогосподарським підприємствам через стимулюючі програми, субсидії та інвестиційні проекти; впроваджує стратегії підтримки аграрного сектору, що сприяє стабільному розвитку галузі та забезпечує ріст ефективності та конкурентоспроможності.

2. Економічні фактори:

- попри війну та внутрішні економічні труднощі, уряд приймає дієві заходи для стабілізації економіки та підтримки агропромислового сектору.

- інфляція залишається на прийнятному рівні, завдяки дієвим монетарним політикам та регулюванню цін.

- уряд впроваджує програми підтримки технічної ази в агросфері, що дозволяє зберігати та розвивати виробництво продукції.

- валютні курси стабілізуються на прийнятному рівні, що сприяє розвитку експорту та імпорту аграрної продукції.

- незважаючи на військові ризики, уряд встановлює механізми фінансової підтримки для агропромислового сектору, що дозволяє забезпечити необхідне фінансування.

3. Соціальні чинники:

- споживчі уподобання: збільшення попиту на органічні продукти та продукти від місцевих виробників внаслідок підвищення обізнаності споживачів про користь для здоров'я та довкілля.

- освіта та обізнаність: зростання зацікавленості сільського населення у сучасних методах сільського господарства, що призводить до збільшення кількості невеликих органічних фермерських бізнесів та їх ефективності.

4. Технологічні чинники:

- інновації в сільському господарстві: швидкий розвиток новітніх технологій стимулює впровадження ефективних методів виробництва, що призводить до збільшення врожаїв та поліпшення якості продукції.

- автоматизація та механізація: застосування сучасних машин та обладнання дозволяє збільшити продуктивність праці та знизити витрати на оплату праці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

- інформаційні технології: використання віддалених технологій, аналітики даних та цифрових платформ значно полегшує управління агропромисловими підприємствами, забезпечує оптимізацію виробництва та підвищує ефективність маркетингу сільськогосподарської продукції.

Песимістичний сценарій.

1. Політичні фактори:

- законодавство та регулювання: війна та політичні нестабільності призводять до припинення або обмеження дії ринку землі, що ускладнює розвиток аграрного сектору та обмежує доступ до ресурсів для підприємств.

- геополітична ситуація: війна призводить до подальшого блокування кордонів та портів, що перешкоджає нормальному функціонуванню ланцюга постачання та експорту продукції.

- політична нестабільність: непевність щодо майбутнього регулювання аграрного сектору, що може викликати втрату довіри та інвестицій.

- підтримка уряду: уряд не виявляє достатньої зацікавленості або ресурсів для підтримки розвитку аграрного сектору, що призводить до збільшення труднощів у веденні бізнесу та обмеження можливостей для росту.

2. Економічні фактори:

- економічна стабільність погіршується через війну та зниження обсягів агропромислового виробництва, що призводить до спаду частки цього сектору у ВВП.

- інфляція зростає, що погіршує купівельну спроможність населення та підвищує вартість виробництва аграрної продукції.

- втрата технічної бази в агросфері призводить до зменшення ефективності виробництва та конкурентоспроможності на ринках.

- зміни курсу гривні різко впливають на експорт та імпорт аграрної продукції, що призводить до нестабільності на ринках та зменшення доходів сільських господарств.

- обмежений доступ до зовнішнього фінансування погіршує фінансове положення сільськогосподарських підприємств та гальмує їхні можливості розвитку та модернізації.

3. Соціальні чинники:

- демографічні тенденції: збільшення внутрішньої міграції та скорочення чисельності сільського населення призводить до дефіциту робочої сили та ускладнює набір кваліфікованих працівників у сільському господарстві.

- споживчі уподобання: зміна споживчих звичок на користь дешевших продуктів з масового виробництва може призвести до зниження попиту на органічні та місцеві сільгосппродукти.

- освіта та обізнаність: незважаючи на зростання рівня освіти сільського населення, невеликі органічні фермерські бізнеси можуть зазнати труднощів через відсутність доступу до фінансування та ресурсів для конкуренції з великими сільгосппідприємствами.

4. Технологічні чинники:

- інновації в сільському господарстві: активізується використання новітніх технологій у виробництві та обробці сільськогосподарської продукції.

- автоматизація та механізація: відбувається застосування сучасних машин та обладнання для підвищення продуктивності та зниження витрат.

- інформаційні технології: вплив віддалених технологій, аналітики даних та цифрових платформ на управління агропромисловими підприємствами та маркетинг сільськогосподарської продукції.

Важливим аспектом вивчення зовнішніх умов функціонування ТОВ «Долинський елеватор» є також бачення тенденцій розвитку агроринку у світі.

Тенденції розвитку аграрного ринку у світі постійно еволюціонують під впливом різних факторів, таких як технологічні інновації, зміни в споживчому попиті, екологічні та кліматичні зміни, політичні та економічні умови. Ключовими тенденціями, що спостерігаються на агропромисловому ринку у світі, є:

Зростання попиту на органічні продукти: споживачі все більше цінують здорову та екологічно чисту їжу, тому зростає попит на органічні продукти. Це стимулює аграрний сектор до впровадження більш сталих та екологічних методів виробництва.

Цифрові технології у сільському господарстві: використання сучасних інформаційних технологій, сільськогосподарських датчиків, систем штучного інтелекту та автоматизації значно підвищує ефективність виробництва, знижує витрати та сприяє оптимізації управління господарством.

Збільшення виробництва біопалива: розвиток альтернативних джерел енергії та зростання усвідомлення проблем екології сприяють збільшенню виробництва біопалива, що може вплинути на площі, призначені для вирощування рослин.

Глобальні зміни клімату: екстремальні погодні умови, зокрема засухи та повені, впливають на врожаї у різних регіонах світу та можуть призводити до змін в посівних площах та розподілі культур.

Зростання торгівлі сільськогосподарською продукцією: глобалізація ринків сприяє зростанню міжнародної торгівлі аграрною продукцією та продуктами переробки. Велике значення мають міжнародні торговельні угоди та взаємовідносини між країнами.

Збільшення уваги до сталого розвитку: збільшення обізнаності суспільства про проблеми сталого розвитку та збереження природних ресурсів впливає на ухвалення більш екологічно орієнтованих підходів у сільському господарстві.

Для визначення резервів стратегічного розвитку ТОВ «Долинський елеватор» використаємо інструмент SWOT-аналізу (таблиця 2.7). Зокрема, встановлення сильних сторін діяльності бізнес-організації «Долинський елеватор» рекомендується покласти в основу проектної виробничої стратегії компанії. Крім цього, аналіз можливостей у матриці SWOT дозволяє встановити зовнішні чинники, які можуть бути використані як резерви для розвитку.

Використання результатів SWOT-аналізу є важливим етапом при розробленні виробничої стратегії елеватора з ряду причин. По-перше, SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища елеватора, такі як технічні можливості, людські ресурси, фінансовий стан тощо. Це допомагає ідентифікувати обмеження та ресурси, якими можна користуватися при формулюванні стратегічних планів.

По-друге, SWOT-аналіз допомагає визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, такі як конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, технологічні інновації тощо. Це дозволяє адаптувати стратегію елеватора до змін у ринкових умовах та використовувати можливості для розвитку.

По-третє, результати SWOT-аналізу створюють основу для визначення стратегічних напрямків діяльності елеватора. Наприклад, на основі виявлених сильних сторін можна розробити стратегію зростання, використовуючи внутрішні ресурси для розширення діяльності. Слабкі сторони можуть вказувати на потребу у вдосконаленні процесів або в управлінні ресурсами.

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Долинський елеватор»

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище	Сильні сторони (S) 1. 5 місце на ринку зберігання зерна в Україні; 2. Досвід та знання технологій зберігання зерна; 3. Кваліфікований персонал; 4. Вигідне розташування елеватора близько до зернових полів чи транспортних вузлів сприяє зниженню витрат на транспортування та підвищує зручність для клієнтів.	Слабкі сторони (W) Низька продуктивність елеватора. Завантаженість виробничих потужностей до межі найбільшого значення, що має ризик технологічних обмежень. Залежність від економічної кон'юнктури.
Фактори можливостей (О) Зростання попиту на зерно; Будівництво сухих портів на кордоні з ЄС; Фізичний захист інфраструктури державою від атак у регіонах локалізації виробничих потужностей с/г.	SO-стратегія 1. Використання сильних сторін елеватора, таких як висока технічна оснащеність та досвідна робоча сила, для виходу на нові ринки збуту та розширення клієнтської бази. Це може включати експорт зерна, співпрацю з міжнародними партнерами або розвиток нових продуктів для специфічних ринків. 2. Використання можливостей для впровадження новітніх технологій та автоматизації процесів зберігання, обробки та транспортування зерна. Це дозволить елеватору підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість обслуговування. 3. Використання можливостей для партнерства з іншими підприємствами чи організаціями у галузі агропромислового комплексу.	WO-стратегія 1. Використання можливостей для партнерства з іншими галузями, такими як виробництво біопалива або тваринництво, може допомогти диверсифікувати бізнес та зменшити ризики. 2. Використання можливостей для впровадження ефективних систем управління та процесів може допомогти вирішити проблеми з недостатньою автоматизацією та підвищити продуктивність елеватора.
Фактори загроз (Т) 1. Зміни в правових нормах, таких як нові вимоги щодо безпеки продукції або екологічних стандартів, можуть призвести до додаткових витрат на виробництво та зберігання зерна. 2. Зміни у цінах на зерно або зміни цін на інші вирощувані культури можуть впливати на попит на послуги елеватора та його прибутковість.	ST-стратегія 1. Залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності діяльності елеватора. Робота з невеликими фермерськими господарствами щодо зберігання зерна. 2. Розширення сегменту B2B завантажити потужності елеватора. 3. Розширення потужностей за рахунок створення мобільних сховищ.	WT-стратегія 1. Розглянути можливості для розширення бізнесу на різні галузі або ринки, що дозволить зменшити вплив негативних факторів на окремі сектори бізнесу.. 2.Партнерські угоди та альянси з іншими підприємствами, що дозволить об'єднати ресурси для спільного розвитку заходів по зменшенню загроз.

Джерело: складено автором

Нарешті, SWOT-аналіз допомагає забезпечити консенсус серед керівництва та ключових зацікавлених сторін щодо напрямків розвитку елеватора, оскільки

він базується на об'єктивних даних та аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів. Таким чином, використання результатів SWOT-аналізу є доцільним для розроблення ефективної та адаптивної виробничої стратегії елеватора. Зокрема, як зазначено у пропозиціях стратегії щодо зниження зовнішніх загроз та використання сильних сторін: доцільно розглянути можливості розширення співпраці із невеликими фермерськими господарствами для надання їм послуг зберігання і відвантаження зерна. Для цього доцільно розглянути можливість оптимізації потужностей зерносховища, а також реалізації проекту створення мобільних зерносховищ.

2.4. Альтернативні варіанти заходів розвитку виробничої стратегії та управлінське забезпечення їх впровадження

Для обґрунтування вибору виробничої стратегії ТОВ «Долинський елеватор» використаємо матрицю виробничих та ринкових стратегій бізнес-організації, що була наведена у розділі 1 цієї роботи (рис.2.11).



Рисунок 2.11 - Матриця виробничих та ринкових стратегій підприємства в умовах виробничої кризи

Джерело: адаптовано автором

Отримавши результати аналізу PEST і SWOT, можна сформулювати альтернативні заходи розробки виробничої стратегії для підвищення ефективності роботи ТОВ «Долинський елеватор». Необхідно зазначити, що для реалізації виробничої стратегії мають бути «забезпечувальні стратегії» в інших сферах діяльності БО. У планах як інструментах виконання стратегій має бути визначений порядок (послідовність) їх виконання:

1. **Технологічні заходи виробничої стратегії:** інвестування в обладнання і технології для підвищення продуктивності, енергоефективності та якості обслуговування. Впровадження сучасних гнучких технологій зберігання зерна (мобільні зерносховища).

2. **Маркетингові заходи:** пошук нових ринків збуту для зернових продуктів через експорт або розвиток співпраці з іншими країнами. Розвиток власної мережі збуту та розширення асортименту продукції для відповіді на потреби різних сегментів ринку.

3. **Заходи оптимізації логістики та безпеки зберігання зерна:** вдосконалення системи транспортування та зберігання зерна для зниження часу та витрат на доставку та обробку. Використання нових технологій в управлінні запасами та логістиці для покращення ефективності управління постачанням.

4. **Підвищення якості продукції:** вдосконалення системи контролю якості та дотримання стандартів безпеки та якості продукції. Впровадження програми постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення високої якості обслуговування.

5. **Диверсифікація продукції:** розширення асортименту послуг та продукції шляхом включення нових видів зернових культур або додаткових послуг, таких як зернова переробка чи складування.

Узагальнюючи проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Долинський елеватор» пропонуємо розглянути два альтернативні заходи виробничої стратегії, з наведених вище, які доцільно реалізувати в компанії (рис. 2.12).

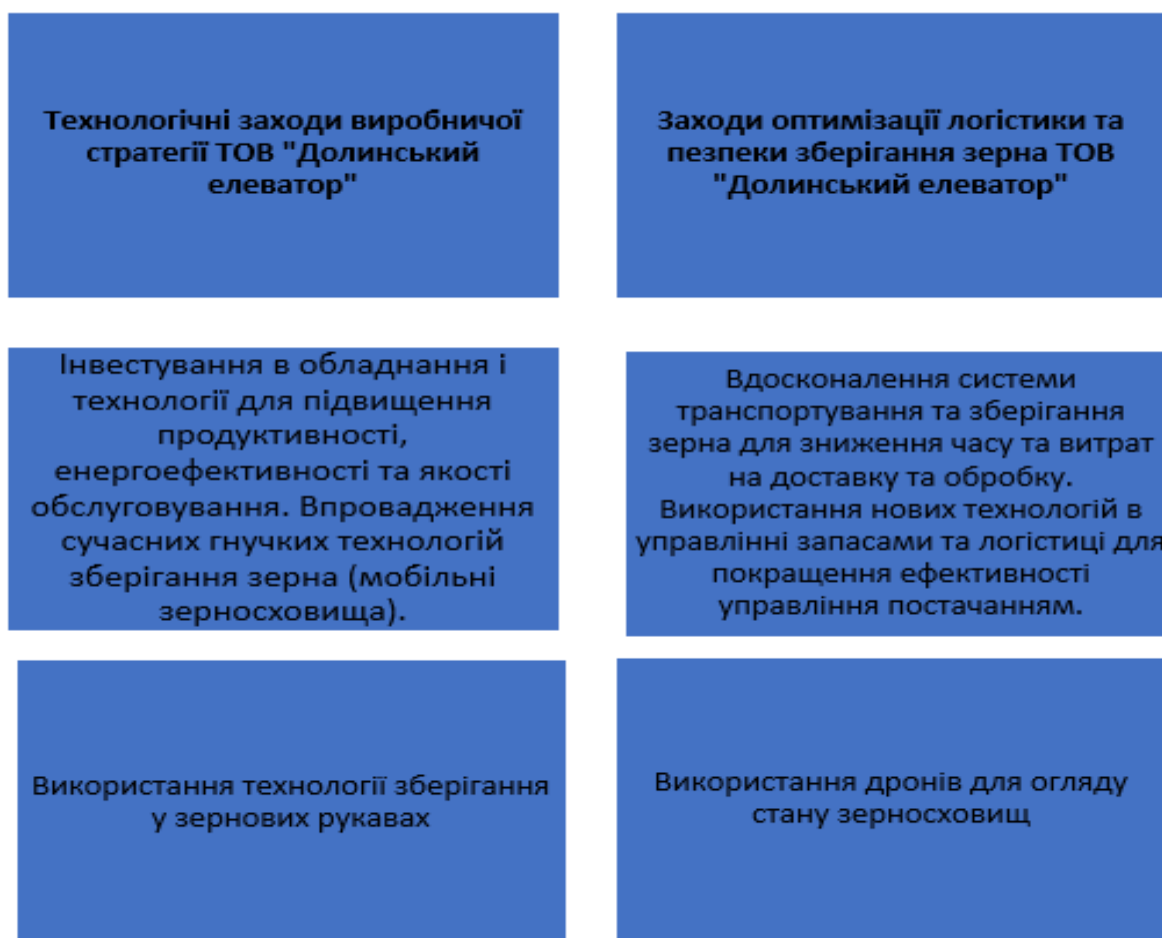


Рисунок 2.12 – Альтернативні заходи реалізації виробничої стратегії ТОВ «Долинський елеватор»

Джерело: розроблено автором

Кожен із цих варіантів має різний вплив на ефективність виробничої діяльності, але у своїй взаємодії може забезпечити стійку роботу бізнес-організації в умовах війни.

Нижче розглянемо основні організаційно-економічні параметри запропонованих заходів.

1. Організаційно-економічні параметри заходів оптимізації логістики та безпеки зберігання зерна для ТОВ "Долинський елеватор" передбачають збільшення ефективності логістики шляхом:

- впровадження системи моніторингу та автоматизації процесів на елеваторі допоможе вдосконалити контроль за потоками зерна, зменшити час обробки та оптимізувати використання ресурсів.

- використання технологій GPS та інтернету речей (IoT) для відстеження руху транспортних засобів та контролю над розташуванням зерна на складах може сприяти зниженню витрат на транспортування та скороченню часу на обробку.

- оптимізація маршрутів доставки зерна та використання сучасних систем управління логістикою дозволить знизити витрати на транспортування та збільшити швидкість доставки.

- встановлення сучасних систем контролю вологості, температури та вентиляції в сховищах дозволить уникнути втрати зерна внаслідок псування та забезпечить його довгострокове зберігання. Впровадження системи моніторингу за станом технічного обладнання та вчасний ремонт несправностей забезпечить безперебійну роботу елеватору та запобіжить аварійним ситуаціям.

- організація навчальних програм та тренування персоналу з питань безпеки праці та правил експлуатації обладнання допоможе знизити ризики нещасних випадків та інцидентів на робочому місці.

Враховуючи зростання конкуренції на ринку зернових, впровадження ефективних логістичних та безпекових рішень стане важливим конкурентним перевагою, що дозволить зберегти та збільшити ринкову позицію підприємства. Однак, цей масштабний проект передбачає зміни у багатьох сферах діяльності підприємства, що безпосередньо не відносяться до виробничої діяльності. Тому доцільно розглянути альтернативні заходи виробничої стратегії, описані нижче.

2. Технологічні заходи виробничої стратегії ТОВ "Долинський елеватор".

Вітчизняний зерновий ринок відчуває складні періоди через виклики війни. Через блокування портів в Україні у 2022 – 2023 роках відчувався профіцит на внутрішньому ринку зерна, що зумовлювало зростання попиту на його збереження без втрати якісних характеристик.

Нажаль, достовірна інформація щодо запасів зернових та олійних культур в Україні закрита в цілях інформаційної безпеки. Водночас, за попередніми оцінками обсяг зберігання зерна на українських елеваторах становить більше 30 млн тон.

Крім цього, за час війни близько 17-20% зерносховищ було пошкоджено або зруйновано. Певна частина елеваторів знаходиться на окупованих територіях. В таких умовах, коли відчуваються проблеми з експортом зерна та потужністю його зберігання, доцільно використовувати технологію зберігання зерна у мобільних пластикових рукавах.

Схема процесу зберігання зерна в мобільних зернових рукавах представлена на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Схема процесу наповнення зерна для зберігання у мобільному зерновому рукаві

Джерело: [40]

Зберігання зерна у мобільному зерновому рукаві має кілька переваг:

- 1. Гнучкість місця зберігання:** мобільні зернові рукави дозволяють зберігати зерно поблизу поля, де воно зібране, що зменшує час і витрати на

транспортування до стаціонарного сховища. Це забезпечує зручний доступ до зерна для перевезення і обробки.

2. Економія часу і грошей: встановлення мобільного зернового рукава швидше і дешевше, ніж будівництво стаціонарного сховища. Він не потребує складної інфраструктури, такої як фундамент або будівельні матеріали, що робить його більш доступним для малих аграрних господарств або тимчасових потреб.

3. Мобільність: мобільний зерновий рукав може бути переміщений до різних місць зберігання зерна в залежності від потреб. Це особливо корисно в умовах змінного обсягу врожаю або коливань на ринку, коли потрібно швидко реагувати на зміни в попиті або цінах.

4. Збереження якості зерна: мобільні зернові рукави можуть мати вбудовані системи вентиляції та контролю вологості, що дозволяє зберігати зерно в оптимальних умовах. Це допомагає запобігти загниванню, вологоутворенню та втратам від шкідників, що підвищує якість збереження і збереження вартості зерна.

5. Низькі експлуатаційні витрати: у порівнянні з традиційними стаціонарними сховищами, обслуговування мобільного зернового рукава зазвичай вимагає менше ресурсів і витрат. Це означає менші витрати на обслуговування та підтримку протягом тривалого часу експлуатації.

На основі вивчення пропозицій виробників мобільних зернових рукавів та технології їх використання, розраховано початкові інвестиції у цей проект (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Величина інвестиційних ресурсів для реалізації проекту послуг зі зберігання зерна у мобільних зернових рукавах, тис.грн

№ з/п	Показник	Ціна, тис.грн	Сума, тис.грн
1	Обладнання для завантажування зерна (3 вивантажувачі зерна)	120	360
2	Вартість зернових рукавів (10 од)	27	270
3	Витрати на оплату праці персоналу (3 особи)	23,3	70
4	Всього інвестиційних витрат		670

Джерело: розраховано автором

Для впровадження цього проекту передбачається придбати 10 мобільних зернових рукави ТМ Karnell, а також 3 одиниці спеціальної техніки.

У табл. 2.9 представлено очікувані фінансові результати від надання ТОВ «Долинський елеватор» послуг із зберігання зерна у мобільних зернових рукавах для невеликих фермерських господарств за моделлю B2B.

Таблиця 2.9 – Очікувані фінансові результати від послуг зі зберігання зерна (за місяць)

№ з/п	Показник	Сума, тис.грн
1	Вартість зберігання зерна в елеваторі, грн/т	1300
2	Вартість зберігання зерна в рукавах, грн/т	350
3	Рентабельність зберігання зерна в елеваторі, %	14
4	Рентабельність зберігання зерна в зерновому рукаві, %	18
5	Прибуток від зберігання зерна в елеваторі, грн /т	182
6	Прибуток від зберігання зерна в елеваторі в зерновому рукаві, грн /т	63

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку показників економічних показників ефективності реалізації проекту використання мобільних рукавів для зберігання зерна використано методику чистої теперішньої вартості (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Визначення показника чистої теперішньої вартості за проектом

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік	2030 рік
Інвестиції у проект, тис.грн	670	0	0	0	0	0
Обсяги зберігання зерна, тис. т	1100	1200	1500	1500	1500	1500
Виручка від послуг зберігання зерна, тис.грн	385	420	525	525	525	525
Величина прибутку від послуг зберігання зерна, тис.грн	69,3	75,6	94,5	94,5	94,5	94,5
Амортизація, тис.грн	110	110	110	110	110	110
Грошовий потік, тис.грн	179,3	185,6	204,5	204,5	204,5	204,5
Дисконтний множник (d=18%)	1	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	179,3	157,20	146,83	124,54	105,52	89,36

Дисконтовані інвестиції, тис.грн	670	0	0	0	0	0
Чиста теперішня вартість наростаючим підсумком, тис.грн	-490,7	-333,5	-186,67	-62,12	43,39	132,76

Джерело: розраховано автором

Представлені у табл. 2.10 розрахунки вказують на те, що реалізація проекту зберігання зерна ТОВ «Долинський елеватор» у мобільних зернових рукавах є економічно вигідною. Повернення інвестицій відбувається у 2029 році, а чиста теперішня вартість становить в кінці розрахункового періоду становить 132,76 тис.грн у 2030 році.

Джерелом фінансування запропонованого проекту доцільно використати нерозподілений прибуток минулих періодів ТОВ «Долинський елеватор».

У роботі також проведено аналіз чутливості проекту з урахуванням, що через зростання витрат на електроенергію та складність експорту зростуть витрати на транспортування та логістику. Тому очікується, що рентабельність зберігання зерна може знизитись із 18% до 15%. Результати розрахунку нової величини чистого прибутку за меншою рентабельністю та грошових потоків для визначення чистої теперішньої вартості наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Визначення показника чистої теперішньої вартості за проектом за умови зниження рентабельності зберігання зерна

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік	2030 рік
Інвестиції у проект, тис.грн	670	0	0	0	0	0
Обсяги зберігання зерна, тис. т	1100	1200	1500	1500	1500	1500
Виручка від послуг зберігання зерна, тис.грн	385	420	525	525	525	525
Величина прибутку від послуг зберігання зерна, тис.грн	57,75	63	78,75	78,75	78,75	78,75
Амортизація, тис.грн	110	110	110	110	110	110
Грошовий потік, тис.грн	167,75	173	188,75	188,75	188,75	188,75
Дисконтний множник (d=18%)	1	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	167,75	146,531	135,523	114,949	97,395	82,4838
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	670	0	0	0	0	0
Чиста теперішня вартість наростаючим підсумком, тис.грн	-502,25	-355,72	-220,2	-105,25	-7,8527	74,631

Джерело: розраховано автором

Як видно із проведених розрахунків, за умови зниження рентабельності зберігання зерна на 3% (до 15%), чиста теперішня вартість проекту у 2030 році становитиме 74,63 тис.грн, що на 43% менше, ніж за рентабельності послуг 18%.

Для організаційного забезпечення реалізації проекту сформовано діаграму Ганта (табл. 2.12) з липня до грудня 2024 року. Експлуатаційна стадія проекту настає у січні 2025 року.

Таблиця 2.12 – Діаграма Ганта реалізації проекту

Завдання / період виконання	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Планування проекту						
Аналіз потреб малих фермерів у зберіганні зерна						
Вибір постачальника обладнання, укладення договорів						
Придбання обладнання						
Вибір локацій для розміщення мобільних зернових рукавів						
Навчання персоналу						
Тестування та запуск проекту						

Джерело: сформовано автором

Також для ефективної реалізації проекту сформовано матрицю відповідальності, що наведена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Матриця відповідальності проекту впровадження мобільних зернових сховищ

Завдання/Посада	Економіст з планування	Технічний спеціаліст (механік)	Економіст зі збуту
Планування проекту	R	A	I
Аналіз потреб ринку зберігання зерна	R	R	I
Вибір постачальника	R	A	I/R
Придбання обладнання	R	I	R
Підготовка місця для установки	R	A	I
Установка обладнання	R	A	I
Навчання персоналу	R	A	I

Тестування та налагодження	R	A	I
Запуск в експлуатацію	R	A	I

Джерело: розроблено автором

R - відповідальний (Responsible) - особа, відповідальна за виконання завдання.

A - виконавець (Accountable) - особа, яка несе основну відповідальність за завдання та приймає рішення.

I - інформується (Informed) - особа, яка повинна бути проінформована про хід робіт та результати.

У цій матриці проектний менеджер відповідає за управління всім проектом, технічний спеціаліст - за технічні аспекти впровадження, менеджер із закупівель - за процес закупівель.

Впровадження нових послуг мобільних зернових рукавів може вимагати певних організаційних змін у структурі елеватора. Зокрема, передбачається створення сектору зернового логістичного обслуговування для координації і управління послугами мобільних зернових рукавів у службі головного інженера, оскільки ця діяльність розглядається як перспективна для ТОВ «Долинський елеватор». Для цього запропоновано зміни в організаційній структурі. Її нова модель представлена у додатку В.

У структурі секторі передбачається 3 додаткові одиниці персоналу: начальник сектору, оператор завантажувальних машин, менеджер по роботі з клієнтами (фермерами).

У Додатку Е наведено Проект Положення про сектор зернового логістичного обслуговування.

На основі логіки формування стратегії, яка описана у теоретичній частині цієї роботи, визначимо алгоритм розроблення виробничої стратегії ТОВ «Долинський елеватор» (рис. 2.14).



Рисунок 2.14 – Алгоритм розробки виробничої стратегії ТОВ «Долинський елеватор» (за видами робіт (етапами))

Джерело: розроблено автором

1. **Оптимізація потужностей зерносховища:** проведення оцінки поточних потужностей зерносховища та визначення обсягу резервування для розширення співпраці з фермерськими господарствами.

2. **Оновлення обладнання:** інвестування в обладнання для мобільного зберігання та відвантаження зерна, що дозволить підвищити продуктивність та ефективність роботи зерносховища.

3. **Реалізація проекту мобільних зерносховищ:** проведення детального аналізу ринку для визначення потенційного попиту на послуги мобільних зерносховищ серед фермерських господарств.

4. **Розробка бізнес-плану:** економічне обґрунтування проекту, включаючи визначення фінансових і ресурсних потреб, оцінку ризиків та потенційних результатів.

5. **Впровадження технології:** впровадження мобільних зерносховищ з урахуванням найкращих практик і сучасних технологій для забезпечення ефективної роботи та задоволення потреб клієнтів.

6. **Розвиток співпраці з фермерськими господарствами:** пропозиція вигідних умов співпраці для фермерських господарств, включаючи конкурентні ціни та гнучкі умови співпраці.

У процесі розробки виробничої стратегії рекомендується залучати фахівців з різних підрозділів підприємства:

1. Підрозділи Головного інженера: для аналізу технічних можливостей, оцінки стану обладнання та потреб у модернізації; для визначення оптимальних виробничих процесів та технологій.

2. Начальник планово-економічного відділу: для оцінки фінансових можливостей підприємства та розробки бюджету для реалізації стратегії; для аналізу ринкових тенденцій та визначення стратегій продажу продукції.

3. Начальник відділу кадрів: для забезпечення належної кваліфікації та мотивації персоналу для впровадження стратегії.

Врахування думки та досвіду різних підрозділів дозволить розробити комплексну та ефективну виробничу стратегію для ТОВ "Долинський елеватор".

Реалізація заходів виробничої стратегії сприятиме зростання частки виручки від зберігання зерна. Динаміка зміни показників до та після реалізації проекту наведена на рис. 2.15. Так, частка виручки від зберігання зерні після реалізації проекту за рахунок збільшення використання виробничих потужностей зі зберігання становитиме 48%.

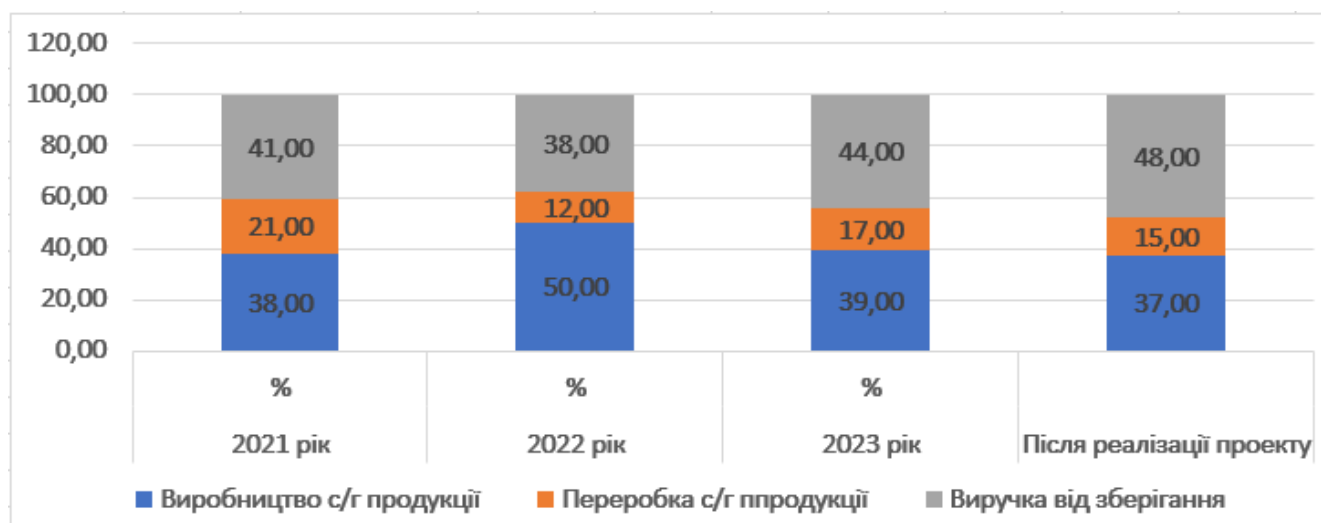


Рисунок 2.15 – Динаміка зміни показників структури виручки ТОВ «Долинський елеватор» до та після реалізації проекту

Джерело: розраховано автором

Крім цього, зміниться значення показника використання виробничої потужності елеватора – із 0,98 у 2023 році до 0,99 у 2025 році після реалізації заходів проекту.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної бакалаврською роботою можна зробити наступні висновки:

1. Різноманітність концептуальних підходів до розуміння стратегії відображає складність та динаміку сучасного управління бізнесом, вимагаючи від керівництва бізнес-організації глибокого розуміння різноманітних аспектів стратегічного мислення та їх узгодженого використання для досягнення успіху на ринку.
2. Узагальнене визначення стратегії на основі різних підходів можна сформулювати як комплексний набір дій та рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Це включає в себе розроблення довгострокових планів дій для досягнення стратегічних цілей, формування унікальної позиції на ринку та створення споживчої цінності для клієнтів, а також постійний аналіз ринкових умов та внутрішніх факторів для адаптації та вдосконалення стратегічних підходів.
3. Виробнича стратегія відіграє ключову роль у сукупності функціональних стратегій підприємства, оскільки вона спрямована на досягнення ефективності та конкурентоспроможності виробничих процесів. Ця стратегія визначає способи організації виробничих операцій, вибір технологій, управління ресурсами та удосконалення процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства.
4. Основним об'єктом, який розробляється у межах виробничої стратегії бізнес-організації є її виробнича (операційна) підсистема. Обґрунтування її важливості базується на розумінні, що операційні процеси є основними функціональними зусиллями, спрямованими на виробництво товарів або надання послуг. Виробнича стратегія визначає загальні напрямки та

пріоритети виробничих процесів, що впливає на ефективність, якість і конкурентоспроможність підприємства.

5. Початковим етапом формування виробничої стратегії бізнес-організації є проведення стратегічного аналізу. Його проводять у трьох основних вимірах середовища функціонування бізнес-організації: зовнішнього, проміжного та внутрішнього.
6. Процес управління розробкою виробничої стратегії бізнес-організації залежить типу стратегічного мислення, який домінує у ній. Стратегічне мислення бізнес-організацій може мати різні характеристики, залежно від того, як керівники реагують на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішньому потенціалі. За цим критерієм можна виділити три основних типи стратегічного мислення: реактивне, активне та проактивне.
7. Бізнес-організація «Долинський елеватор» виконує такі важливі операції: приймання, кондиціонування сільськогосподарської продукції (очищення, просушування), відпуск зерна. Серед основних функцій елеватора є зберігання зерна, що включає в себе: оцінювання якості зерна, зважування, розвантаження транспортних засобів, транспортування та переробка зерна (очищення, сушіння) в зерносховищах для подальшого формування партій зерна.
8. Оптимальне використання потужностей елеватора є критично важливим для забезпечення ефективної виробничої діяльності, оскільки це має прямий вплив на різні аспекти його функціонування. В умовах війни, коли є руйнування інфраструктури, а також ризики збереження елеваторних потужностей у прифронтових територіях, аграрні компанії продовжують розширювати наявну елеваторну інфраструктуру, будують нові об'єкти. Зокрема, пріоритетною стала модель «сухих портів». Також вкладаються кошти у будівництво переробних заводів.
9. Модель виробничої підсистеми ТОВ «Долинський елеватор» є складовою комплексної системи управління бізнес-організацією, яка включає в себе

різноманітні елементи і процеси, що забезпечують оптимальне функціонування та ефективність виробництва. Ця модель починається з приймання сировини – зерна – де відбувається контроль якості та кількості. Зберігання зерна на елеваторі відбувається в спеціально обладнаних сховищах, де створюються оптимальні умови для його збереження, враховуючи температуру та вологість.

10. У роботі обґрунтовано доцільність реалізації технологічних заходів виробничої стратегії ТОВ "Долинський елеватор" – придбання та використання мобільних зернових рукавів для зберігання зерна невеликих фермерських господарств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади. Харків : Щедра садиба плюс, 2019. 195 с.
2. Бенчмаркінг – альтернативний метод стратегічного планування. А.М. Ткаченко, Т.О. Дробецька. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 139-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3(2)_27). (дата звернення: 10.02.2024 р.)
3. Бондар Д.О., Шершньов З.Є. Особливості управління розробкою виробничої стратегії бізнес-організації. The 19th International scientific and practical conference “Creative business management and implementation of new ideas” (May 14 – 17, 2024) Tallinn, Estonia. International Science Group. 2024. P. 66-69
4. Бізнес у Польщі: скільки українців уже відкрили власну справу. URL: <https://ua.news/ua/money/byznes-v-polshe-skolko-ukrayntsev-uzhe-otkryly-sobstvennoe-delo> (дата звернення: 15.02.2024 р.)
5. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. Посіб. К. : ЦУЛ, 2012. 224 с.
6. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
7. Гуторов О. І., Михайлова Л. І., Шарко І. О., Турчіна С. Г., Киричок О. В. Управління інноваціями. Х. : Діса плюс, 2016. 266 с.
8. Диджиталізація: одинадцять порад для лідерів. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html/> (дата звернення: 18.02.2024 р.)

9. Дикань В.Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
10. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
11. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Інтернаука*. 2017. № 5 (27). С. 120-122.
12. Жихарева В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 06.03.2024 р.)
13. Захарчин Р.М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 14(2). С.66-68
14. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2018. 397 с.
15. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент. Суми: ВТД, 2017. 334 с.
16. Калашник П. Вдома краще? В Україну можуть не повернутись до 3,3 млн. біженців, що коштуватиме 7% ВВП. Головні тези з демографічного звіту ЦЕС URL: <https://forbes.ua/money/bizhentsi-doslidzhennya-04092023-15788> (дата звернення: 10.03.2023 р.)
17. Кальченко А.Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ, 2014. 284 с.
18. Карпенко Л.М. Концептуальні засади моделювання стратегічних програм розвитку підприємства: інноваційні інструменти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №4(260). С. 135-142.
19. Карпенко Л.М. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6 (180). С. 392-404.
20. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. К.: Видавництво «Науковий світ», 2023, 622 с.

21. Красношопка, В.В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/46.pdf (дата звернення: 25.02.2024 р.)
22. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*: зб. наук. пр. 2012. № 749. С. 55-60.
23. Наливайко А.П., Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. — К.: КНЕУ, 2013. — 454 с.
24. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. — К.: МАУП, 2000. — 128 с
25. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. — К. : КНЕУ, 2013. — 277 с.
26. Портер М. «Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів». К.: Наш формат, 2019 р., 350 с.
27. Прахалад К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / пер. з англ. М. Сливозького. Київ : В-во Олексія Капусти, 2015. 258 с.
28. Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці : колективна монографія / Л.О. Лігоненко, О.І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін. ; за наук. ред. З.Є. Шершньової // Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації / З.Є Шершньова. — К. : КНЕУ, 2017. — Розд. 2.3. — С. 62–79.
29. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018. URL: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf (дата звернення: 15.02.2024 р.)
30. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : ТАЙП, 2018. 223 с.
31. Струтинська, І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.

32. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Каравела, 2009. 432 с.
33. Харченко Ю.А. Аналіз сучасних систем управління ресурсами підприємства. Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка. — 2008. Режим доступу до ресурсу: <http://eprints.kname.edu.ua/5903/1/103-110.pdf> (дата звернення: 15.02.2024 р.)
34. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С.131-137.
35. Шершньова З. Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях / З. Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. — 2008. — Т.1 (109), № 3. — С. 137–141.
36. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : Навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
37. Шершньова З. Є. «Стратегічний набір» функціональної стратегії: необхідність розробки та змістовна характеристика / З. Є. Шершньова // Вчені записки : збірник наукових праць. — К. : КНЕУ, 2007. — № 9. — С. 111–117.
38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
39. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева Антикризове управління підприємством, К.: КНЕУ, 2007 – 680 с.
40. Як Україні відновити агросектор після війни. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2022/06/21/87463227/> (дата звернення 27.03.2024)
41. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 2002. № 11(3). P. 529-555.
42. Christian Nielsen, Nikolaj Bukh Per. «What constitutes a Business Model: The perception of financial analysts», Working Paper Series Department of Business Studies No. 4, 2008.

43. The Stability Strategy in Management. MBA Knowledge Base, 2019.
URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-stability-strategy-in-management/> (accessed: 18.08.2023)

