

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-15>

УДК 371.13: 338.432 (327)

Леся САКУН

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
<https://orcid.org/0000-0001-5113-4154>
e-mail: lesyasakun13@gmail.com

Юлія ВЕДЕНІНА

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
<https://orcid.org/0000-0001-7472-6654>
e-mail: vedenina424@gmail.com

Юрій КОШИЦЬКИЙ

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
e-mail: yurikoshytskyi@gmail.com

РОЛЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств та визначенню ролі командної роботи в умовах глобалізаційних змін, руйнації звичних ланцюгів постачання та соціально-економічної кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням. Розглянуто стан галузі сільського господарства в Україні, охарактеризовано основні проблеми та шляхи вирішення в умовах глобалізаційних змін.

Головною проблемою для більшості підприємств галузі є нестача обігових коштів та згорання міжнародних кредитних програм. Проблеми з ліквідністю спричинені низьким обсягом продажів та подорожчанням логістики. Отримання більшого прибутку можливе при переорієнтації на олійні культури, ярий ячмінь, яру пшеницю, горох, овес, гречку та зменшенні посівів кукурудзи. У статті проаналізовано практичний досвід провідних агропромислових підприємств: Kernel, МХП, HarvEast, ІМК, Астарта.

Розглянуто стратегії, яких притримувався менеджмент компаній в умовах війни; відображено важливість командної роботи у розробці стратегії розвитку, а також ефективність довгострокових стратегій в умовах кризи.

Ключові слова: сільське господарство, сільськогосподарське підприємство, менеджмент, стратегічне управління, антикризове управління, стратегія розвитку, глобалізаційні зміни, воєнний стан, пандемія, командна робота.

Lesia SAKUN, Yuliia VIEDIENINA, Yurii KOSHYTSKYI
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

THE ROLE OF TEAMWORK IN CREATING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHANGES

This article explores the theoretical and practical aspects of the strategy for developing agricultural enterprises. It also determines the role of teamwork in the context of globalization, the destruction of traditional supply chains, and the socio-economic crisis caused by large-scale invasions. Developing a business activity strategy is an important tool for ensuring competitiveness in the market under conditions of uncertainty and competition. It is a complex of actions aimed at achieving goals, rational use of resources, and obtaining maximum profitability in the future.

The state of the agricultural sector in Ukraine is considered, the main problems and ways of solving them in the context of globalization are characterized. The main problem for most enterprises in the industry is a lack of working capital and a collapse of international credit programs. Liquidity problems are caused by low sales volumes and an increase in logistics costs. Obtaining greater profits is possible by reorienting towards oil crops, spring barley, spring wheat, peas, oats, buckwheat, and reducing corn cultivation. As a result of analyzing the strategies of agro-industrial sector enterprises, it was determined that companies engaged in product processing have positive results.

The article analyzes the practical experience of leading agro-industrial enterprises: Kernel, MHP, HarvEast, IMC, Astarta. This text discusses the strategies used by companies during war. It emphasizes the importance of teamwork in developing a strategy and highlights the effectiveness of long-term strategies during crises. As a result of the study, it was determined that the effectiveness of the work of an agricultural enterprise depends to a greater extent on a long-term strategy and a reserve of financial resources, and anti-crisis measures play a smaller role.

Keywords: agriculture, agricultural enterprise, management, strategic management, crisis management, development strategy, globalization changes, state of war, pandemic, teamwork.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Оскільки сільське господарство є основним бюджетогенеруючим та продовольчим ресурсом України, то ефективне функціонування підприємств цієї галузі є найважливішим фактором економічної стабільності країни. В умовах складної соціально-економічної кризи, викликаної повномасштабним вторгненням країни-агресора, перед аграрним підприємством ставиться завдання щодо забезпечення безперервного функціонування та поступового відновлення довоєнних темпів діяльності.

Керівникам агропідприємств доводиться стикатися як з традиційними глобалізаційними змінами, такими як зростання конкуренції інших гравців на міжнародних ринках, недостатня технологізація, так і з новими викликами: руйнування логістичних ланцюгів, активів, окупація частини земельного банку, падіння обсягів продажу, а також низкою соціально-економічних проблем, які є актуальними для всіх видів бізнесу, а саме: ріст інфляції, подорожчання енергетичних ресурсів, зниження кількості економічно активного населення, вплив пандемії та багато іншого.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичним та практичним аспектам формування стратегії галузі приділено увагу в наукових працях провідних закордонних та вітчизняних учених: М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, Х. Віссеми, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, А.П. Наливайка, М. Портера, А.Л. Гапоненко, П.Т. Саблук, В. Савочка, С.М. Судомир, А.М. Нехланова, Г. Ткаченко та інших [1–4].

Питання глобалізації і глобалізаційних змін розглянуті у роботах зарубіжних і вітчизняних вчених: У. Бека, Д. Білла, Е. Гідденса, О. Білоруса, Д. Лук'яненко, Є. Білоусова, О. Зернецької, О. Петасюк [5], О. Шевченко [6]. Проблема управління командами та ефективністю командної роботи знайшла відображення в дослідженнях таких вчених, як М. Белбін, Д.А. Ветген, М. Геллерт, Р. Кропп, П. Мучинські, К. Новак, Г. Паркер, Х.М. Пейро, М.А. Уест, В.І. Барко, Л.М. Карамушка, М. Коваленко, Г.В. Ложкіна, С.Д. Максименко, Л. Слободянюк [9, 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць з даної проблематики, дослідження ролі командної роботи при формуванні стратегії розвитку агропромислових підприємств в умовах глобалізаційних змін недостатньо вивчено як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах та потребує подальших розробок.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств та визначення ролі командної роботи в умовах глобалізаційних змін, руйнації звичних ланцюгів постачання та соціально-економічної кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням.

Виклад основного матеріалу

Головним фактором розвитку підприємства є ефективна стратегія, яка дозволяє досягти мети. В умовах невизначеності та гострої економічної кризи найважливіше значення має оперативне реагування на зміни та антикризове управління, але на практиці вирішальне значення для підприємства має стратегія, розроблена ще задовго до настання кризової ситуації. Сільськогосподарські підприємства з диверсифікованою моделлю отримали позитивні результати діяльності навіть в період воєнного стану. Отже, надзвичайно важливого значення має саме стратегічне управління.

На сьогодні існує значна кількість визначень поняття «стратегічне управління». Процес стратегічного управління – логічний систематичний підхід для створення головних рішень в організації [1–4].

На думку західного вченого Г. Мінцберга, стратегічне управління використовується на підприємствах, готових до революційних змін, для яких характерна динаміка зовнішнього оточення. Постійні трансформації на підприємствах призводять створення гнучкого механізму самовизначення, і це є стратегічне управління [3].

Науковці Дж. Пірс і Р. Робертсон вважають таке визначення неповним, оскільки, на їхню думку, предметом стратегічного управління є розробка і реалізація стратегії. Вона включає визначення місії, філософії, генеральної мети; аналіз та прогноз середовища та конкуренції; сильних і слабких сторін підприємства; планування цілей і стратегії. Таким чином, стратегічне управління є набором рішень і дій з формування й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [3, 4].

А. Роув розглядає стратегічне управління як процес ухвалення рішень, що об'єднує внутрішні організаційні ресурси зі сприятливими можливостями, які надаються зовнішнім середовищем [3, 4].

Д. Глейдель і С. Хаттен вважають, що стратегічне управління – це процес визначення і встановлення зв'язків організації з оточенням, що полягає у досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів та дозволяє організації і її підрозділам діяти ефективно і результативно [3, 4]. А. Томпсон і Р. Стрікленд приділяють найбільшого значення в своїй концепції стратегічного менеджменту плану управління підприємством, спрямованому на посилення його стану, задоволення потреб і послідовне досягнення цілей. Стратегічне управління у визначенні Г. Джонсона і К. Склуза зводиться до аналізу поточного стану підприємства у конкурентному середовищі; розробки, оцінки і вибору альтернатив; реалізації обраної стратегії [3, 4]. За Л.Д. Ревуцьким, суть стратегічного

управління проявляється у мінімізації відхилень фактичних значень найбільш важливих параметрів від нормативних [3, 4].

Вілен і Хантер стверджують, що сутність стратегічного управління полягає у формуванні стратегії, тобто процес виведення довгострокових напрямів рухів, які роблять можливим розвиток, виходячи з шансів (ризиків), сильних і слабких сторін. Такий процес складається з формулювання місії, цілей, стратегії, політики (директив). Реалізація стратегії ґрунтується на програмах, бюджетах (короткострокових фінансових, вартісних планах), процедурах, стратегічному регулюванні та контролі [3, 4].

Отже, визначення, сформульовані науковцями, характеризують стратегічне управління з різних сторін і відображають загальну сутність даного питання, при цьому важливо враховувати специфіку кожної галузі економіки. Агропромислові підприємства мають свої особливості, на відміну від підприємств інших галузей. Саме ці особливості (сезонний характер виробництва, якість земельних угідь, довготривалий оборот капіталу, застаріла техніка, низький рівень інвестиційної привабливості, висока залежність від погодних умов тощо) змушують більш глибоко осмислити роль і значення стратегічного управління в аграрному виробництві.

Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством – це комплекс заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які спрямовані на реалізацію поставлених задач та пов'язані з високою ефективністю діяльності підприємства, що здійснюється на засадах інтенсифікації процесів.

Варто враховувати, що спрогнозувати точно ситуацію, в якій може опинитися підприємство в майбутньому, практично неможливо. Умови функціонування підприємств постійно змінюються, і компанії повинні гнучко реагувати на все, що відбувається навколо. Потрібно враховувати як зовнішні чинники, які є актуальними зараз – військовий стан, гостру економічну кризу, проблеми з логістикою, так внутрішні – низьку технологізацію, недостатню кількість фінансових запасів та інше. Для цього необхідно створити ефективну систему управління, яку можна швидко змінювати та досягати відповідного результату.

Для того, щоб сформулювати стратегію управління підприємства потрібно провести алгоритм дій, зображених на рис. 1. Першим та одним з найважливіших етапів процесу стратегічного менеджменту є проведення SWOT-аналізу.

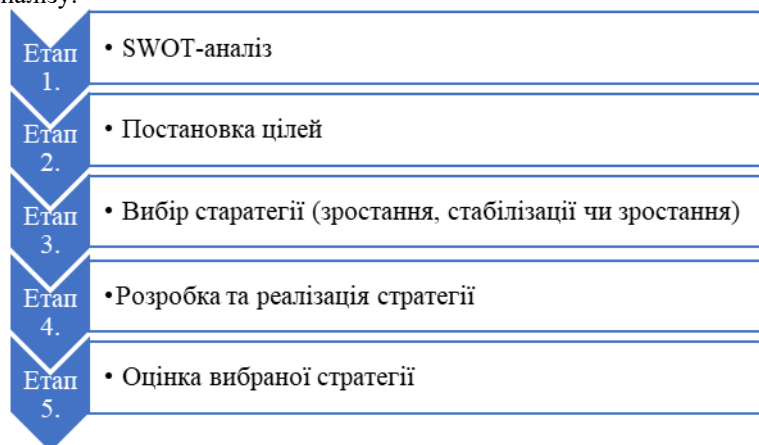


Рис. 1. Процес стратегічного управління підприємством [3, 4]

SWOT-аналіз підприємства – це спосіб аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на роботу підприємства [1]. Використання даного виду аналізу обумовлено тим, що в процесі стратегічного аналізу накопичується велика за обсягами кількість інформації, яку потрібно швидко та ефективно обробляти, аналізувати та використовувати, тож аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії дозволяє раціонально структурувати інформацію з використанням власних думок та присвоєнні оцінок. SWOT-аналіз складається з 4 складових:

- сильні сторони (strength) – це внутрішні ресурси бізнесу, які є основою для формування конкурентної переваги компанії.
- слабкі сторони (weakness) – це ресурси організації, що використовуються нераціонально або ж напрями діяльності, які функціонують неефективно.
- можливості (opportunities) – сукупність чинників, що мають позитивний вплив на діяльність компанії, альтернативи, які підприємство може використати для досягнення поставлених цілей.
- загрози (threats) – сукупність чинників, що мають негативний вплив на діяльність підприємства, вони можуть ускладнювати рух підприємства до досягнення стратегічних цілей та місії.

За умов прийняття рішень шляхом використання SWOT-аналізу зростає роль керівника-стратега, який розробляє стратегію розвитку підприємства. Під час застосування даного виду аналізу широко використовуються дискримінантний, регресивний, варіаційний, факторний та кластер-аналіз. Від якості

проведеного аналізу чинників, які впливають на роботу компанії, залежить ефективність інших процесів стратегічного управління.

Разом з використанням SWOT-аналізу для розроблення стратегії підприємства використовують PEST-аналіз [1]. PEST-аналіз – це вид аналізу макросередовища підприємства, який враховує політико-правові фактори, економічні, соціокультурні та технологічні фактори. Даний вид аналізу використовують для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність компанії.

Аналіз зовнішнього середовища широко використовується сільськогосподарськими підприємствами України через нестабільну політичну та правову систему, внаслідок чого виникає потреба аналізувати тенденції, які не підконтрольні організаціям, але мають значний вплив на поточну діяльність та майбутні результати. Політико-правовий аспект аналізується, в першу чергу, для того, щоб знати про можливість змін законодавства та політичної риторики влади та визначити вплив на діяльність бізнесу.

Оцінка економічного фактору зовнішнього середовища дозволяє проаналізувати загальну економічну ситуацію країни, визначити кон'юнктуру ринку, купівельну спроможність, розподіл економічних ресурсів. Це є одним з найважливіших чинників діяльності компанії. Соціальний компонент зовнішнього оточення потрібен для того, щоб проаналізувати вплив таких соціальних явищ, як відношення людей до праці, активність споживачів, якість життя тощо. Технологічний аспект потрібен для того, щоб відслідковувати нові технологічні рішення та вчасно їх впроваджувати у виробничий процес на виробництві.

Отже, PEST-аналіз використовується разом із SWOT-аналізом та допомагає більш повно проаналізувати вплив факторів, які не залежать безпосередньо від компанії. Використання даного виду аналізу покращує управлінську роботу, так як при детальному аналізі зовнішніх чинників ризики зводяться до мінімуму. Після проведення детального аналізу підприємства та зовнішнього середовища та постановки цілей наступним етапом є вибір стратегії управління. Реалізується загальна стратегія в одному з наступних основних напрямків: стратегія зростання (розвитку), стратегія стабілізації, стратегія виживання (скорочення). Характеристика стратегій висвітлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Види стратегій управління [3, 4]

Види стратегій	Зміст стратегій
Стратегія зростання	Стратегія зростання використовується, коли підприємство найбільш раціонально використовує сильні сторони та можливості зовнішнього середовища шляхом збільшення обсягів виробництва, виходу на нові ринки, інтенсифікацію виробництва. При стратегії розвитку широко застосовуються техніко-технологічний розвиток, інтеграція (покращення логістики (побудова елеваторів), побудова переробних потужностей), інтенсифікація (підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок кращого використання наявних ресурсів), диверсифікація (розширення товарного асортименту компанії, вихід на нові ринки).
Стратегія стабілізації	Стратегія стабілізації застосовується великим підприємствами, які займають велику частку на ринку та мають панівне становище, головною метою стратегії є збереження дійсних результатів діяльності на якомога довший термін. Для реалізації стратегії стабілізації активно використовують економію витрат, аналіз зовнішніх ризиків та розроблення антикризових програм.
Стратегія виживання	Стратегія виживання використовується в умовах соціально-економічної кризи та інфляції, компанії на даному етапі потрібно пристосуватися до кризових умов та за потреби скоротити масштаби діяльності. Для реалізації стратегії виживання використовують: організаційну санацію (зміна організаційної структури підприємства та оптимізація кадрів), фінансову санацію (підвищення ліквідності бізнесу та управління заборгованості, продаж неліквідного, збиткового майна), ліквідація або часткове скорочення бізнесу (скорочення збиткових структурних підрозділів з метою зменшення витрат та з подальшою перспективою на відновленні діяльності).

Можна зробити висновок, що розробка стратегії діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності на ринку в умовах невизначеності та ризиків. Вона являє собою комплекс дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, раціональне використання ресурсів та отримання максимальної прибутковості в майбутньому [3, 4]. На різних етапах життєвого циклу бізнесу використовуються окремі види стратегій.

Варто зазначити, що методи, які використовують у стратегічному управлінні, відрізняються спрямованістю від методів, застосовуваних при антикризовому управлінні. При стратегічному менеджменті горизонт планування є довгостроковим, а при антикризовому – навпаки, головна увага приділяється поточному плануванню та виходу з кризової ситуації, визначенню тактики та механізму її реалізації.

Стратегія антикризового управління підприємством – це комплекс прийнятих рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему дій для стабільної роботи підприємства з метою мінімізації впливу кризи [3]. У центрі антикризової стратегії управління може бути будь-яка мета: виживання, забезпечення конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів тощо. Але головною метою антикризового управління є забезпечення стабільної діяльності всіх департаментів компанії, узгодження елементів мікроекономічної системи. Особливістю антикризового стратегічного управління є миттєве реагування на загрози та швидкість прийняття управлінських рішень без тривалих погоджувальних

процедур, тобто завдяки створенню ефективних програм антикризового управління рішення можуть прийматися нижніми ланками управління, минаючи вищі рівні.

Для того, щоб проаналізувати практичний досвід українських сільськогосподарських підприємств, потрібно розглянути загальну ситуацію, яка склалася на ринку, та проаналізувати фактори, що впливали на діяльність підприємств. Вітчизняні агропідприємства показували динамічне та стабільне зростання впродовж років, у 2022 році прогнозували рекордні розміри врожаю, але у зв'язку з повномасштабним вторгненням за прогнозом КМУ, врожай знизиться на 39,7 %, що складає 51,9 млн тонн, в порівнянні з 86 млн тонн у 2021 році. Однак, попри всі зусилля українських фермерів у збереженні та засадженні нових сільськогосподарських культур, у 2023 році збори урожаю знизяться ще на 13,3% – до 45 млн тонн [7, 8].

На сучасному етапі цивілізаційного розвитку сільськогосподарські підприємства функціонують під впливом таких чинників як: збільшення попиту на продовольчі товари; погіршення структури земельного фонду; погіршення екологічної ситуації; розвиток нових технологій виготовлення, зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції.

До позитивних наслідків глобалізації належать: посилення міжнародної конкуренції, що збільшує продуктивність виробництва на світовому рівні та змушує підприємства постійно покращуватись, щоб відповідати новим викликам сучасності; економія у масштабах виробництва, що є один з кроків до сталого економічного зростання та зниження витрат; доступ до інформації, що покращує ринкові дослідження та дозволяє краще визначити кон'юнктуру ринку [5, 6]. Крім цього, глобалізація у агропромисловому секторі призводить до орієнтації на міжнародні ринки та збільшенню експорту продукції на нові ринки.

Усі ці чинники є глобалізаційними викликами. Це провокує інтеграцію на підприємствах горизонтальних та вертикальних структур, впровадження інновацій та діджиталізацію, що допомагає адаптуватися до невизначених та динамічних умов. Пандемія вплинула на стан агропідприємств та спричинила порушення ланцюгів поставок, зменшила попит на продукцію, так як обмеження на подорожі по всьому світу й обмеження, пов'язані із карантинном, у найбільших країнах – торгових партнерах України впливають на споживання та витрати [5, 6].

Загальною тенденцією агропідприємств є переорієнтація на олійні культури, ярий ячмінь, яру пшеницю, горох, овес, гречку, а посіви кукурудзи навпаки зменшити. Головними причинами зміни сільськогосподарських культур є складнощі у логістиці, учасники ринку не розраховують на ефективне функціонування «зернової угоди», тому фермери розраховують на інший логістичний шлях – олієпровід, який повинен запрацювати у 2023 році. Заплановано транспортувати українську олію з польських портів до третіх країн. Планова потужність олієпроводу до 2 млн тонн олії на рік. Фермери почали більше вирощувати соняшник, так як його простіше транспортувати. Соняшник значно дорожчий за кукурудзу та загальний об'єм зібраного соняшника буде менший, ніж у кукурудзи [7, 8].

Для того, щоб проаналізувати варіанти стратегічного розвитку агропромислових компаній, потрібно розглянути практичні ситуації українських компаній.

Компанія «МХП» має диверсифіковану структуру бізнесу, яка включає в себе організацію птахівництва (виробництво яєць і м'яса птиці), виготовлення кормів для птиці та реалізацію продукції у власній роздрібній мережі та мережах партнерів. Окрім цього, компанія активно використовує свій земельний банк площею 380 000 га та впроваджує у практичну діяльність інноваційні біогазові проекти. Через військове вторгнення МХП втратило 1200 га землі, більша частина площі залишилася на заході країни. Було знищено один з найбільших складів зберігання курятини. Для того, щоб вийти із кризової ситуації, МХП збільшила експорт курятини за кордон і до кінця 2022 року планувала відновити виробництво м'яса до 100% потужностей. При цьому ціна курятини у серпні 2022 року склала \$2/кг, що на 12% більше, ніж за аналогічний період 2021 року [7, 8]. На початку війни, для проведення посівної кампанії, рада директорів МХП вирішила не виплачувати фінальні дивіденди. Це допомогло компанії зберегти ліквідність та підтримувати поточну діяльність. Також підприємством було залучено кредит в розмірі 24 млн євро від Європейського банку реконструкції та розвитку. Додаткові кошти для проведення вдалої посівної дозволили фінансувати потреби МХП в обігових коштах для рослинного підрозділу. Топ-менеджмент холдингу продовжує діяти в межах стратегічного плану, який був узгоджений ще до початку повномасштабного вторгнення. Незмінною стратегією є трансформація із сировинного в кулінарне підприємство. Це рішення обумовлено цілим комплексом факторів: зміна споживчих вподобань у бік екологічного та здорового харчування, а також це покращить бачення компанії інвесторами.

Підприємства, які займаються виробництвом м'яса торгують на біржі із мультиплікатором не більше 10 EBITDA, у той час як мультиплікатори сервісних компаній доходять до 20-30. МХП торгується на Лондонській біржі з мультиплікатором 4,94. Для порівняння: британська Cranswick, яка ще у 1980-х перейшла з розряду сільгоспкомпаній у виробники продуктів харчування, інвестори оцінюють у 10,76 EBITDA, зазначає засновник інвестиційної групи Blackshield Capital Максим Корецький. Інша британська компанія, Tate & Lyle, 2010 року повністю відмовилася від цукрового бізнесу, сконцентрувавшись на виробництві інгредієнтів для продуктів харчування. Її мультиплікатор на біржі досяг 8,28 [7, 8].

Командна робота набуває вирішального значення у впровадженні стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізаційних змін та нестійкого ринкового середовища.

Топ-менеджментом сільськогосподарських підприємств були впроваджені наступні параметри: саморозвиток кожного працівника, створення механізмів соціального контролю, підвищення рівня саморегуляції та самостійності поведінки кожного працівника, впровадження проектного менеджменту в організаційну структуру компанії. Завдяки наведених параметрів підвищується гнучкість та вдосконалюється розвиток людського ресурсу підприємства. В умовах потужної кризи великі сільськогосподарські холдинги з вертикальною структурою виробництва впроваджують тісну взаємодію між департаментами для досягнення синергії. Гарним прикладом є компанія МХП, де завданням менеджерів є організація такої роботи, щоб виробництво птиці не втрачало ефективності, а для цього потрібна тісна взаємодія усіх підрозділів. Завданням рослинного департаменту є забезпечення сировиною кормового департаменту, який в подальшому забезпечує кормами птахофабрики. Вертикально інтегровані бізнес-моделі МХП забезпечують висококонкурентну базу витрат у порівнянні з аналогами в індустрії, посилений контроль якості та підвищену біобезпеку, значно знижуючи залежність від постачальників та фермерів та зменшуючи схильність до волатильності цін на сировину. Важливо відзначити, що бізнес-моделі також підтримують циркулярну економіку та ліквідацію відходів у процесі виробництва м'яса птиці. На кожному етапі виробництва відходи та субпродукти вилучаються та перетворюються на продукцію, яка використовується безпосередньо в рамках компанії або продається третім особам.

Генеральний директор агрохолдинг «ІМК» Алекс Ліссітса, який також є президентом асоціації «Українського клубу аграрного бізнесу» зазначив, що з травня розпочався експорт сільгосппродукції. Активи холдингу знаходяться у Полтавській, Сумській та Чернігівській області, тож вартість перевезення від Чернігова до Чопа від 80–120 дол./тонна, раніше повний цикл перевезення продукції коштував близько 25 доларів за 1 тону, більшу частину маржі підприємство витрачає на логістику. Обсяги перевезення склали у травні – 10 000 т із запланованих 100 000 т, у вересні 35 000 т із 100 000 т запланованих, що також говорить про повільну роботу зернової угоди та недостатньо ефективну роботу Укрзалізниці [7, 8]. Агрохолдинг «ІМК» розпочав співпрацю зі швейцарською компанією OneSoil у сфері дослідження та розробки польової аналітики та цифрового сільського господарства. Завдяки цій співпраці холдинг розпочав застосування технології диференційованого внесення ТМЦ (насіння, добрив, засобів захисту рослин тощо). Станом на 2022 рік дані технології використовуються на 20% площі земельного банку «ІМК». У планах керівництва збільшити площі для застосування технології ТМЦ щонайменше вдвічі, за попередніми оцінками 45% полів холдингу придатні для цього. CEO компанії прогнозує, що наступний рік буде ще гірший, очікується всесвітній тренд на зниження вартості агропродукції, що може стати вищою для агропідприємств. Логістика в Україні була набагато дешевша, що було конкурентною перевагою українських експортерів, раніше логістичні витрати на 1 т. становили 25 дол., а зараз 200 дол. на 1 т. Також збільшилася ціна страхування та перестрахування. Конкуренти з Латинської Америки виграють у порівнянні з українськими фермерами через використання ГМО, а також наразі вигіднішої логістики [7, 8].

Сучасною реальністю є зміна часового проміжку планування з 18 місяців до 2 тижнів. Підприємства галузі мають значні проблеми з обіговими коштами, яких не вистачить на посівну в 2023 році. Президент асоціації «Українського клубу аграрного бізнесу» зазначає, що є проблеми з підтримкою від західних партнерів у сфері кредитування, так як закордонні банки почали зменшувати кредитні ліміти з початку березня, через військові дії в Україні, а також перестали надавати в кредит насіння та добрива. Державних кредитних програм, таких як програма 5-7-9, виявляється недостатньо, оскільки максимальний обсяг кредиту становить 60 млн грн, що для таких компаній як HarvEAST та ІМК недостатньо. Державні кредитні програми не вирішують проблем, але надають можливість довше залишатися у стабільному стані без розвитку та інвестицій [7, 8].

Компанія, яка змогла швидко адаптуватися до умов воєнного часу – «Астарта». Завдяки стратегії диверсифікації бізнесу та власної переробки, топ-менеджменту вдалося компенсувати втрати від блокування портів завдяки широкому асортименту продукції, що перероблюється в Україні і в подальшому реалізується на вітчизняному ринку. Продуктами, які забезпечили фінансову стабільність компанії, стали: молоко, цукор і продукти переробки сої, які використовували як корми для тварин. «Астарта» продовжує дотримуватися принципів сталого розвитку у процесі переробки сої і використовувати більш екологічний вид палива – біогаз. Враховуючи ціну на газ в країнах Європи, це є безперечною перевагою української компанії. Задля підтримання фінансової стабільності, збільшенню обігових коштів та уникненню ризиків руйнування активів холдингу були призупинені масштабні інвестиційні проекти. Але враховуючи позитивну динаміку збору урожаю та покращення логістичних можливостей, топ-менеджмент вже розглядає інвестиції в масштабні проекти. Наразі здійснюється вкладення коштів у проекти лише для підтримки безперервності виробничого циклу. Серед проектів, у які продовжують вкладати кошти – будівництво нової технологічної лінії поглибленої переробки сої. У перспективі можна продовжити ланцюг переробки та виробляти харчові соєві білки – концентрати та ізоляти для всіх галузей харчової промисловості. Це допоможе підвищити конкурентоздатність і збільшити здатність пережити війну і подолати кризу. Сфери поглибленої переробки сільськогосподарської продукції та біоенергетики є пріоритетними розвитками холдингу [7, 8].

Компанія «Кернел» – найбільший в Україні виробник олії, продовжує збільшувати площу земель під зрощуванням. Було інвестовано у 6 фронтальних дощувальних машин, які зможуть зрошувати 600 га

земель, загалом у компанії буде 2800 га зрошуваних земель. Це є одним із кроків для боротьби з глобалізаційними викликами, а саме посухами та деградаціями земель, а також системи зрошення використовуються для диверсифікації ризиків насінневих компаній. Інвестиції у зрошувальні системи дозволяють здобути незалежність від виробників ЄС шляхом розширення власного насінницького напрямку. Також було переміщено з Харківської до Полтавської області структурний підрозділ підприємства – виробництво соняшникової олії під ТМ «Стожар» [7, 8]. «Кернел» для підвищення ліквідності в середньостроковій перспективі та для підтримки фінансової стабільності продала 134 000 га землі з інфраструктурою, технікою та обіговими коштами своєму найбільшому акціонеру Андрію Веревському. Кошти, отримані від продажу землі, використовуватимуться для погашення боргу компанії.

Одним з найважливіших елементів розробки стратегії розвитку підприємства є командна робота. Війна привнесла значні зміни у стратегічне управління, правління компаній починають масово впроваджувати організаційні структури, які складаються не з 1000 людей, а зі 100 динамічних та гнучких команд [9, 10].

Для того, щоб уникнути розбіжностей у розумінні управлінських задач топ-менеджерам потрібно обговорювати рішення з іншими членами команди та приймати групові рішення. Важливо залучати команду із самого початку формування стратегії підприємства. Завдяки участі колективу буде підвищуватися мотивація та відповідальність співробітників, залученість команди до опанування нових навичок та досвіду колег і покращення корпоративної культури [9, 10]. При колективному плануванні покращуються не лише професійні навички фахівців, а й особистісні якості, такі як емоційний інтелект. Крім того, залучення команди вже на етапі планування стратегії дозволить делегувати завдання між учасниками. У наслідок цього, підвищується ефективність планування, знизиться завантаженість вищого керівного складу, пришвидшиться формування стратегії. Значущим фактором буде формування статуту команди для того, щоб сформулювати спільну мету. В умовах глобалізаційних змін важливо визначити чітку роль кожного менеджера та надати повний спектр можливостей для співпраці. Варто зазначити, що команда може використовувати ширший інструментарій, ніж окрема людина, при залученні різнопрофільних фахівців збільшується можливість появи нестандартних ідей та способів їх втілення, до того ж кожна ідея детально обговорюється, що значно зменшує ймовірність помилок [9, 10]. Погляд зі сторони дозволяє уникнути похибок при опрацюванні певних управлінських завдань. Також завдяки поєднанню в команді працівників різного посадового рівня зменшується зовнішній вплив на прийняття рішень. Отже, застосування командної роботи у розробці стратегії розвитку підприємства є сучасною тенденцією, яка дозволяє підвищити швидкість, точність та ефективність роботи компанії.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальшого розвитку

Можна зробити висновок, що стратегічне управління аграрними підприємствами – це комплекс заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також чинників внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства, які спрямовані на реалізацію поставлених задач і пов'язані з високою ефективністю діяльності, що здійснюється на засадах інтенсифікації процесів. Розробка стратегії діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності на ринку в умовах невизначеності та конкуренції. Вона являє собою комплекс дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, раціональне використання ресурсів та отримання максимальної прибутковості в майбутньому. В сучасних умовах особливо важливо постає питання максимізації зусиль в управлінській діяльності та швидкому реагуванню на зміни, головним елементом сучасного стратегічного менеджменту є командна робота, адже завдяки цьому збільшується ефективність, скорочується час на розробку стратегії та знижується ймовірність похибок, до того ж таким чином формується корпоративна культура, яка є невід'ємним елементом сучасного менеджменту.

Важливе значення в процесі стратегічного управління має прийняття рішень шляхом використання SWOT-аналізу, при якому зростає роль керівника-стратега, який розробляє стратегію розвитку підприємства.

Варто зазначити, що методи, які використовують у стратегічному управлінні відрізняються спрямованістю від методів, які використовуються при антикризовому управлінні. При стратегічному менеджменті горизонт планування є довгостроковим, а при антикризовому навпаки, головна увага приділяється поточному плануванню та виходу з кризової ситуації, визначенню тактики та механізму її реалізації.

Отже, проаналізувавши стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, можна визначити комплекс проблем та варіантів їх вирішення. Головною проблемою для більшості підприємств галузі є нестача обігових коштів та згорання міжнародних кредитних програм. Проблеми з ліквідністю спричинені низьким обсягом продажів та подорожчанням логістики. Для того, щоб отримати більший прибуток, фермерам потрібно переорієнтуватися на олійні культури, ярий ячмінь, яру пшеницю, горох, овес, гречку, а посіви кукурудзи – навпаки зменшити. У результаті аналізу стратегій підприємств агропромислового сектору було визначено, що позитивні результати діяльності мають компанії, які займаються переробкою продукції. Вони мають меншу залежність від логістики та отримують додану вартість за рахунок експорту

вже переробленої продукції. Також інвестування у зрошувальні системи дозволяє здобути незалежність від виробників ЄС шляхом розширення власного насінницького напрямку. Загальні тенденції сільськогосподарських підприємств показують збільшення інвестицій у діджиталізацію та технологізацію виробництва, що відповідає глобалізаційним змінам та підвищує конкурентоспроможність вітчизняних гравців на міжнародному ринку. Особливої уваги заслуговують холдинги, такі як МХП, які мають вертикальну структуру. Така диверсифікована модель виробництва є прикладом для наслідування іншими підприємствами галузі. Стратегічно важливим завданням є переорієнтація із суто сировинних підприємств у переробні.

Література

1. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посібник. Київ : Алерта, 2006. 404 с.
2. Саблук П.Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого і погляд у майбутнє. Київ : Інститут аграрної економіки, 2001. 484 с.
3. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах : монографія. Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2007. 520 с.
4. Судомир С.М., Герчанівська С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства. Агросвіт. 2011. № 13/14. С. 33–35.
5. Петасюк О.І. Глобалізаційний розвиток 2022: виклики та прогнози. Світ наукових досліджень. 2022. Випуск 7. URL: <https://www.economy-confer.com.ua> (дата звернення: 06.03.2023)
6. Шевченко О. Глобальні виклики сучасності: проблема класифікації та пріоритетизації. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2017. № 1. С. 137-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvckrc_2017_1_16 (дата звернення: 06.03.2023)
7. Новий харчовий ланцюг Юрія Косюка. URL: <https://forbes.ua/richest/transformatsiya-kosyuka-18022021-1044> (дата звернення: 07.03.2023)
8. Стало відомо, у скільки обійдеться сушіння кукурудзи цього року. URL: <https://latifundist.com/novosti/60018-stalo-vidomo-u-skilki-obijdetsya-sushinnya-kukurudzi-tsogo-roku> (дата звернення: 07.03.2023)
9. Оленич А.В., Шацька З.Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Shatskaya2015060403.pdf
10. Важливість роботи в команді та співпраці. URL: <https://www.freeconference.com/uk/blog/the-importance-of-teamwork/> (дата звернення: 08.03.2023)

References

1. Hordiienko P. L. Stratehichnyi analiz : navch. posibnyk. Kyiv : Alerta, 2006. 404 s.
2. Sabluk P.T. Ahrarna ekonomika i polityka v Ukraini: pidsumky mynuloho i pohliad u maibutnie. Kyiv : Instytut ahrarnoi ekonomiky, 2001. 484 s.
3. Semenov A.H. Rozvytok stratehichnoho upravlinnia v aktsionermykh tovarystvakh : monohrafiia. Zaporizhzhia : HU ZIDMU, 2007. 520 s.
4. Sudomyr S.M., Herchanivska S.V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Ahrosvit. 2011. № 13/14. S. 33–35.
5. Petasiuk O.I. Hlobalizatsiinyi rozvytok 2022: vyklyky ta prohnozy. Svit naukovykh doslidzhen. 2022. Vypusk 7. URL: <https://www.economy-confer.com.ua> (data zvernennia: 06.03.2023)
6. Shevchenko O. Hlobalni vyklyky suchasnosti: problema klasyfikatsii ta priorytezatsii. Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii. 2017. № 1. S. 137-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvckrc_2017_1_16 (data zvernennia: 06.03.2023)
7. Novyi kharchovyi lantsiuh Yurii Kosiuka. URL: <https://forbes.ua/richest/transformatsiya-kosyuka-18022021-1044> (data zvernennia: 07.03.2023)
8. Stalo vidomo, u skilky obiidsia sushinnia kukurudzy tsoho roku. URL: <https://latifundist.com/novosti/60018-stalo-vidomo-u-skilki-obijdetsya-sushinnya-kukurudzi-tsogo-roku> (data zvernennia: 07.03.2023)
9. Olenych A.V., Shatska Z.Ia. Formuvannia ta rozvytok proektnoi komandy v suchasnykh umovakh. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Shatskaya2015060403.pdf
10. Vazhlyvist roboty v komandi ta spivpratsi. URL: <https://www.freeconference.com/uk/blog/the-importance-of-teamwork/> (data zvernennia: 08.03.2023)