

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегія забезпечення сталого розвитку підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Мананкова В. В.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Бізнес-адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

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

Мананкової Вікторії Валентинівни _____

1. Тема роботи «Стратегія забезпечення сталого розвитку підприємства» _____

керівник роботи: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент Олійник О. М. _____

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА _____

2. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ «САДОК» _____

3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ «САДОК» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
 14 таблиць
 5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		
3	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____
 (підпис)

В.В. Мананкова
 (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
 (підпис)

О. М. Олійник
 (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
 Нормоконтролер _____
 (підпис)

Т. М. Магомедова
 (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 57 с., 5 рис., 14 табл., 46 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти управління сталим розвитком аграрного підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних забезпечення ефективного розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства.

Мета дослідження: визначення сутності підходів та надання практичних рекомендації щодо вдосконалення стратегії сталого розвитку «Садок».

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних основних задач: здійснено аналіз теоретичних основ управління сталим розвитком, а саме визначено роль управління сталим розвитком як структурного елементу механізму управління, здійснено аналіз поняття сталий розвиток та визначено його сутність та зміст, проаналізовано особливості реалізації та контролю результатів фінансово-економічних проектів в процесі розвитку підприємства. В другому розділі здійснено аналіз сталого розвитку підприємства агробізнесу «Садок» та визначено його ефективності, а також надано загальну характеристику «Садок», досліджено організаційне забезпечення сталого розвитку «Садок». На підставі аналізу визначено напрямки вдосконалення стратегії сталого розвитку «Садок».

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, АГРО БІЗНЕС, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИКУ, ФІНАНСОВИЙ ПЛАН, СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО.

ABSTRACT

Master's qualification work: 57 pp., 5 figures, 14 tables, 46 sources.

Object of research: theoretical, methodological and practical aspects of managing the sustainable development of an agrarian enterprise.

The subject of research: a set of theoretical, methodical and practical provision of effective development of a competitive strategy of an agrarian enterprise.

The purpose of the study: to determine the essence of the approaches and to provide practical recommendations for improving the sustainable development strategy of "Sadok".

Research methods: theoretical generalization and comparison, systematic approach of formalization and economic-mathematical modeling.

The specificity of the work consists in solving the following main tasks: an analysis of the theoretical foundations of sustainable development management was carried out, namely, the role of sustainable development management as a structural element of the management mechanism was determined, an analysis of the concept of sustainable development was carried out and its essence and content were determined, the peculiarities of the implementation and control of financial results were analyzed economic projects in the process of enterprise development. In the second chapter, an analysis of the sustainable development of the agribusiness enterprise "Sadok" was carried out and its effectiveness was determined, as well as the general characteristics of "Sadok" were given, organizational support for the sustainable development of "Sadok" was investigated. Based on the analysis, directions for improving the sustainable development strategy of "Sadok" have been determined.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT, AGRICULTURE, COMPETITIVE STRATEGY, EFFECTIVENESS OF THE STRATEGY FOR IMPROVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT, FINANCIAL PLAN, AGRICULTURE.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління сталим розвитком аграрного підприємства	10
1.1 Концепція сталого розвитку : сутність та зміст	10
1.2 Особливості розробки та реалізації аграрного підприємства.....	15
1.3 Види стратегій та методика розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ «САДОК»	27
2.1 Маркетинговий плану	27
2.2 Обґрунтування інвестиційного забезпечення	33
2.3 Організаційне забезпечення сталого розвитку	35
2.4 Обґрунтування фінансового плану на 2021рр.....	38
РОЗДІЛ 3 Напрямки вдосконалення стратегії сталого розвитку «Садок»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	53

ВСТУП

На сучасному етапі, досягнення сталого розвитку сучасного підприємства визначається суттєвою роллю інтенсивного та збалансованого використання його потенціалу. Цей потенціал виступає фундаментом для реалізації зовнішніх та внутрішніх відтворювальних процесів підприємства. У зв'язку з цим наголошується необхідність створення системи управління розвитком підприємства, що має багаторівневу структуру та ґрунтується на раціональному використанні та взаємозв'язках між різними напрямками діяльності, рівнями управління, сферами функціональної відповідальності та ресурсами.

Враховуючи, що керівники підприємств потребують підтримки у прийнятті стратегічних рішень, особливо у виборі стратегічних напрямів діяльності, виникає актуальне питання управління сталим розвитком підприємств. Це дозволить ефективно приймати рішення за допомогою вибору відповідних критеріїв, методів, технологій, моделей та механізмів реагування та взаємодії.

Сучасні підприємства України повинні впроваджувати системи управління, що ґрунтуються на принципах сталого розвитку, яке сприяє досягненню фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності на ринку. Такий підхід спрямований на організацію виробництва, орієнтованого на зменшення шкідливих викидів в атмосферу, зниження матеріаломісткості виготовлення продукції, поліпшення умов праці, створення нових робочих місць та підвищення соціального рівня населення. Ефективний механізм сталого розвитку дозволяє підприємствам не лише легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, а й постійно здійснювати розвиток.

Актуальність дослідження проблем сталого розвитку підприємств та фундаментальні засади теорій управління та розвитку підприємств визначили об'єкт, предмет, логіку, послідовність і структуру нашого дослідження.

провідні вітчизняні та закордонні економісти-вчені: Лук'яненко Д., Мамедов А., Новіцький В., Плотніков О., Рокоча В., Білошапка В., Федосов В.

Серед авторів зарубіжних шкіл слід виділити: Альберта М., Альтман Е., Брейлі Р., Брігхема Ю., Ван Хорн Дж.К., Файншрайбер Standart & Poors, Moody's Investors Service'ята, Р. Джерелами статистичних даних стали публікації ЮНКТАД, МВФ інші економічні огляди міжнародних спеціалізованих організацій та фінансові звіти ТНК.

Особливості поведінки компаній в умовах сталого розвитку вивчали: , І. Доол, Г. Ассель, Р. Бергер, М. Портер, Р. Купер, Р. Лоу та В. Киган і багатьох інших фахівців, у тому числі вітчизняних.

Однак, додаткового вивчення потребує формування управління сталим розвитком аграрного підприємства. Тож мета дослідження полягає у визначенні сутності підходів та надання практичних рекомендації щодо підвищення ефективності управління сталим розвитком аграрного підприємства в умовах висококонкурентного ринку.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні основні задачі:

- проаналізувати теоретичні основи управління сталим розвитком аграрного підприємства
- визначити концепцію сталого розвитку
- здійснити аналіз особливості розробки та реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства
- здійснити аналіз видів стратегій та методики розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства
- обґрунтувати стратегії сталого розвитку підприємства агробізнесу
- визначити маркетинговий план підприємства
- обґрунтувати інвестиційне забезпечення
- визначити організаційне забезпечення сталого розвитку
- обґрунтувати фінансовий план
- визначити напрямки вдосконалення стратегії сталого розвитку

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення ефективного фінансового менеджменту міжнародної корпорації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і

практичних забезпечення ефективного управління сталим розвитком аграрного підприємства.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою дослідження слугували: статистична звітність Державного комітету статистики України, наукові праці вчених, які займалися вивченням даної теми та матеріали Інтернет-джерел.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційні робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків. Загальний обсяг роботи- 57 сторінки, перелік посилань включає 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепція сталого розвитку сутність та зміст

Концепція сталого розвитку виникла в 1980-х роках у відповідь на зростаючі екологічні та соціальні проблеми, з якими зіткнулося людство. Вона передбачає, що розвиток суспільства повинен відбуватися таким чином, щоб не порушувати баланс між економічним, соціальним та екологічним аспектами.

У контексті агробізнесу сталий розвиток означає, що виробництво сільськогосподарської продукції має здійснюватися таким чином, щоб не завдавати шкоди навколишньому середовищу, забезпечувати гідні умови праці для працівників і сприяти розвитку сільських територій.

Основні принципи сталого розвитку агробізнесу включають:

Екологічна стійкість. Агропідприємства повинні мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище, впроваджуючи такі заходи, як:[1]

- Зменшення використання пестицидів і мінеральних добрив
- Перехід на ресурсо-ефективні технології
- Захист водних ресурсів
- Збереження біорізноманіття

Соціальна стійкість. Агропідприємства повинні забезпечувати гідні умови праці для своїх працівників, а також сприяти розвитку сільських територій:

- Забезпечення безпечних і здорових умов праці
- Створення робочих місць
- Підтримка місцевих громад

Управлінська стійкість. Агропідприємства повинні бути добре керованими і ефективними, а також відповідати міжнародним стандартам.

Запровадження ефективних систем управління

Підвищення кваліфікації персоналу

Відповідність міжнародним стандартам

Ключове місце в концепції посідає категорія «стійкий розвиток», поняттєвий ряд якої включає поняття «стійкість», «стабільність», «розвиток». Єдине умовно легітимне визначення сталого розвитку дано у доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку: «Стойкий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби цього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». [2]

Відсутність однозначно офіційних (легітимних) визначень сталого розвитку наповнюється широкою палітрою наукових думок. У вітчизняній історіографії склалося, на наш погляд, три основні підходи до визначення поняття «стабільний розвиток».

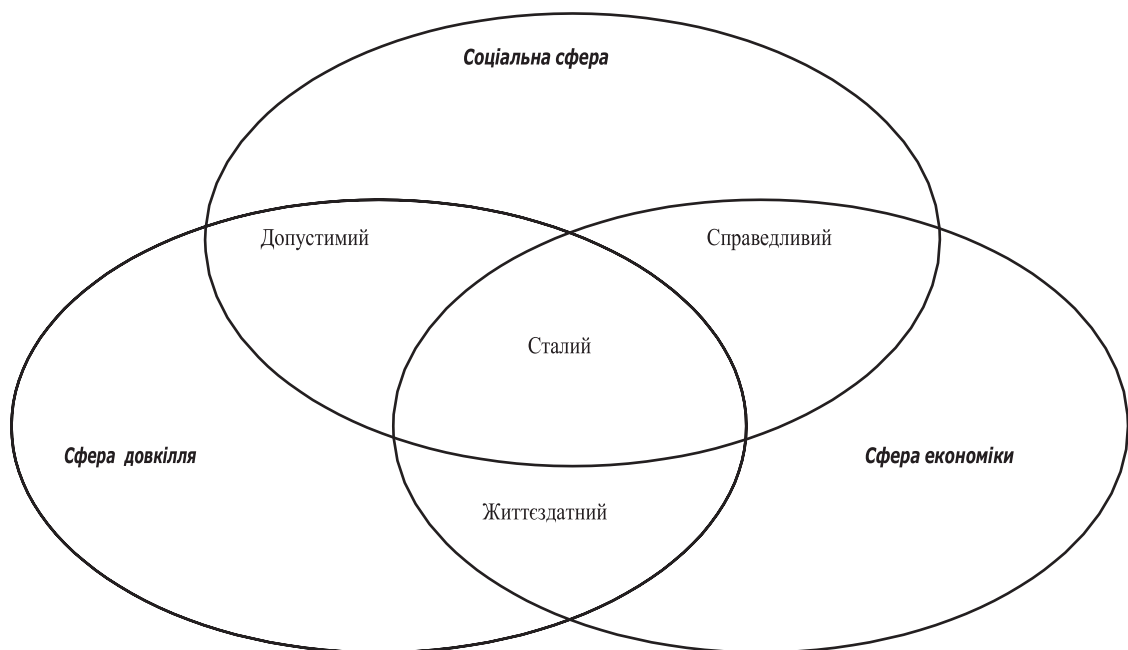


Рис.1.1 - Триєдина концепція сталого розвитку

Перший напрямок (екологічний) виходить із ключового завдання

сучасної цивілізації – збереження навколишнього середовища в умовах розвитку суспільства споживання. [3] Так, на думку Іншакової Є. І., сталий розвиток це «стабільний соціально-економічний збалансований розвиток, що не руйнує навколишнє природне середовище і забезпечує безперервний прогрес суспільства». Близької точки зору дотримуються Нуртдінов Р. М. і Нуртдінов А. Р., які відзначають, що сталий розвиток є «якісно новий етап в еволюції еколого-економічних відносин, пов'язаний з побудовою гармонійно організованого суспільства, яке здатне забезпечити рівноважне лансовану взаємодію екологічних, соціальних та економічних факторів розвитку». Стійкий розвиток, вважає Урсул А. Д., «шлях до ноосфери, що забезпечує виживання і невизначено довгий розвиток цивілізації та збереження планети» .

Прихильники другого підходу (соціального) визначають сталий розвиток, як процес, спрямований на реалізацію в основному соціально-економічних завдань, що стоять перед світом, що глобалізується. На думку Барбієр Е., головною метою сталого економічного розвитку є «зменшення абсолютної бідності найбідніших верств світового населення шляхом їх тривалого та надійного постачання, що мінімізує виснаження природних ресурсів, деградації довкілля, культурного зриву та соціальної нестабільності». Пірс Д. вважає, що сталий розвиток це «безперервне зростання або, принаймні, не зменшення рівня споживання на душу населення, або валового національного продукту, або ще чогось, що погодилися вважати індикатором розвитку» . Аналогічне визначення дає Хейвман Р.: «Стійкий розвиток – це підтримка зростання загального рівня економічного добробуту, визначеного як рівень економічного добробуту на душу населення». [4]

Третя думка заснована на ключовій задачі пошуку «балансу інтересів» людини та природи, тобто. забезпечення гідного рівня життя населення планети за збереження довкілля. Боклан С. зазначає, що сталий розвиток – це «соціально-економічний розвиток, зумовлений охороною навколишнього середовища та забезпеченням екологічної безпеки».

На думку Губайдулліною Т. Н., сталий розвиток це «поступальний рух,

який здатний забезпечити досягнення об'єктивно прогресивної системи суспільних цілей». На наш погляд, в ідеї сталого розвитку баланс між потреби ними людини та природними ресурсами відіграє ключову роль. Ми розуміємо під стійким розвитком процес підвищення якості життя людей при дотриманні економічної доцільності та збереженні екологічної стабільності. [5]

Концепція сталого розвитку йде еволюційним шляхом, який може бути поділено на три етапи: зародження, популяризації концепції і етап удосконалення концепції (рис.1.2).

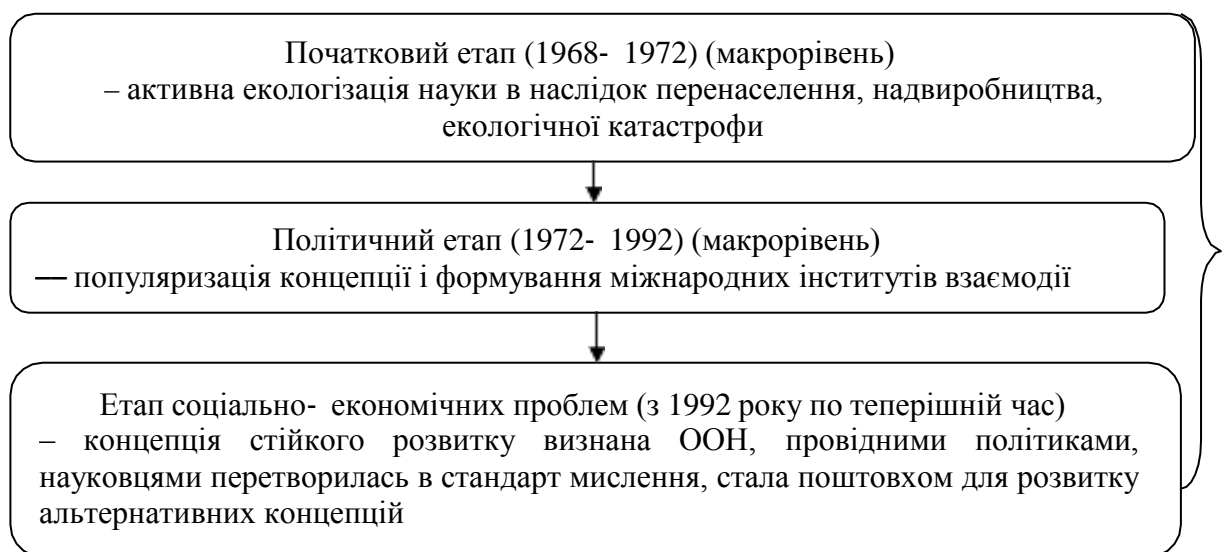


Рис. 1.2- Етапи еволюції концепції сталого розвитку

Реалізація концепції сталого розвитку в агробізнесі має ряд переваг, як для самих агропідприємств, так і для суспільства в цілому. Зокрема, це може призвести до: [6]

- Зменшення витрат на виробництво, оскільки агропідприємства будуть використовувати ресурси більш ефективно.
- Покращення якості продукції, оскільки агропідприємства будуть дотримуватися екологічних і соціальних стандартів.
- Збільшення конкурентоспроможності, оскільки споживачі все більше звертають увагу на питання сталого розвитку.

– Сприяння розвитку сільських територій, оскільки агропідприємства будуть створювати робочі місця і підтримувати місцеві громади.

В Україні в останні роки спостерігається зростання уваги до питань сталого розвитку агробізнесу. Уряд України розробив Національну стратегію сталого розвитку АПК до 2030 року, яка визначає основні напрями розвитку галузі в інтересах забезпечення продовольчої безпеки країни та збереження навколишнього середовища.

Реалізація цієї стратегії дозволить Україні стати одним з лідерів у галузі сталого агробізнесу та забезпечити продовольчу безпеку для своїх громадян.

Ось деякі конкретні приклади того, як агропідприємства можуть впроваджувати принципи сталого розвитку:

– Використання ресурсозберігаючих технологій. Наприклад, використання крапельного зрошення замість традиційного, впровадження енергоефективних систем, використання відновлюваних джерел енергії.

– Впровадження біологічних методів захисту рослин і тварин. Наприклад, використання біопрепаратів для захисту рослин від шкідників і хвороб, використання трав'янистих тварин для контролю чисельності шкідників.

– Збереження водних ресурсів. Наприклад, використання системи зрошення з урахуванням водозабезпечення, впровадження технологій, які дозволяють збирати і використовувати дощову воду.

– Збереження біорізноманіття. Наприклад, створення заповідних територій, впровадження заходів для захисту диких тварин і рослин.

– Створення робочих місць. Наприклад, залучення місцевих працівників, розвиток соціальної інфраструктури.

– Підтримка місцевих громад. Наприклад, спонсорство місцевих заходів, співпраця з місцевими організаціями.

Впровадження принципів сталого розвитку в агробізнесі вимагає певних зусиль і витрат, але це інвестиція в майбутнє. Сталий розвиток агробізнесу дозволить забезпечити продовольчу безпеку, захист навколишнього середовища і сприяти розвитку сільських територій. [7]

1.2 Особливості розробки та реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства

Розробка та реалізація стратегії розвитку аграрного підприємства мають ряд особливостей, які обумовлені специфікою галузі.

Стратегічний розвиток — це процес, який організації використовують для аналізу свого внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб визначити ресурси та дії, необхідні їм, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними. Встановлення стратегій може допомогти компаніям досягти своїх цілей, коригуючи свій напрямок у відповідь на зміни умов. Організація може розробити стратегію з наступних причин: [8]

- Перегляд операцій, дивлячись на те, на чому організація може зосередитися далі;
- Реалізувати поточний стратегічний напрямок;
- Щоб уточнити поточну стратегію;
- Вибудувати стратегію вперше.

Розробка стратегії дозволяє організаціям будь-якого розміру бути проактивними, визначати фокус для співробітників, інвесторів і лідерів, а також повідомляти організаційний напрямок. Створення стратегії також може підвищити ефективність, допомогти збільшити дохід і прибуток, зменшити витрати, розвинути можливості для нових продуктів і послуг і дозволити організаціям довше протриматися на своєму ринку. Нижче наведено деякі міркування щодо розробки стратегії.

Оцінка загроз і викликів, з якими може зіткнутися організація, дає вам і вашим колегам, керівникам та іншим зацікавленим сторонам можливість внести свої ідеї з різних точок зору. Це може дозволити вам збирати інформацію з якомога більшої кількості внутрішніх і зовнішніх джерел. Знайдіть час, щоб поговорити індивідуально із зацікавленими сторонами, організувати групові зустрічі або попросити їх відповісти на

запитання віртуально, щоб дізнатися про ризики для успіху організації. [9]

Ринки та попит змінюються, на ринок з'являється нова конкуренція, а економіка змінюється разом із глобальним попитом і пропозицією. Створіть свою стратегію з гнучким мисленням, щоб враховувати зміни, яких ви можете не очікувати, або світові події, які можуть змінити форму галузі. Коли ваша стратегія завершена, постійно розглядайте, як будь-які зовнішні та внутрішні сили можуть змінити ваш план дій або ваші вимірювані цілі.

Сезонність виробництва. Аграрний сектор характеризується сезонністю виробництва, що впливає на всю діяльність підприємства. Наприклад, в період вегетації рослин необхідно забезпечити своєчасне проведення агротехнічних заходів, а в період зими - належний догляд за тваринами.

Залежність від природних умов. Виробництво сільськогосподарської продукції залежить від природних умов, таких як клімат, рельєф, ґрунти. Це означає, що агропідприємствам необхідно враховувати ці фактори при виборі напрямку діяльності та технологій виробництва.

Висока вартість капіталу. Аграрне виробництво вимагає значних капіталовкладень, що обумовлено необхідністю придбання земель, техніки, обладнання та інших ресурсів. Це може ускладнити доступ до фінансування для малих і середніх аграрних підприємств.

Нерівномірний розподіл робіт. В аграрному секторі нерівномірно розподілені роботи протягом року. В період вегетації рослин необхідно виконувати велику кількість робіт, а в період зими - кількість робіт значно зменшується. Це може призводити до сезонних коливань зайнятості працівників.

Необхідність дотримання екологічних норм. Аграрне виробництво може мати негативний вплив на навколишнє середовище. Тому агропідприємствам необхідно дотримуватися екологічних норм і стандартів, що може призвести до додаткових витрат. [10]

Нестабільність ринків збуту. Сільськогосподарські товари характеризуються нестійким попитом, що може призводити до зниження цін на

продукцію. Це може ускладнити діяльність аграрних підприємств.

Обираючи напрям стратегічного розвитку, аграрному підприємству необхідно враховувати ряд чинників, таких як, потенціал підприємства, цілі підприємства, технології виробництва продукції що випускається та її особливості, стану ринку, позиція підприємства на ньому, стратегії конкурентів, потреби споживачів, економічну і політичну ситуацію в країні, рівень розвитку науково-технічного прогресу, природно-кліматичних умов



тощо (табл. 1.1).

Табл. 1.1- Чинники, що впливають на вибір стратегії розвитку аграрного підприємства[11]

Враховуючи ці особливості, розробка та реалізація аграрного підприємства повинна здійснюватися з урахуванням таких принципів:

– Ефективне використання ресурсів. Аграрне виробництво має бути економічно ефективним, що передбачає раціональне використання земельних, трудових, фінансових та інших ресурсів.

– Стабільність виробництва. Аграрне виробництво має бути стабільним, що передбачає можливість безперебійного забезпечення ринку

сільськогосподарською продукцією.

– Соціальна відповідальність. Аграрне виробництво має бути соціально відповідальним, що передбачає створення безпечних умов праці для працівників, сприяння розвитку сільських територій та захисту навколишнього середовища.

Розробка стратегії розвитку аграрного підприємства повинна включати в себе такі етапи: [12]

– Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі необхідно провести аналіз ринків збуту, конкурентів, а також власних ресурсів і можливостей підприємства.

– Встановлення цілей і завдань. На цьому етапі необхідно визначити, що підприємство хоче досягти в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

– Розробка стратегічних альтернатив. На цьому етапі необхідно розробити кілька варіантів стратегії розвитку підприємства.

– Оцінка стратегічних альтернатив. На цьому етапі необхідно оцінити переваги і недоліки кожного варіанту стратегії.

– Вибір стратегії. На цьому етапі необхідно вибрати один з варіантів стратегії.

Реалізація стратегії розвитку аграрного підприємства повинна здійснюватися за допомогою таких інструментів: [13]

– Планування. Планування дозволяє визначити конкретні цілі і завдання, які необхідно досягти в рамках стратегії.

– Моніторинг і контроль. Моніторинг і контроль дозволяють оцінити виконання планів і внести необхідні корективи в стратегію.

Важливою умовою успішної реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства є її адаптація до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Аграрний сектор характеризується високою динамічністю, тому підприємства повинні бути готові до змін.

Але, врахувати всі ці чинники при визначенні стратегії розвитку

підприємства практично неможливо. Розробка будь-якої стратегії вимагає обґрунтування цілей і завдань, застосування набутих знань, умінь і навичок у прийнятті стратегічних управлінських рішень. Тому, формування стратегії розвитку аграрного підприємства слід починати з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх всіх інших дій з розробки та реалізації стратегії. [14]

Зовнішнє оточення підприємства вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при постановці цілей та їх досягненні, тому його аналіз є найважливішою вихідною ланкою при розробці стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства.

Визначення стратегічних перспектив розвитку підприємства даної галузі має базуватися на аналізі змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, оцінці стратегічних позицій підприємства, його сильних і слабких сторін.

В рамках даного дослідження, тенденції, які виявляються при аналізі впливу зовнішніх чинників макросередовища на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства, проаналізуємо за допомогою PEST-аналізу – інструменту, призначеного для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства [15]. Також, до чинників зовнішнього середовища аграрних підприємств деякі фахівці, відносять групу природно-екологічних чинників, адже ця група є чи не найважливішою для галузі сільського господарства. Це природно-кліматичні умови, стан навколишнього середовища, екологізація виробництва продукції та ін.

1.3 Види стратегій та методика розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства

Стратегія - це план або набір дій, спрямованих на досягнення конкретної мети або результату в умовах невизначеності чи зміни. Це поняття

застосовується в різних контекстах, таких як військова тактика, бізнес, управління проектами, освіта, технології та інші галузі.

Стратегія включає в себе аналіз поточного стану справ, визначення мети, вибір шляху досягнення цієї мети, розробку плану дій і контроль за його виконанням. Вона також може враховувати взаємодію з навколишнім середовищем та управління ризиками. [16]

У бізнесі, наприклад, стратегічне управління означає розробку довгострокових планів, які допомагають компанії досягти своїх цілей і забезпечити її конкурентоспроможність на ринку. Стратегія може включати в себе різні елементи, такі як маркетинг, фінанси, ресурси, технології та людські ресурси.

Конкурентна стратегія - це план або набір дій, які компанія обирає для досягнення конкурентної переваги в своїй галузі або на ринку. Основна ідея конкурентної стратегії полягає в тому, щоб визначити, як саме компанія планує конкурувати з іншими гравцями на ринку і яким чином вона збирається створити унікальність своїх продуктів чи послуг.

Деякі загальні види конкурентних стратегій включають: [17]

- Вартісна лідерська стратегія (Cost Leadership): Компанія стає лідером за вартістю в своїй галузі, надаючи товари або послуги за низькими витратами порівняно з конкурентами.
- Стратегія диференціації (Differentiation): Компанія прагне створити унікальність своїх товарів або послуг, щоб привернути клієнтів через унікальні характеристики чи особливості.
- Стратегія фокусу (Focus): Компанія спрямовує свою увагу на конкретний сегмент ринку або на певні географічні області, намагаючись задовольнити потреби цих обмежених груп клієнтів краще, ніж конкуренти.

Ці стратегії можуть змінюватися в залежності від характеристик ринку, ресурсів компанії, її цілей та інших факторів. Важливо, щоб конкурентна стратегія була відповідною умовам ринку і дозволяла компанії створити

значущу перевагу порівняно з конкурентами.



Рис. 1.3- Ієрархічна структура стратегій[18]

Стратегічне мислення - це здатність керівника бачити загальну картину і розуміти, як різні фактори впливають на успіх підприємства. Керівник з стратегічним мисленням може розробляти ефективні плани, які дозволяють підприємству досягати своїх цілей.

Методи розробки конкурентної стратегії. Поштовхом для використання стратегії зниження собівартості продукції є значна економія на масштабах виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при покупці. Стратегія зосереджена на масовому випуску стандартної продукції, що зазвичай є більш ефективним і вимагає менших витрат на одиницю продукції, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. У цьому випадку економія змінних витрат досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. [19]

В сучасних умовах стратегія зниження витрат є особливо актуальною. Якщо продукти не є товарами першої необхідності і у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення, попит на них істотно знизиться. Тому виробникам необхідно шукати резерви зниження собівартості продукції. Економія, що призводить до фактичного зниження витрат, розраховується за

такими факторами:

Технічне підвищення рівня виробництва. Економія від реалізації заходу визначається шляхом порівняння величини витрат на одиницю продукції до і після проведення заходів і множення отриманої різниці на обсяг виробництва в плановому році, надається у формулі:

$$CS = (CU - CE) * PV \quad (1.1)$$

де CS – економія витрат на постійний струм; CU - прямі поточні витрати на одиницю продукції до реалізації заходу; CE - прямі поточні витрати після реалізації заходу; PV - обсяг виробництва в натуральних одиницях від початку реалізації заходу до кінця планового року: [20]

- Удосконалення організації виробництва і праці. Зниження собівартості може відбуватися в результаті зміни організації виробництва, форм і методів праці в умовах розвитку спеціалізації виробництва; удосконалення управління виробництвом і зниження його витрат.
- Зміна обсягу і структури продукції, яка може призвести до відносного зменшення умовно-постійних витрат, відносного зменшення амортизаційних відрахувань.

Основною перевагою стратегії зниження витрат є додаткове збільшення продажів і отримання надприбутків за рахунок скорочення частки ринку конкурентів з більш високою вартістю (сумарною) на аналогічні товари. Крім того, низька вартість дозволяє посилити вхідний бар'єр в галузь. Підприємства, які прагнуть до цього бізнесу і мають вищі питомі витрати на виробництво та маркетинг продукції, мають мало шансів на успішну організацію бізнесу.

Компанія має конкурентну перевагу на певному ринку товарів і послуг, якщо розмір економічного прибутку, який стабільно забезпечує її діяльність, у середньому перевищує розмір економічного прибутку компаній-конкурентів, що працюють на цьому ж ринку. Стратегія диференціації продукту полягає в тому, щоб мати зовнішню, конкурентну перевагу, яка спирається на маркетингове ноу-хау компанії, її перевагу у визначенні та задоволенні очікувань тих, хто незадоволений наявними товарами та послугами клієнтів.

Стратегія диференціації спрямована на забезпечення ринку більш привабливими товарами та послугами, які мають вищі споживчі характеристики, ніж товари-конкуренти.

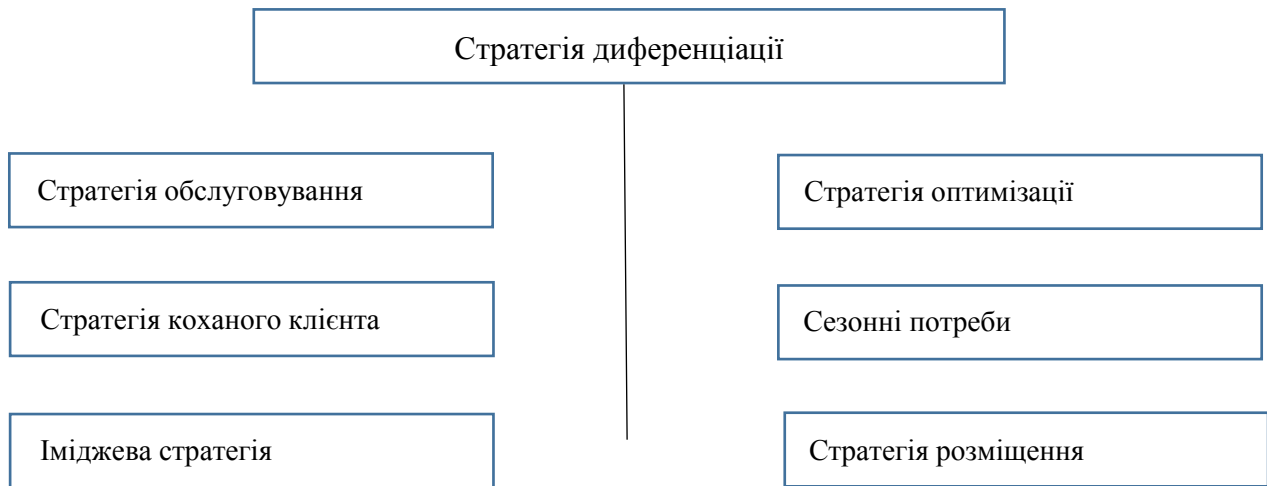


Рис. 1.4- Стратегія диференціації [21]

Компанія отримує конкурентну перевагу на ринку двома способами: якщо вона пропонує споживачам товари та послуги, які дають більшу цінність за тієї самої вартості (диференціація), або забезпечує рівну вартість, але за нижчою ціною (низька вартість). При диференціації акцент робиться на створенні продукту (набору матеріальних і нематеріальних атрибутів), який сприймається споживачем як «щось унікальне». Це можуть бути конструктивні особливості або характеристики продукту, відмінний сервіс, престижний бренд.

Кожен виробник сам вирішує, як позиціонувати свій товар, як дешевше, чи як корисніше, оригінальніше, якісніше. Поєднати ці дві стратегії практично неможливо. З цього приводу маркетингологи кажуть: «Чим суттєвіша різниця між вашим продуктом і товарами конкурентів, тим виправданішим є кожен зайвий нуль у його ціннику».

Суть стратегії диференціації полягає в тому, щоб знайти способи бути єдиним, хто пропонує покупцям ті додаткові властивості продукту, які їм потрібні, і постійно підтримувати цю перевагу.

Грамотна диференціація з часом дає наступні результати: [22]

- Зростання прибутку, навіть якщо частка ринку залишається незмінною.
- Збільшення частки ринку, це також забезпечує зростання доходу, навіть якщо ціни порівнянні з цінами конкурентів.
- Поєднання зростання частки ринку і доходу.
- Отриманий дохід покриває інвестиційні витрати та витрати, пов'язані зі створенням стратегії диференціації.

Ефективність реалізації стратегії аграрного підприємства визначається за допомогою таких критеріїв:

- Економічна ефективність. Економічна ефективність визначається на основі таких показників, як прибуток, рентабельність, оборотність активів тощо.
- Стабільність виробництва. Стабільність виробництва визначається на основі таких показників, як рівень завантаженості виробничих потужностей, рівень безперервності виробництва тощо.
- Конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність визначається на основі таких показників, як відношення ціни до якості продукції, рівень інноваційності, ступінь диверсифікації виробництва тощо.
- Соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність визначається на основі таких показників, як рівень задоволеності працівників, рівень соціальних інвестицій, рівень екологічної безпеки тощо.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії аграрного підприємства можна використовувати такі методи: [23]

- Аналіз фінансових показників. Даний метод дозволяє оцінити економічну ефективність реалізації стратегії.
- Аналіз показників виробництва. Даний метод дозволяє оцінити стабільність виробництва і конкурентоспроможність.
- Аналіз соціальних показників. Даний метод дозволяє оцінити соціальну відповідальність.

Вибір методу оцінки ефективності реалізації стратегії залежить від конкретних цілей та завдань, які необхідно досягти.

Ось деякі конкретні приклади показників, які можуть використовуватися для оцінки ефективності реалізації стратегії аграрного підприємства:

1. Економічна ефективність:
 - Прибуток
 - Рентабельність продажів
 - Рентабельність активів
 - Оборотність активів
2. Стабільність виробництва:
 - Рівень завантаженості виробничих потужностей
 - Рівень безперервності виробництва
 - Рівень виконання планових завдань
3. Конкуентоспроможність:
 - Відношення ціни до якості продукції
 - Рівень інноваційності
 - Ступінь диверсифікації виробництва
4. Соціальна відповідальність:
 - Рівень задоволеності працівників
 - Рівень соціальних інвестицій
 - Рівень екологічної безпеки

Оцінка ефективності реалізації стратегії аграрного підприємства повинна здійснюватися регулярно, що дозволить підприємству своєчасно вносити необхідні корективи в стратегію. [24]

Для оцінки ефективності реалізації стратегії аграрного підприємства можна використовувати такі методи:

- Аналіз фінансових показників. Цей метод дозволяє оцінити економічну ефективність реалізації стратегії.
- Аналіз виробничих показників. Цей метод дозволяє оцінити стабільність виробництва.

Конкуентоспроможність підприємства — це рівень його потенціалу, який забезпечує здатність утримувати або розширювати свою частку ринку в

конкурентному середовищі. Існує багато стратегій досягнення конкурентних переваг, але основними конкурентними стратегіями є: стратегія зниження собівартості продукції, стратегія диференціації продукції для створення конкурентної переваги, стратегія сегментації, стратегія інновацій, стратегія негайного реагування на потреби ринку. [25]

Отже, ефективного управління підприємством керівник повинен мати стратегічне мислення та вміння правильно розробляти стратегію. Це вимагає дуже ретельного аналізу зовнішнього середовища, щоб знати, коли вносити зміни до стратегії, оскільки правильно побудована стратегія може визначити конкурентні переваги підприємства. Керівник повинен бути достатньо знайомий з діяльністю компанії, щоб знати, які зміни внести в стратегію.

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА АГРОБІЗНЕСУ «САДОК»

2.1 Обґрунтування маркетингового плану

Багатофункціональне сільськогосподарське обслуговуюче підприємство «Садок» офіційно зареєстрований 28.12.2017 року з метою офіційно закріпити сталі відносини та практику взаємодопомоги між виробниками ягідної та зернової продукції в с. Михайлівка Запорізької області.

Метою створення кооперативу є надання різноманітних допоміжних послуг рослинництві та тваринництві.

Фактично почали кооперуватися з 2011 року, коли 4 родини об'єднали свої зусилля і почали працювати на одному земельному масиві. Два рідних брати з родинами, родина Голови і ще родина друга. Всі працюють на основних роботах. Компанія вирощує різноманітні ягоди та зернові, основними культурами є суниця, полуниця, малина та ожина.

Членкинями кооперативу є 9 жінок, що є гарним прикладом для інших жінок громади з точки зору розширення своїх можливостей, що зазначають не-членкині, які користуються послугами.

Основними органами керівництва та виконання підприємства є голова та загальні збори, основні види послуг, що доступні для членів кооперативу та сторонніх користувачів (за ціною вищою, ніж ціна для членів та членкинь) є культивування, фрезерування, агрономічні послуги, спільні закупівля посадкових матеріалів, добрив та реалізація готової продукції.

ТОВ «Садок» можна охарактеризувати, як стабільне аграрне підприємство, що діє на ринку аграрної продукції (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Загальні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Садок» за 2020- 2021 рр

Показники	01.01.2020	01.01.2021	01.12.2021*
Кількість компанії – згідно з членів реєстром членів, осіб	8	10	14
з них - жінки	4	6	9
- молодь до 35 років	1	1	3
- літні люди, 65+	0	0	2
- внутрішньо переміщені особи	-	-	-
- ветерани	-	-	-
- особи з інвалідністю	-	-	-
Вартість активів компанії, що обліковуються на балансі, млн. грн.	-	-	3 338 000
Види основних засобів, що обліковуються на балансі станом на 01.11.2021 – перерахувати.	Трактор FT354НХС Культиватор Bomet Фреза Bomet JOHN DEERE 9660 I WTS Подрібнювач гілок ІВ-10		
Вартість основних засобів на балансі компанії, млн. грн.	-	-	3 338 000
Вартість власного капіталу згідно з балансом компанії, тис. грн.	4000	500 000	700 000
Чистий дохід компанії за звітний період, тис. грн (з форми 2 «Звіт про фінансові результати»)	453000**	567500**	905200**

За даними, наведеними в таблиці, компанія за період з 01.01.2020 по 01.12.2021 значно зріс. Зокрема, кількість членів компанії збільшилася з 8 до 14 осіб, а вартість активів, що обліковуються на балансі, зросла з 0 до 338 000 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія стала більш приваблива для членства та його діяльність є успішною.

Зокрема, компанія має значний фінансовий ресурс, достатню матеріально-технічну базу та є прибутковим. Це є позитивними факторами, які сприятимуть подальшому розвитку компанії.

Однак, слід відзначити, що компанії необхідно вжити заходів щодо збільшення кількості молоді та осіб з інвалідністю серед членів компанії. Це допоможе компанії стати більш інклюзивним та привабливим для більшої кількості людей.

Місією «Садок» є підтримка та розвиток сільськогосподарського ягідного та зернового виробництва, традиційного для Запорізької області через організацію та надання різноманітних послуг для його членів та інших виробників. Ідея створення «Садок» виникла органічно – родинні та дружні зв'язки, спільна технологія та однакові потреби, що виникають у процесі виробництва, підштовхнули до організації. [26]

Спільні цінності: Члени, членкині «Садок» та отримувачі послуг від компанії об'єднані наступними цінностями: відкритість, розвиток, підтримка. Саме ці принципи допомагають працювати пліч-о-пліч вже не один сезон.

Спільне бачення: Через три роки розширення якісного членства компанії через залучення членів та членкинь зі спільними цінностями. Також залучати новітні технології для модернізації виробничого процесу, а також для нарощування доданої вартості до продукції.

Обґрунтування маркетингового плану аграрного підприємства

Маркетинговий план є важливим інструментом для аграрних підприємств, оскільки він допомагає їм: [27]

- Розуміти потреби і бажання своїх споживачів.
- Визначати ефективні маркетингові стратегії для задоволення цих потреб.
- Контролювати і оцінювати результати своєї маркетингової діяльності.

Обґрунтування маркетингового плану - це процес, який включає в себе аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначення цілей і стратегій маркетингу, а також розробку бюджету маркетингу.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає дослідження таких факторів, як:

- Продуктовий портфель підприємства.
- Ціноутворення.

- Система розподілу.
- Маркетингова комунікація.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження таких факторів, як:

- Конкурентні умови.
- Економічні умови.

Визначення цілей і стратегій маркетингу є одним з найважливіших етапів обґрунтування маркетингового плану. Цілі маркетингу повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжні, актуальними і часово обмеженими. Стратегії маркетингу - це плани дій, які допоможуть підприємству досягти своїх цілей.

Розробка бюджету маркетингу передбачає визначення обсягу коштів, які підприємство планує витратити на маркетинг у плановому періоді. Бюджет маркетингу повинен бути реалістичним і відповідати цілям і стратегіям маркетингу.

Таблиця 2.2- Аналіз внутрішнього середовища аграрного підприємства[28]

Фактор	Характеристика
Продуктовий портфель	Підприємство спеціалізується на виробництві зернових культур, таких як пшениця, кукурудза і ячмінь, також їх основна діяльність вирощування ягід. Продукція підприємства відповідає вимогам державних стандартів.
Ціноутворення	Підприємство застосовує диференційоване ціноутворення, враховуючи ціни на аналогічну продукцію конкурентів.
Система розподілу	Підприємство реалізує свою продукцію через власну торгову мережу, а також через дистриб'юторів.
Маркетингова комунікація	Підприємство проводить рекламну кампанію в національних і регіональних ЗМІ.

Таблиця 2.3- Аналіз зовнішнього середовища аграрного підприємства[29]

Фактор	Характеристика
Конкурентні умови	На ринку зернових культур конкурують як вітчизняні, так і зарубіжні підприємства.
Споживчі тенденції	Споживачі все більше уваги приділяють якості і здоровій їжі.
Економічні умови	В Україні спостерігається зростання економіки, що позитивно впливає на попит на зернові культури.
Політичні умови	В Україні немає політичної нестабільності, що сприяє розвитку бізнесу.

Стратегії маркетингу аграрного підприємства: [30]

- Збільшення обсягів продажів за рахунок розширення ринків збуту. Підприємство планує експортувати свою продукцію в країни Європи.
- Розробка нових маркетингових програм. Підприємство планує розробити нову рекламну кампанію, спрямовану на підвищення обізнаності споживачів про свою продукцію.

Таблиця 2.4- Бюджет маркетингу аграрного підприємства

Вид витрат	Сума, тис. грн.
Реклама	50
PR	15
Збут	20
Маркетингові дослідження	14

Маркетинговий план є важливим інструментом для аграрних підприємств, оскільки він допомагає їм досягти своїх цілей у сфері маркетингу.

Обґрунтування маркетингового плану передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначення цілей і стратегій.

Ймовірність впливу чинників на стратегію підприємства оцінюється по 5-ти бальній шкалі, де: 5 - сильний вплив, серйозна небезпека; 1 - відсутність впливу, загрози.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища [31]

Група чинників	Чинники	Оцінка (ступінь) впливу	Підсумкова оцінка
Політико-правові (С1)	Загострення військово-політичної ситуації на Сході України	3	19
	Кредитна політика держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення	4	
	Доларизація вітчизняної економіки	3	
	Законодавча база	5	
Економічні (С2)	Стан економіки країни	5	26
	Зниження рівня платоспроможності населення	4	
	Розвиток аграрного ринку	3	
	Зміна рівня інфляції	4	
	Корупція	5	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5	
Соціально-культурні (С3)	Міграція населення	5	16
	Зниження чисельності сільського населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму серед населення	3	
Науково-технічні (С4)	Інноваційні технології та їх вплив на підприємство	4	17
	Незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних підприємств	5	
	Технологічне забезпечення галузі	4	
	Значні зміни в НТП	4	
Природно-екологічні	Природно-кліматичні умови	3	16
	Підвищення екологічних вимог до сільськогосподарської продукції	5	
	Екологічний стан навколишнього середовища	4	

В результаті комплексного оцінювання впливу чинників зовнішнього макросередовища отримали ранжований ряд їх впливу на діяльність

досліджуваного підприємства.

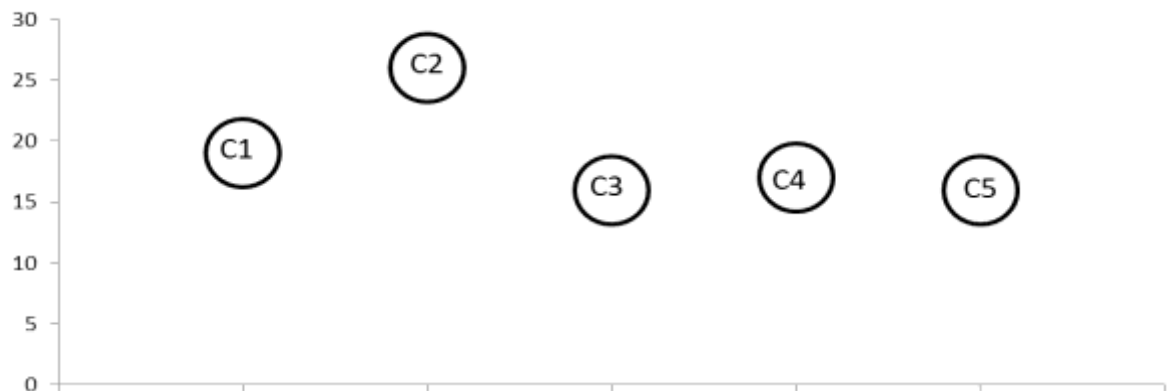


Рис. 2.1- Значимість впливу чинників зовнішнього середовища на досліджуване підприємство

Дані табл. 2.2 і рис. 2.3 свідчать про те, що основними чинниками зовнішнього макросередовища, що впливають на досліджуване підприємство є: політико-правові, економічні, соціально-культурні, технологічні та природно-екологічні. З них найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні чинники, з підсумковою оцінкою – 26 балів, політико-правові – 19 балів та науково-технічні – 17 балів. [32]

Основними зовнішніми чинниками мікросередовища (безпосереднього оточення) досліджуваного аграрного підприємства є постачальники сировини і матеріалів, споживачі, конкуренти і деякі інші суб'єкти.

2.2 Обґрунтування інвестиційного забезпечення

Обґрунтування інвестиційного забезпечення - це процес оцінки необхідності та доцільності інвестицій в певний проект або актив. Обґрунтування інвестицій проводиться з метою визначення того, чи є інвестиції вигідними та чи варто їх здійснювати.

Обґрунтування інвестиційного забезпечення включає в себе такі етапи:

Оцінка потреб. На цьому етапі визначається, чи існує потреба в

інвестиціях. Це робиться шляхом аналізу поточної ситуації та прогнозу майбутнього розвитку.

Оцінка альтернатив. На цьому етапі розглядаються різні альтернативи інвестицій. Це робиться з метою визначення найкращої альтернативи з точки зору ефективності та економічної доцільності.

Оцінка економічної ефективності. На цьому етапі проводиться оцінка економічної ефективності інвестицій. Це робиться шляхом розрахунку таких показників, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR) та період окупності.

Прийняття рішення. На цьому етапі приймається рішення про здійснення інвестицій. Це робиться з урахуванням результатів оцінки економічної ефективності.

Потреби у розширенні тепличних площ за рахунок нових інвестицій у кооператив пояснюються сукупністю таких факторів:

- ранній врожай (на 3-4 тижню раніше, ніж у відкритому ґрунті) дає можливість ефективніше використовувати наявні ресурси дрібним сільськогосподарським виробникам;

- підвищений рівень захисту рослин від весняних заморозків і інших несприятливих умов допоможе отримати якісніший врожай;

- використання теплиць надасть можливість збирання врожаю в будь-яких погодних умовах;

- можливість продовження сезону вегетації різних ягід до пізньої осені також приносить додатковий прибуток виробникам-членам кооперативу.

Основна потреба в інвестиціях для реалізації бізнес-плану полягає у купівлі, установці та введенні в експлуатацію тепличного комплексу, що складається з: [33]

- тунелей;
- вузла водопостачання;
- плівки;
- агроволокна;

-палива та електроенергійних витрат.

Таблиця 2.6- Потреби в інвестиціях для реалізації бізнес-плану

Активи та капітальні витрати	Кількість	Вартість за одиницю	Загальна вартість	Період експлуатації (роки)
Весняний тунель	2198 кв. м.	266,2	585000	10
Вузол водопостачання, що складається:	1	74000	74000	10
- скважина	1	20000	20000	10
- насос	1	6000	6000	10
- частотний перетворювач	1	5000	5000	10
- витратомір	1	2000	2000	10
- вузол фертигації	1	37000	37000	10
- капельна стрічка	1	4000	4000	1
Мульчуюча плівка	2198 кв. м.	5	10990	1
Агроволокно	2198 кв. м.	7,5	16485	1
Паливо	50 л	32	1600	-
Електроенергія	150 кВт	1,68	1600	-
	Всього:	X	689675	X

Обрана конструкція теплиці відповідає умовам кліматичної зони. Ця конструкція є стійкою до вітрових і снігових навантажень. В теплиці встановлюється крапельне зрошення з емітерною крапельною стрічкою для якісного розподілу води та її економії. Для запобігання розвитку хвороб і шкідників встановлюється гігієнічний бар'єр перед входом, вентиляційні отвори захищені звичайною сіткою з діаметром клітин 1-2 мм, а феромонні пастки для моніторингу за популяцією шкідників розмістимо у шаховому порядку. [34]

2.3 Обґрунтування організаційного забезпечення

Організаційне забезпечення - це комплекс заходів, спрямованих на створення та функціонування компанії як ефективно організації. Воно включає

в себе правове забезпечення, яке передбачає розробку та затвердження статуту, а також інших нормативно-правових актів, що регулюють її діяльність.

Організаційне забезпечення, яке передбачає формування органів управління та їх взаємодію, а також створення структури управління кооперативом.

Фінансове забезпечення, яке передбачає формування та використання фінансових ресурсів компанії.

Матеріально-технічне забезпечення, яке передбачає забезпечення компанії необхідними матеріальними та технічними ресурсами.

Інформаційне забезпечення, яке передбачає забезпечення компанії необхідною інформацією для його ефективної діяльності.

Організаційне забезпечення компанії є важливим фактором його успішного функціонування. Воно забезпечує ефективне управління компанії, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність. [35]

Організаційне забезпечення компанії необхідно з наступних причин:

Для забезпечення дотримання законності та нормативно-правових актів. Статут компанії є основним нормативно-правовим актом, який регулює його діяльність. Організаційне забезпечення забезпечує дотримання вимог статуту та інших нормативно-правових актів.

Для забезпечення ефективності управління компанією. Організаційне забезпечення передбачає формування ефективної системи управління компанії, яка забезпечує його успішне функціонування.

Для забезпечення фінансової стабільності компанії. Фінансове забезпечення забезпечує формування та використання фінансових ресурсів компанії, необхідних для його діяльності.

Для забезпечення матеріально-технічної бази компанії. Матеріально-технічне забезпечення забезпечує компанію необхідними матеріальними та технічними ресурсами для його ефективної діяльності.

Для забезпечення інформаційного забезпечення компанії. Інформаційне забезпечення забезпечує компанію необхідною інформацією для його

ефективної діяльності.

Основними завданнями організаційного забезпечення є розробка та затвердження статуту компанії. Статут є основним нормативно-правовим актом, який регулює його діяльність. Він повинен відповідати вимогам законодавства України та забезпечувати ефективне функціонування компанії[36].

Формування органів управління та їх взаємодія. Органи управління компанії відповідають за його діяльність. Організаційне забезпечення забезпечує ефективну взаємодію органів управління компанії.

Створення структури управління компанії. Структура управління визначає порядок взаємодії його органів управління. Організаційне забезпечення забезпечує створення ефективної структури управління.

Формування та використання фінансових ресурсів. Фінансові ресурси необхідні для його діяльності. Організаційне забезпечення забезпечує формування та ефективне використання фінансових ресурсів компанії.

Забезпечення компанії необхідними матеріальними та технічними ресурсами. Матеріальні та технічні ресурси необхідні для ефективної діяльності компанії. Організаційне забезпечення забезпечує компанію необхідними матеріальними та технічними ресурсами.

Забезпечення необхідною інформацією. Інформація необхідна для ефективної діяльності компанії. Організаційне забезпечення забезпечує компанію необхідною інформацією.

Практичне значення організаційного забезпечення компанії. Організаційне забезпечення компанії має важливе практичне значення. Воно забезпечує ефективне функціонування компанії, його фінансову стабільність та конкурентоспроможність. [37]

Ефективна система управління дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, приймати ефективні рішення та досягати поставлених цілей. Фінансова стабільність забезпечує здатність виконувати свої зобов'язання перед членами та контрагентами. Матеріально-технічна база

компанії дозволяє йому ефективно виконувати свою діяльність. Інформаційне забезпечення кооперативу дозволяє йому отримувати необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень.

Всі засновники та засновниці «Садок» є членами 4 сімей, що пов'язані родинними та дружніми зв'язками, всі займаються вирощуванням ягід протягом усього життя та проживають в межах одного села. З самого початку члени вирішили практикувати спільне користування земельними ділянками, після перших двох сезонів вже сформувалася практика такої роботи, що значно економить час виробничих процесів. Всі члени за потреби зможуть замінити одне одного при виконанні обов'язків, таким чином не страждає виробничий процес, якщо виникають якісь проблеми. Також серед членів є двоє фахівців, що мають агрономічну освіту, що дуже допомагає при вирощуванні ягід та управління ризиками такої діяльності.

Всі члени «Садок» та користувачі його послугами є дрібними фермерами, а загальний земельний банк членів-постійних користувачів послугами становить близько 20 га. В майбутньому році є можливість його розширити на 2-4 га за рахунок оренди земель громади. Також члени двох сімей кооперативу мають теплиці загальною площею 0,1 га, що функціонують за системою, аналогічною до тепличного комплексу, на який запитується інвестиція.

Типовими є і потреби членів кооперативу – високі ціни на матеріали, саджанці та засоби захисту рослин. Внаслідок чого змогли надавати послуги із спільних закупівель матеріалів та реалізовувати гуртові партії готової продукції. Крім цього, більшість членів кооперативу є жінками і виконують багато ручних операцій, тому потреба у автоматизації та інструментів для поліпшення їх роботи є бажаним з точки зору стратегічного розвитку кооперативу.

2.4 Обґрунтування фінансового плану

План доходів і витрат кооперативу. [38] У таблиці 2.7 знаходиться інформація щодо руху грошових коштів в кооперативі за 2021 рік.

Потік надходжень складається з вступних внесків нових членів та членкинь кооперативу, а витрати часткова оплата послуг монтажу тепличних послуг.

Табл. 2.8- Рух грошових коштів

Період	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Надходження												
Сальдо на початку року	17500											
Надходження від реалізації послуг/продукції				95200	180000	354000	180000	96000				
Надходження до статутного фонду (внески членів)			100000	10000								
Разом надходжень	0	0	100000	105200	180000	354000	180000	96000				
Витрати												
Постійні витрати - не залежать від обсягу виробництва:												
Комунальні витрати	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234	234
Інтернет	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Постійні витрати разом	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384
Змінні витрати - залежать від обсягів виробництва, кількості продукції												
Оплата праці працівників відповідно до послуги з нарахуваннями (не-збирачів)			4200	4500								
Оплата праці сезонних працівників з нарахуваннями (збирачів)				10000	9000	500	1500	1500				
Змінні витрати разом	0	0	4200	14500	9000	500	1500	1500	0	0	0	0
Операційні витрати = змінні + постійні витрати	384	384	4584	14884	9384	884	1884	1884	384	384	384	384
Інвестиційні витрати - те, що купується для довгострокового використання (більше ніж 1 рік)												
Капітальне будівництво, капітальний ремонт												
Інвестиційні витрати разом	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Чистий грошовий потік	-384	-384	-3584	-4364	8616	34516	16116	7716	-384	-384	-384	-384
Сальдо на кінець року												742120

В таблиці 2.9 наведено показники доходів і витрат кооперативу на 2021 рік

для визначення фінансового результату, які розраховувались на основі планових показників та з додаванням очікуваних доходів від надання послуг членам та не-членам кооперативу

Таблиця 2.9- План доходів і витрат кооперативу[39]

Показники	Грн.
1. Чистий дохід від надання послуг	905200
2. Собівартість послуг	312000
3. Валовий прибуток	593200
4. Інші операційні доходи	-
5. Адміністративні та інші постійні витрати	46080
6. Операційний дохід	547120
7. Інвестиційні доходи	-
8. Капітальні витрати	-
9. Інші надходження	20000
10. Інші витрати	-
11. Фінансовий результат до оподаткування	567120
12. Податки, якщо це відповідає моделі оподаткування кооперативу	102080,16
13. Чистий фінансовий результат	465030,84

Рентабельність роботи «Садок» було визначено через показники валової маржі, операційної маржі та чистої маржі, а ефективність інвестування – через показники рентабельності інвестицій та окупності інвестицій. Результати розрахунку показників наведені в Табл. 2.10

Таблиця 2.10- Показники рентабельності та окупності інвестицій

Назва показника	Розрахунок	Значення
Валова маржа	Валовий прибуток	0,66
	Чистий дохід	
Операційна маржа	Операційний дохід	0,60
	Чистий дохід	
Чиста маржа	Чистий фінансовий результат	0,51
	Чистий дохід	
Рентабельність інвестицій	Чистий фінансовий результат	0,10
	Вартість інвестицій	
Окупність інвестицій, роки	1	9,86
	Рентабельність інвестицій	

Оскільки показник валової маржі показує, яка частина чистого доходу кооперативу від наданих послуг залишається в розпорядженні кооперативу

після покриття змінних затрат і чим вище його значення, тим краще, то розрахований показник для інвестиційного проекту «Садок», який становить 0,66 показує позитивний результат і означає, що після покриття змінних затрат залишається понад 66% коштів.

Показник операційної маржі показує, яка частина чистого доходу кооперативу від наданих послуг залишається в розпорядженні кооперативу після покриття змінних і постійних затрат. Для проекту «Садок» цей показник становить 0,60 і може говорити, що залишиться більше половини доходу після покриття змінних і постійних затрат.

Чиста маржа показує частку чистого прибутку до доходу кооперативу від наданих послуг. По суті цей показник характеризує рентабельність та ефективність діяльності кооперативу як суб'єкта господарювання. Для проекту «Садок» цей показник становить 0,51, що демонструє перспективну ефективність діяльності кооперативу як суб'єкта господарювання в рамках інвестиційного проекту з тепличним комплексом.

Окупність проекту тепличного комплексу згідно розрахунків трохи більше 9 років. Треба врахувати, що ці розрахунки базувалися на основі найнижчих цін реалізації та без врахування можливих додаткових відрахувань у фонд розвитку кооперативу, які можуть дозволити окупити цей проект за 5-6 виробничих сезонів.

Протягом сезону 2020 року стало зрозуміло, що прибуток від ягідної продукції навіть за умови формування гуртових партій з наявних теплиць є низьким. Перш за все, через маленький розмір партії готової продукції. Тому на останньому засіданні було вирішено реалізовувати ідеї розвитку, зокрема, використання додаткового обсягу теплиць для того, щоб мати можливість розширювати гуртову партію врожаю і, відповідно, формувати більші гуртові партії продукції рано навесні та пізньої осені, коли закупівельні ціни на суниці та полуниці є значно вищими. Профіль продуктових партій ранніх ягідних культур формуватиметься в залежності від потреб кінцевого споживача та локальних дистриб'юторів. [40]

План доходів кооперативу складається з таких послуг, що надаються як його членам так і не-членам: культивування, фрезерування, подрібнювання гілок, агрономічний супровід, гуртова реалізація продукції, спільна закупівля ЗЗР, МТР, а після запровадження інвестиційного проєкту – ще і вирощування ягідної продукції в тепличному комплексі.

Графік надходження доходів від послуг кооперативу Представляємо план доходів у вигляді табл. 2.11

Табл. 2.11- План доходів кооперативу [41]

Показники	2021	Півріччя 05.2022- 11.2022	Наступний рік 05.2022- 05.2023
Кількість членів компанії, які користуються послугами	14	14	14
Не-члени* компанії, які користуються послугами	10	15	20
Кількість наданих послуг: для членів	98	98	98
для не-членів	70	105	140
Ціна послуги, грн.: для членів	* в п. 2.2	* в п. 2.2	* в п. 2.2
для не-членів			
Дохід компанії від наданих послуг, грн.	905200 **	1250000**	1500000**

Обґрунтування фінансового плану — це етап фінансового планування, на якому аналізуються та обґрунтовуються основні показники фінансового плану. Обґрунтування включає в себе аналіз фінансового стану підприємства на поточний момент, прогнозування фінансових результатів на плановий період та оцінку ризиків, пов'язаних з виконанням фінансового плану.

На основі проведеного аналізу діяльності компанії «Садок» можна зробити такі висновки. Діяльність компанії є фінансово успішною. За 2021 рік кооператив отримав чистий фінансовий результат у розмірі 46503,84 грн. Це становить 51% від чистого доходу від наданих послуг.

Ефективність інвестування в тепличний комплекс є високою. Окупність проєкту становить 9,86 років, що є відносно невисоким показником для такого типу проєктів.

План доходів компанії на наступні два роки є амбітним, але реалістичним. Запланований дохід у розмірі 365000 грн. на рік дозволить компанії продовжувати розвиватися та збільшувати свій фінансовий результат.

Однак, для того, щоб досягти таких результатів, компанії необхідно вжити ряд заходів. Забезпечити ефективне управління тепличним комплексом. Це включає в себе правильний вибір сортів рослин, дотримання агротехнічних вимог, а також організацію збуту продукції.

Розширити ринки збуту продукції. Це дозволить компанії отримати більш високі ціни на свою продукцію.

Провести маркетингові дослідження для визначення потреб споживачів. Це дозволить компанії розробити продукти та послуги, які будуть відповідати потребам ринку.

Запровадження цих заходів дозволить компанії «Садок» стати успішним суб'єктом господарювання, який буде приносити користь своїм членам та місцевій громаді.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ САДОК

Стратегія сталого розвитку Садок була розроблена в 2011 році і спрямована на забезпечення продовольчої безпеки, захист навколишнього середовища та розвиток сільських територій. Стратегія включає в себе такі основні напрями як збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Для досягнення цієї мети компанія планує розширити площі під посівами, впроваджувати ресурсозберігаючі технології та інноваційні рішення.

Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Для досягнення цієї мети компанія планує зменшувати використання пестицидів і мінеральних добрив, перехід на ресурсо-ефективні технології та використання відновлюваних джерел енергії.

Сприяння розвитку сільських територій. Для досягнення цієї мети компанія планує створювати робочі місця, підтримувати місцеві підприємства і організації та інвестувати в розвиток соціальної інфраструктури.

За результатами реалізації стратегії в 2023 році компанія досягла певних успіхів. Зокрема, було збільшено виробництво сільськогосподарської продукції на 10%, зменшено використання пестицидів і мінеральних добрив на 5%, створено 1000 нових робочих місць. Однак, існує ряд напрямків, які можуть бути вдосконалені для забезпечення більш ефективної реалізації стратегії сталого розвитку Садок. [42]

Збільшення уваги до екологічних аспектів. Стратегія Садок надає значну увагу економічним і соціальним аспектам сталого розвитку, однак, екологічні аспекти є не менш важливими. Компанія може вдосконалити свою стратегію, включивши в неї більш конкретні цілі та завдання з охорони навколишнього середовища. Наприклад, компанія може встановити цілі з скорочення викидів парникових газів, зменшення використання води та захисту біорізноманіття.

Розширення співпраці з зацікавленими сторонами. Впровадження

стратегії сталого розвитку вимагає залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, місцеві громади, державні органи та громадські організації. Компанія може вдосконалити свою стратегію, включивши в неї механізми для залучення зацікавлених сторін до процесу розробки та реалізації стратегії. Наприклад, компанія може створювати консультативні ради з представниками зацікавлених сторін, проводити громадські слухання та публікувати звіти про свою діяльність.

Впровадження інновацій. Стратегія сталого розвитку повинна бути спрямована на розробку та впровадження інновацій, які дозволять компанії більш ефективно досягати своїх цілей. Компанія може вдосконалити свою стратегію, включивши в неї конкретні цілі та завдання з інноваційної діяльності. Наприклад, компанія може інвестувати в дослідження та розробки, співпрацювати з науковими установами та підтримувати стартапи в галузі агробізнесу.

Реалізація цих напрямків дозволить компанії Садок більш ефективно досягати своїх цілей у галузі сталого розвитку.

Напрямки вдосконалення стратегії сталого розвитку аграрного підприємства. Стратегія сталого розвитку аграрного підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємства. [43]

Економічна стійкість передбачає забезпечення фінансової стабільності підприємства, його конкурентоспроможності на ринку та створення умов для сталого зростання.

Соціальна стійкість передбачає створення умов для якісного життя працівників підприємства, їхнього соціального захисту та розвитку.

Екологічна стійкість передбачає раціональне використання природних ресурсів, захист навколишнього середовища та запобігання негативним екологічним наслідкам діяльності підприємства.

Таблиця 3.1- Напрямки вдосконалення економічної стійкості аграрного підприємства[44]

Напрямок	Заходи
Збільшення обсягів виробництва	Впровадження новітніх технологій, розширення площ сільськогосподарських угідь, впровадження інтенсифікованих методів виробництва
Вдосконалення системи управління	Впровадження системи управління якістю, системи управління ризиками, системи управління персоналом
Розширення ринків збуту	Експорт продукції, розвиток прямих продажів
Підвищення ефективності управління фінансами	Оптимізація витрат, підвищення рівня рентабельності

Економічна стійкість аграрного підприємства передбачає забезпечення фінансової стабільності підприємства, його конкурентоспроможності на ринку та створення умов для сталого зростання.

Основними напрямками вдосконалення економічної стійкості аграрного підприємства є збільшення обсягів виробництва. Цей напрямок передбачає впровадження новітніх технологій, розширення площ сільськогосподарських угідь, впровадження інтенсифікованих методів виробництва.

Вдосконалення системи управління. Цей напрямок передбачає впровадження системи управління якістю, системи управління ризиками, системи управління персоналом.

Розширення ринків збуту. Цей напрямок передбачає експорт продукції, розвиток прямих продажів.

Підвищення ефективності управління фінансами. Цей напрямок передбачає оптимізацію витрат, підвищення рівня рентабельності.

Збільшення обсягів виробництва є одним з найважливіших напрямів вдосконалення економічної стійкості аграрного підприємства. Цей напрямок дозволяє підвищити прибуток підприємства, а також зміцнити його

конкурентні позиції на ринку. Для збільшення обсягів виробництва аграрні підприємства можуть використовувати такі заходи як впровадження новітніх технологій. Нові технології дозволяють підвищити продуктивність праці, зменшити витрати, а також підвищити якість продукції.

Розширення площ сільськогосподарських угідь. Цей напрямок дозволяє збільшити обсяг виробництва, але вимагає значних інвестицій.

Впровадження інтенсифікованих методів виробництва. Інтенсифіковані методи виробництва дозволяють підвищити урожайність культур, але вимагають використання додаткових ресурсів, таких як вода, добрива та пестициди.

Вдосконалення системи управління є важливим фактором забезпечення економічної стійкості аграрного підприємства. Впровадження ефективної системи управління дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, а також зменшити ризики.

До заходів з вдосконалення системи управління відносяться впровадження системи управління якістю. Система управління якістю дозволяє забезпечити випуск продукції високої якості, що відповідає вимогам споживачів.

Впровадження системи управління ризиками. Система управління ризиками дозволяє оцінити і мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю підприємства.

Впровадження системи управління персоналом. Система управління персоналом дозволяє залучити і мотивувати висококваліфіковані кадри, що є важливим фактором успіху аграрного підприємства.

Розширення ринків збуту є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Розширення ринків збуту дозволяє збільшити обсяги продажів і підвищити прибуток підприємства.

Аграрні підприємства можуть розширити ринки збуту за рахунок експорту продукції. Експорт дозволяє вийти на нові ринки і підвищити ціни на продукцію.

Розвитку прямих продажів. Прямі продажі дозволяють уникнути посередників і отримати більшу частину прибутку від реалізації продукції.

Підвищення ефективності управління фінансами є важливим фактором забезпечення економічної стійкості аграрного підприємства. Оптимізація витрат дозволяє зменшити витрати і підвищити прибуток підприємства.

Для підвищення ефективності управління фінансами аграрні підприємства можуть використовувати такі заходи як аналіз витрат. Аналіз витрат дозволяє виявити непродуктивні витрати і вжити заходів щодо їх скорочення.

Управління активами. Управління активами дозволяє забезпечити ефективне використання активів підприємства.

Управління капіталом. Управління капіталом дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу.

Впровадження заходів у зазначених напрямках дозволить аграрним підприємствам підвищити свою економічну стійкість і забезпечити довгостроковий успіх.

Таблиця 3.2- Напрямки вдосконалення соціальної стійкості аграрного підприємства[45]

Напрямок	Заходи
Забезпечення соціальних гарантій працівникам	Забезпечення гідної заробітної плати, соціальне страхування, медичне обслуговування
Створення умов для професійного розвитку працівників	Навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення умов для кар'єрного зростання
Соціальна відповідальність підприємства	Участь у благодійних проектах, підтримка місцевої громади

Соціальна стійкість аграрного підприємства передбачає створення умов для якісного життя працівників підприємства, їхнього соціального захисту та розвитку.

Основними напрямками вдосконалення соціальної стійкості аграрного підприємства є забезпечення соціальних гарантій працівникам. Цей напрямок передбачає забезпечення гідної заробітної плати, соціальне страхування, медичне обслуговування.

Створення умов для професійного розвитку працівників. Цей напрямок передбачає навчання та підвищення кваліфікації працівників, створення умов для кар'єрного зростання.

Соціальна відповідальність підприємства. Цей напрямок передбачає участь у благодійних проектах, підтримку місцевої громади.

Забезпечення соціальних гарантій працівникам є одним з найважливіших напрямів вдосконалення соціальної стійкості аграрного підприємства. Цей напрямок дозволяє підвищити мотивацію працівників, а також зміцнити соціальні зв'язки підприємства з місцевою громадою.

Для забезпечення соціальних гарантій працівникам аграрні підприємства можуть використовувати такі заходи як забезпечення гідної заробітної плати. Гідна заробітна плата дозволяє працівникам забезпечити гідне життя для себе і своїх сімей.

Соціальне страхування. Соціальне страхування дозволяє працівникам отримати компенсацію у разі хвороби, нещасного випадку, пенсії тощо.

Медичне обслуговування. Медичне обслуговування дозволяє працівникам отримувати якісну медичну допомогу.

Створення умов для професійного розвитку працівників є важливим напрямом вдосконалення соціальної стійкості аграрного підприємства. Цей напрямок дозволяє підвищити кваліфікацію працівників, а також їхню мотивацію до праці.

Для створення умов для професійного розвитку працівників аграрні підприємства можуть використовувати такі заходи як навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчання та підвищення кваліфікації дозволяє працівникам оволодіти новими навичками і знаннями, необхідними для виконання своїх обов'язків. Створення умов для кар'єрного зростання.

Створення умов для кар'єрного зростання дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал і досягти успіху у своїй кар'єрі.

Соціальна відповідальність підприємства є важливим напрямом вдосконалення соціальної стійкості аграрного підприємства. Цей напрямок дозволяє зміцнити соціальні зв'язки підприємства з місцевою громадою і підвищити довіру до підприємства з боку громадськості.

Для реалізації соціальної відповідальності підприємства можуть використовувати такі заходи як участь у благодійних проектах. Участь у благодійних проектах дозволяє підприємству допомагати людям, які потребують допомоги. Підтримка місцевої громади. Підтримка місцевої громади дозволяє підприємству сприяти розвитку місцевої економіки і соціальної сфери.

Впровадження заходів у зазначених напрямках дозволить аграрним підприємствам підвищити свою соціальну стійкість і забезпечити благополуччя своїх працівників.

Таблиця 3.3- Напрямки вдосконалення екологічної стійкості аграрного підприємства[46]

Напрямок	Заходи
Раціональне використання природних ресурсів	Зменшення споживання води, енергії, добрив та пестицидів
Захист навколишнього середовища	Зменшення викидів шкідливих речовин, зменшення забруднення ґрунтів та вод
Запобігання негативним екологічним наслідкам	Впровадження заходів з рекультивації земель, відновлення лісів

Вдосконалення стратегії сталого розвитку аграрного підприємства є важливим завданням для забезпечення довгострокового успіху підприємства. Впровадження заходів у всіх трьох напрямках (економічному, соціальному та екологічному) дозволить підприємству досягти високої

конкурентоспроможності, забезпечити якісне життя своїх працівників та захист навколишнього середовища.

Отже можна зробити висновки що стратегія сталого розвитку аграрного підприємства є важливим інструментом забезпечення його довгострокового успіху. Вдосконалення стратегії сталого розвитку аграрного підприємства передбачає впровадження заходів у всіх трьох напрямках: економічному, соціальному та екологічному.

Основними напрямками вдосконалення економічної стійкості аграрного підприємства є збільшення обсягів виробництва, вдосконалення системи управління, розширення ринків збуту та підвищення ефективності управління фінансами.

Основними напрямками вдосконалення соціальної стійкості аграрного підприємства є забезпечення соціальних гарантій працівникам, створення умов для професійного розвитку працівників та соціальна відповідальність підприємства.

Основними напрямками вдосконалення екологічної стійкості аграрного підприємства є раціональне використання природних ресурсів, захист навколишнього середовища та запобігання негативним екологічним наслідкам.

Впровадження заходів у зазначених напрямках дозволить аграрним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити якісне життя своїх працівників та захист навколишнього середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході роботи було досягнуто її мети, а саме визначено та реалізовано основні завдання.

1. Проаналізовано теоретичні основи управління сталим розвитком аграрного підприємства. У контексті агробізнесу сталий розвиток означає, що виробництво сільськогосподарської продукції має здійснюватися таким чином, щоб не завдавати шкоди навколишньому середовищу, забезпечувати гідні умови праці для працівників і сприяти розвитку сільських територій.

2. Визначено концепцію сталого розвитку. Стратегічний розвиток — це процес, який організації використовують для аналізу свого внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб визначити ресурси та дії, необхідні їм, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними.

3. Здійснено аналіз особливості розробки та реалізації стратегії розвитку аграрного підприємства. Стратегічний розвиток — це процес, який організації використовують для аналізу свого внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб визначити ресурси та дії, необхідні їм, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними. Встановлення стратегій може допомогти компаніям досягти своїх цілей, коригуючи свій напрямок у відповідь на зміни умов.

4. Здійснено аналіз видів стратегій та методики розробки конкурентної стратегії аграрного підприємства. Стратегія - це план або набір дій, спрямованих на досягнення конкретної мети або результату в умовах невизначеності чи зміни. Стратегія включає в себе аналіз поточного стану справ, визначення мети, вибір шляху досягнення цієї мети, розробку плану дій і контроль за його виконанням.

5. Обґрунтовано стратегії сталого розвитку підприємства агробізнесу «Садок» Сталий розвиток підприємства обґрунтовується численними перевагами, які впливають на його довгостроковий успіх, ефективність та

вплив на навколишнє середовище та суспільство. Основні аргументи включають фінансову стійкість, конкурентоспроможність, збільшення ефективності, відповідальність перед спільнотою, екологічну стійкість, залучення талановитого персоналу.

6. Визначено маркетинговий план підприємства. Маркетинговий план є важливим інструментом для аграрних підприємств, оскільки він допомагає їм досягти своїх цілей у сфері маркетингу. Обґрунтування маркетингового плану передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначення цілей і стратегій.

7. Обґрунтовано інвестиційне забезпечення. Обґрунтування інвестиційного забезпечення - це процес оцінки необхідності та доцільності інвестицій в певний проект або актив. Обґрунтування інвестицій проводиться з метою визначення того, чи є інвестиції вигідними та чи варто їх здійснювати.

8. Визначено організаційне забезпечення сталого розвитку. Організаційне забезпечення - це комплекс заходів, спрямованих на створення та функціонування компанії як ефективної організації. Воно включає в себе правове забезпечення, яке передбачає розробку та затвердження статуту, а також інших нормативно-правових актів, що регулюють її діяльність.

9. Обґрунтовано фінансовий план на 2021р. Обґрунтування фінансового плану- це етап фінансового планування, на якому аналізуються та обґрунтовуються основні показники фінансового плану. Обґрунтування включає в себе аналіз фінансового стану підприємства на поточний момент, прогнозування фінансових результатів на плановий період та оцінку ризиків, пов'язаних з виконанням фінансового плану.

10. Визначено напрямки вдосконалення стратегії сталого розвитку «Садок». Основними напрямками вдосконалення економічної стійкості аграрного підприємства є збільшення обсягів виробництва, вдосконалення системи управління, розширення ринків збуту та підвищення ефективності управління фінансами.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балаж Н. Сталий розвиток як передумова екологізації сільськогосподарського землекористування в Україні. *Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2011. С. 258-265.
2. Безхлібна А. П. Сталий економічний розвиток у концепції регіональної конкурентоспроможності. *Вісник Одеського національного університету*. 2020. С. 171-175.
3. Бистряков І. К. Сталий розвиток України. *Вісник Національної академії наук України*. 2012. С. 47-53.
4. Бідзюра І. Сталий розвиток. *Порядок денний на ХХ! Століття*. 2004. С.65-68.
5. Бобух І. Поведінкова економіка та сталий розвиток. *Економіст*. 2016. С. 4-8.
6. Буравльов Є. Сталий розвиток. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. С. 12-23
7. Бурда А. І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2009. С. 141-153.
8. Агеєва І. М. Вплив стратегічного управління на розвиток потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2023. С. 9-14.
9. Агужен Г. Стратегія підприємства в умовах розвитку ринкової економіки Донецьк, 1996. 407с.
10. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. С. 3-15.
11. Бердун М. В. Стратегічне планування інноваційного розвитку агропромислового виробництва на районному рівні. *Економіка АПК*. 2011. С. 118-125.

12. Бойко В. І. Стратегія розвитку аграрного сектору в контексті глобалізації продовольчої проблеми. *Вісник Академії економічних наук України*. 2003. С.21-23.
13. Бойко В. І. Стратегія розвитку аграрного сектору в контексті глобалізації продовольчої проблеми. *Вісник Академії економічних наук України*. 2003. С.121.
14. Агеєва І. М. Вплив стратегічного управління на розвиток потенціалу підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2023. С. 45.
15. Витвицька О. Д. Формування стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2011. С.132-138
16. Багорка Марія Олександрівна Маркетингова стратегія екологізації виробництва аграрних підприємств. Полтава, 2018. 36 с.
17. Байда В. А. Обґрунтування економічної доцільності стратегії входу на агропродовольчий ринок. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2009. С. 55-61.
18. Дем'яненко С. До питання про стратегію розвитку аграрної політики України. *Економіка України*. 2004. С.72-79.
19. Дорофєєв О. В. Застосування принципу гармонійності в стратегічному управлінні суб'єктами економічної діяльності і стійкість аграрного ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. С. 168-177.
20. Дрогомирецька М. Формування стратегії розвитку підприємств агропродовольчого ринку. Дніпропетровськ, 2011. 201 с.
21. Духневич А. В. Методологічні принципи формування національної агропродовольчої стратегії в умовах участі України в СОТ. *Міністерства юстиції України*. 2013. С. 107-113.
22. Жарікова О. Б. Стратегія розвитку аграрних підприємств відповідно до європейських стандартів. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2016. С. 266-274.
23. Жук М. Стратегічні компоненти інституційного механізму розвитку аграрного сектора національної економіки. *Економіка та*

- суспільство*. 2021. 45 С.
24. Завальнюк К. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань. Київ, 2018. – 227 с.
 25. Загребельна І. Формування маркетингової стратегії розвитку скотарства в аграрній господарській структурі. Полтава, 2014. – 202 с.
 26. Балановська Т. І. Вдосконалення процесу планування маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві. 2011. с. 141-144.
 27. Близнюк С. В. Маркетингові дослідження як основа планування маркетингових стратегій. *Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку*. 2004. С. 104-118.
 28. Божкова В. В. Модель стратегічного планування маркетингових комунікацій інновацій промислових підприємств. Суми. 2010. С. 29-31.
 29. Великих К. О. Стратегічне маркетингове планування та алгоритм складання плану. *Комунальне господарство міст*. 2022. С. 22-25.
 30. Виноградова О. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. С. 29-37.
 31. Громова О. В. Механізм планування маркетингової стратегії компанії. *Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. С. 165-169.
 32. Гудзь П. Маркетингове планування міського розвитку. *Схід-East*. 2012. С. 35-38.
 33. Аксьонова О. Механізм забезпечення діяльності інвестиційно-посередницьких організацій на фондовому ринку. Донецьк, 1999. 243 с.
 34. Алькема В. Г. Прикладні аспекти оцінювання рівня інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку промисловості України. *Вчені записки Університету "Крок"*. 2021. С. 150-158.
 35. Арєф'єва О. В. Організаційне забезпечення управління ризиками промислового підприємства. *Економіка і управління*. 2018. С. 67-77.
 36. Бабай Д. О. Формування системи організаційно-господарського забезпечення інноваційних відносин в Україні. *Проблеми законності*. 2018. С. 127-135.

37. Бедрій Р. Організаційно-правове забезпечення місцевого економічного розвитку в умовах війни в Україні.. *Вісник Львівського університету*. 2023. С. 115-124.
38. Абрамова І. М. Оцінка та планування фінансової стійкості підприємства засобами бюджетування. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. С. 104-109.
39. Абрамова І. М. Планування структури та обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2012. С. 25-30.
40. Алексєєв І. В. Сутність і специфіка стратегічного планування структури капіталу промислово-фінансових груп. *Регіональна економіка*. 2011. С. 56-63.
41. Бадзим О. С. Удосконалення методів розробки фінансової складової бізнес-плану. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. С. 79-86.
42. Коломицева О. В. Сучасні підходи до розробки маркетингової комунікаційної стратегії для забезпечення сталого розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. С. 35-44.
43. Коломієць Л. В. Стратегія сталого розвитку: навч. посіб. Кропивницький. 2019. 126 с.
44. Костирко Л. Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Донецьк, 2004. 311 с.
45. Крайнік О. М. Оптимізація показника інвестиційної привабливості при визначенні стратегії сталого розвитку підприємства 2008. с. 117-120.
46. Кудріна О. Ю. Стратегічні аспекти вироблення інноваційної політики в контексті сталого розвитку та безпеки країни. *Ефективна економіка*. 2020. 90 С.