

с

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління результативністю діяльності організації в
умовах динамічного бізнес-середовища»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Торяник Антон Ігорович

Керівник кваліфікаційної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Результативність менеджменту як стратегічна мета організації	8
1.2. Види, критерії та методика оцінювання результативності діяльності організації	15
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика організації	24
2.2. Фактори та складові результативності діяльності організації	28
2.3. Оцінка результативності організації	33
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	42
3.1. Підвищення рівня результативності шляхом обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку організації	42
3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення результативності організації	50
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних динамічних умов господарювання щоб бути успішним протягом тривалого часу, виживати в складних конкурентних умовах і досягати цілей управління підприємством агропродовольчої сфери має бути ефективним і ефективним. Це обумовлює необхідність змін у функціях управління, та пояснює актуальність обраної нами теми.

Значний внесок у розробку питань управління результативністю та ефективністю організацій здійснили такі вітчизняні та закордонні вчені: В. Амбросов, В. Андрійчук, М. Бражник, Т. Бурова, В. Грановська, А. Дюк, Й. Завадський, Ю. Корольов, О. Рябкова, О. Сметанюк, Г. Чорний, Л. Шимановська-Діанич О. Шпикуляк та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних й методологічних засад, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення результативності підприємства. Мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- дослідження результативності менеджменту як стратегічної мети організації в умовах динамічного бізнес-середовища;
- оцінка чинників і складових результативності реалізації стратегії діяльності суб'єкта господарювання;
- підвищення рівня результативності шляхом обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку організації;
- розробка заходів щодо удосконалення управління результативністю організації.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси аналізу складових управління результативністю діяльності господарюючого суб'єкту в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження у роботі є сукупність теоретичних та методичних підходів формування та реалізації засад управління результативністю діяльності організації в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою даної роботи стали положення теорії управління, дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, учених. Для досягнення поставленої мети було використано такі методи: логічного узагальнення; системного підходу; опис і узагальнення інформації, аналіз й синтез, емпіричні, економічні, статистичні, математичні, оптимізаційне моделювання, прогнозування тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих й розробці нових теоретичних положень, практичних рекомендацій щодо управління результативністю діяльності організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Що знайшло втілення у наступному:

розвинуті теоретичні положення щодо визначення управління результативністю підприємства агропродовольчої сфери, яке запропоновано розглядати як реалізацію стратегії, втілення планів у конкретні результати. У свою чергу, управління результативністю дозволяє кількісно оцінити результативність планування витрат за допомогою ключових показників ефективності, отриманих зі стратегічних карт і збалансованих систем показників;

набули подальшого розвитку положення щодо доцільності реалізації стратегії розвитку агроформування, в основу якої було покладено виконання наступних вимог: використання існуючого виробничого потенціалу; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу; впровадження нових методів виробництва та технологій; впровадження системи управління якістю виробництва тощо.

Інформаційною базою є: фундаментальні положення теорії,

дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, чинна законодавча база України, періодичні видання, дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані організаціями для удосконалення управління результативністю агроформуванням.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень за сучасних умов» у фаховому виданні та «Забезпечення збутової політики як складова ефективного управління розвитком підприємства», «Переваги стратегічного управління для сучасної організації» у збірниках студентських наукових праць, 2022 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування. Робота містить 13 таблиць, 1 рисунок та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ

ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Результативність менеджменту як стратегічна мета організації

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ситуація вимагає, перш за все, здатності підприємств агропродовольчої сфери швидко і своєчасно адаптуватися до нових умов і викликів, що виникають у зовнішньому середовищі. адже навіть організації з високим ресурсним потенціалом не завжди можуть пройти через процес змін, оскільки рівень уваги до оцінки ефективності діяльності та управління є недостатнім.

Оцінювання результативності є складовою більш широких процесів оперативного та стратегічного планування, яке має ключове значення для забезпечення його підзвітності. З іншого боку, такий процес забезпечує зворотний зв'язок з особами, що приймають управлінські рішення, та слугує для зацікавлених осіб індикатором того, що підприємство виконує свої зобов'язання та дотримується встановленої траєкторії розвитку. Фактично, на сьогодні оцінювання результативності стає частиною будь-якої ефективної управлінської структури.

Загальна ефективність організації, можливості та динаміка корпоративного розвитку та привабливість інвестицій залежать від того, наскільки ефективним є управління в підприємстві. Іншими словами, оцінка результативності та ефективності управління є стратегічно важливою інформацією в широкому розумінні [10, с. 124].

Багато досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених присвячені визначенню та оцінці ефективності та результативності. Незважаючи на тривалу історію досліджень ефективності, це питання продовжує цікавити вчених і сьогодні. Однією з причин такого інтересу до цієї категорії є те, що

існують суперечності у визначенні цього поняття, і термін «ефективність» широко використовується як синонім понять продуктивності та результативності. Ці терміни не завжди є тотожними, оскільки мають різне значення [12; 13; 22; 28; 43; 45; 46; 60; 61].

Причиною даної обставини є поява нових методів щодо оцінки результатів та технологій управління діяльністю суб'єкта господарювання, які широко використовують дане поняття «ефективність».

Для роз'яснення цього питання використовуємо положення ISO 9001:2001. На думку дослідників, «результативність» – це ступінь виконання запланованої діяльності та досягнення запланованого результату, а «ефективність» – співвідношення між досягнутим результатом та витраченими ресурсами [13, с. 234].

Вчені зазначають, що існує потреба розмежувати дві основні категорії «результативність», і вони співвідносять відповідь на питання «як правильно робити» і «ефективність», за допомогою якого відповідають на питання "як правильно зробити певну дію (річ)?» [24, с. 67].

Отже, результативність пов'язана з досягненням цілей господарюючого суб'єкту, і в ході ступеня реалізації стратегії (якість) та стратегічного управління (ефективність бізнесу) вона відноситься до характеристик досягнення мети, тобто приведення бажаного результату. А ефективність пов'язана з оцінкою використання ресурсів організації при реалізації стратегії. Це означає робити свою роботу найбільш економно, не витрачаючи часу, грошей та енергії [61, с. 49].

Характеристика понять «результативність» та «ефективність» як «міра досягнення»; «результативність» та «ефективність» як «ціна та швидкість виконання (ефективність)» мають свої оціночні показники: прибутковість, ліквідність, економічна стійкість, сукупність показників ділової активності; виробництво або збут, дохід, прибуток, задоволеність споживачів.

На думку експертів, ефективність визначається на основі цих концепцій, визначених як тривимірна модель для визначення ефективності

управління підприємством, і є складовою успіху управління:

- ефективність – рівень задоволення потреб споживачів;
- економічність – економічне й оптимальне використання організаційних ресурсів;
- гнучкість – стратегічна спрямованість (розпізнавання цілей) та здатність змінити організацію [43, с. 52].

Загальноприйнятий підхід до оцінки результативності передбачає використання таких понять, як економічна ефективність, ефективність та результативність, що використовуються в базовій моделі «внесок – продукт – результат» [21, с. 36].

Розглянемо позицію дослідників щодо характеристик та пропорцій продуктивності, ефективності та результативності. Усі вони є відносними показниками і загалом характеризують рентабельність витрат.

У свою чергу, «віддача» може трансформуватися в такі економічні терміни, як «результати», «економічні ефекти», «продукт» тощо. Саме від цих термінів і отримали назви такі відносні показники, як «результативність», «ефективність» і «продуктивність» [27, с. 32].

Виходимо з того, що тільки ринковий попит на виготовлену продукцію є базою здійснення подальшого головного ринкового акту «купівлі – продажу» для кожного суб'єкта господарювання і на цій основі перетворення «виробничого результату» в «ринковий результат» або, іншими словами, «продукту» в «ринковий економічний ефект», бо головна мета підприємства – це одержання економічного ефекту у формі прибутку.

Вважаємо, що лише ринковий попит на вироблений товар є основою для здійснення наступних основних ринкових дій «купівля-продаж» для кожного суб'єкта господарювання, на основі яких «результат виробництва» перетворюється на «результат ринку» або тобто на товар, тобто основною метою діяльності підприємства є отримання економічного ефекту у вигляді прибутку[47; 54, с. 34].

Тільки «ринок» гарантує, що товар відповідає сучасним потребам і

вимогам, робить його товаром і фіксує той факт, що компанія має економічний ефект. Це дозволяє зробити висновок про те, що мірою розбіжності між термінами «продукт» і «економічний ефект», «виробничий результат» й «ринковий результат» є здійснення операції «купівлі – продажу» [2, с. 132].

На думку групи вчених, сформована модель представлення дає змогу виміряти ефективність діяльності підприємства з урахуванням багатофакторних характеристик: «Якщо компанія дієва і економічно-ефективна, а її процеси задовольняють сучасним вимогам, то компанія, очевидно, повинна буде підтримувати якість трудового життя і інноваційність, щоб вижити у довгостроковій перспективі. Отже, компанія здатна буде продуктивною і прибутковою, що забезпечить її результативність [23, с. 19].

З цієї точки зору, результати діяльності підприємства – це узагальнене кількісне явище, що виникає внаслідок ефективного здійснення його діяльності та поєднує в собі більш конкретні кількісні явища, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства.

Для того, щоб проаналізувати результативність підприємства, визначено наступні критерії, спрямовані на досягнення цілей підприємства, але також додано: позиція на ринку – ефективність підприємства, продуктивність, коефіцієнт рентабельності та подібні критерії пріоритетних конкурентів [7, с. 42; 17, с. 332].

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується очікуваним станом об'єкта управління, досягненням цілей управління або рівнями доступу. Відноситься до виробничих, технічних та управлінських процесів, конкретних проблем та рішень [58, с. 392].

Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть створюватися й різні стани організації як системи: динамічної рівноваги елементів системи, стабілізації, втрати динамічної

рівноваги складових організації тощо. Це вимагає прийняття різних управлінських рішень та критеріїв оцінки, які, в свою чергу, визначають деталі формування системи ефективності [44, с. 118].

Тож, можемо узагальнити визначення таким чином: *результативність* – це складне багатofакторне, багатогранне явище, яке характеризується кількома показниками ступеня досягнення суб'єктом своїх цілей і є «зовнішнім уявленням» про діяльність (негативну, позитивну). Натомість ефективність – це внутрішнє вираження діяльності підприємства, яке спрямоване на підвищення внутрішньої ефективності роботи та економію ресурсів, що виділяються на надходження, для досягнення встановлених результатів [53, с. 202].

У менеджменті термін «ефективність» – один з найпопулярніших термінів, що і застосовується у тому випадку, коли йдеться про конкретне оцінювання. Використання критерію ефективності щодо управлінських рішень безпосередньо пов'язане з виживанням підприємства [28, с. 259].

Критерій ефективності – це вираження критерію раціональності у прийнятті рішень. Отже, вимірюючи чи оцінюючи ефект, потрібно знати, яке значення є значення максимізоване. Після підтвердження цього потрібно встановити спосіб вимірювання досягнення цих цінностей. Наступним завданням є поєднання досягнення цінності з конкретною фактичною діяльністю. І врешті-решт необхідно порівняти ці результати з витратами вибору.

Керівники всіх підприємств беруть безпосередню участь у розробці та затвердженні різних варіантів стратегії, визначають шлях розвитку нових ринків та пояснюють перспективи просування на ринок. Успіх або невдача цих дій визначається наступними факторами:

- ефектом часу;
- швидкістю й рішучістю;
- відповідністю зовнішньому середовищу;
- ефективністю організаційної структури тощо [29, с. 99].

Ці фактори також називаються критеріями ефективності менеджменту. Ключовий фактор у визначенні ефективності підприємства та правильному виборі товару - відповідність потребам споживачів. Якщо покупці вважають, що запропонований товар не має конкурентних переваг, вони просто ігнорують його або рідко купують.

На думку сучасних споживачів, успішний бізнес – це той, який найкраще відповідає їхнім потребам. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем (зміни в демографічній структурі населення, рівні економічного процвітання, зміни в технологіях, політиці, культурі та цінностях) [30, с. 28].

Менеджерам слід пам'ятати, що зміни в ринковому середовищі, а отже, і споживчий попит є основними причинами проблем підприємства.. Компанії, які ідеально вписуються в ринкове середовище, все частіше борються з ними. Усі підприємства неминуче перебувають на межі краху, оскільки вони не можуть адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб залишатися на хвилі успіху (історія корпоративного розвитку доводить, що це важке завдання), менеджери повинні постійно вдосконалювати свою бізнес-стратегію.

Ефективність і продуктивність – це дві концепції, що лежать в основі кожної стратегії. Продуктивність відображає зростання і пов'язує результати (випуск, прибуток) із витратами (робоча сила, вкладені активи). Це легко виміряти і визначається як вдосконалений внутрішній показник, якщо це необхідно [25, с. 1160].

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність – це вартість, а ефективність – виявлення можливостей для створення ринку [1, с. 150].

На більшості корпоративних ринків досягнення високої продуктивності та економії витрат не доповнює ефективність, а закінчується само собою. Ефективність базується на інноваціях: виявленні нових джерел та засобів задоволення споживчого попиту. Зосередити увагу на економії витрат сьогодні – це відчайдушна і стара справа, якщо компанія виробляє

продукцію, яка не користується попитом на ринку

Менеджери повинні забезпечувати основні зусилля у зовнішнє середовище. Підприємству слід бути, насамперед, ефективним і лише потім – продуктивним [51, с. 161].

Ефективність – це результативність управління. Економічна ефективність є абсолютним показником, який характеризує результат діяльності у грошовому вимірі. Як результат, економічна ефективність є відносним показником, за допомогою якого можна порівняти витрати та наслідки, які мають бути здійснені для досягнення запланованого ефекту [37, с. 384].

Ефективність, це перш за все:

- оцінка конкретних результатів;
- чіткість виконання запланованих результатів (процесу);
- числові характеристики продуктивності й задоволеності функціонування;
- імовірність досягнення конкретної мети [55, с. 236].

Економісти використовують більш точне визначення: економічна ефективність, тобто ситуація, в якій не може бути здійснено змін, які більш повно відповідають потребам однієї людини, не втручаючись у потреби іншої. Ефективність іноді визначається так, що називається ефективністю Паретто.

Підхід до розкриття поняття «ефективність» в економічній літературі є суперечливим. Деякі автори визначають ефективність та результативність, а інші – результативність [2, с. 50].

Отже, показники результативності та економічної ефективності не лише різняться за змістом, а й характеризують різні аспекти діяльності. Головною метою управління є забезпечення сталого розвитку підприємства. Отже, система управління повинна ефективно функціонувати, бути результативною та якісною та сприяти досягненню цілей підприємства. Висновки можуть допомогти оцінити діяльність підприємства для

полегшення управлінських рішень.

Відповідно, одним із найважливіших завдань будь-якого бізнесу сьогодні, незалежно від виду діяльності, є досягнення високого рівня економічної ефективності господарської діяльності (фінанси, робоча сила, матеріали та обладнання, основні засоби, інформація тощо) оптимально розподілені та організовані таким чином, щоб робота всього підприємства могла координуватися найкращим чином, мінімізуючи відходи та витрати, забезпечуючи зростання прибутку, конкурентоспроможності.

1.2. Види, критерії та методика оцінювання результативності діяльності організації

Створення системи управління результативністю господарської діяльності за сучасних динамічних бізнес-умов є складним і тривалим процесом. Коли мова йде про процес організаційних змін, поняття «результат» широке і багатогранне. А оцінка результатів та вибір критеріїв для створення найефективнішої системи управління результативністю діяльності організації залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці.

Серед цілей реструктуризації, як на макро-, так і на мікрорівні, є цілі на системному рівні (цілі, спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів), необхідно сформулювати критерії оцінки результативності та механізми для забезпечення цього. Показники економічної ефективності господарської діяльності для цього не завжди підходять [12, с. 27; 26, с. 73].

З одного боку, результативність залежить від умов роботи на конкретному об'єкті та отримання результатів, з іншого боку, від кон'юнктури ринку та від зовнішнього середовища та обставин, що визначають величину капіталу та ситуативний дохід від реалізації.

У свою чергу, чинниками впливу на результативність організації, є:

- потенціал організаційної системи;
- оптимальність складових підприємства;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем підприємства;
- раціональність взаємозв'язку між економічними та фінансовими показниками;
- оптимальний зв'язок між активною та пасивною адаптивною реакцією системи;
- можливість конкурентних позицій, таких як організація [31, с. 64].

При формуванні системи управління результативністю діяльності організації слід мати на увазі, що кінцеві показники діяльності визначаються рівнем раціональної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища та рівнем використання елементів як критерію формування конкурентної переваги в економічній структурі [55, с. 45].

Визначення результативності підприємства можна зобразити схемою (рис. 1.1).

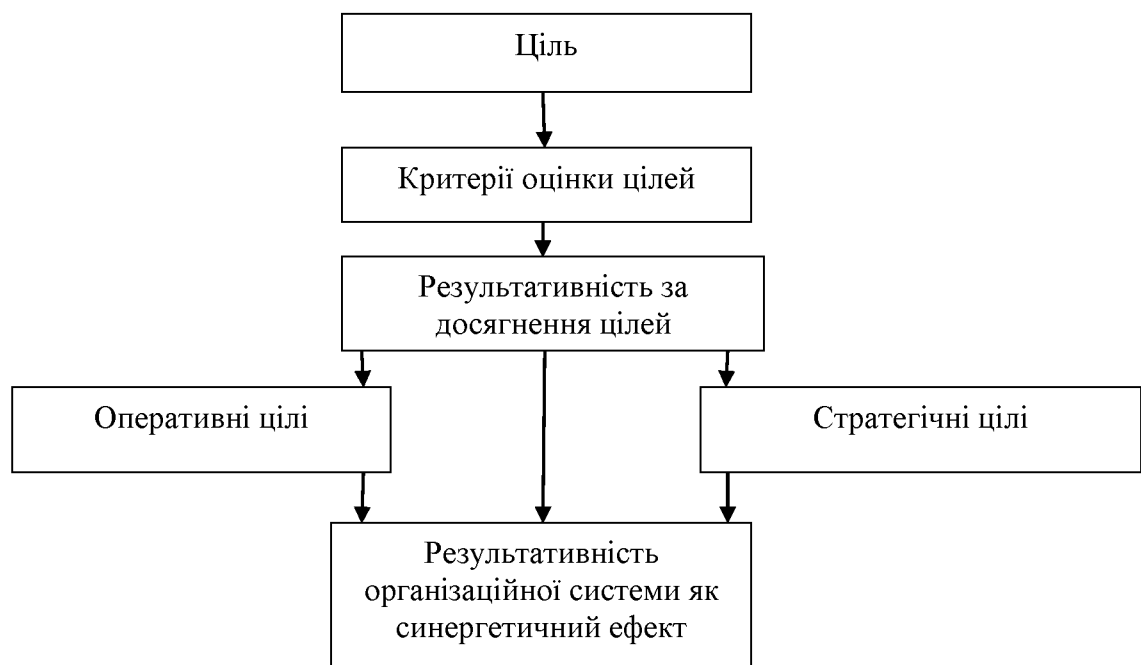


Рис. 1.1. Схема управління результативністю підприємства [3, с. 34]

Правильний підбір критеріїв для вирішення проблем стратегічного,

тактичного та оперативного характеру може обґрунтувати управлінські рішення та забезпечити ефективність їх реалізації. Це вимагає формування ефективної системи управління, орієнтованої на результати. Необхідність зумовлена наступними чинниками:

- 1) наявність низки інших цілей серед основних цілей, що вимагають розрізнення певних неоднозначних систем критеріїв оцінки;
- 2) труднощі у часовому та контекстному просторі з урахуванням визначення пріоритетних критеріїв оцінки результатів діяльності;
- 3) фактори ризику факторів навколишнього середовища через високу ймовірність прояву;
- 4) дисбаланс складових виробничого підприємства;
- 5) адаптивністю зовнішнього та внутрішнього середовища тощо тощо [50, с. 51].

Концепція управління на основі результатів була розроблена фінськими вченими, базується на теоретичних та практичних дослідженнях і є результатом узагальнення досвіду управління, накопиченого за останні десятиліття. Ця концепція є своєрідною школою управління, яка базується на власних принципах, вимогах, обставинах та середовищі. Автори цієї концепції підсумували свої національні та міжнародні знання в галузі менеджменту, запозичивши багато позитивів із зарубіжних досліджень [20, с. 125].

Суть управління на основі результатів – це результат природного і безперервного процесу розвитку системи управління. Як результат, система управління, що сформувалася у Фінляндії, викликала міжнародний інтерес. Концепція управління цілями була популярною у всьому світі протягом багатьох років, але вона не була реалізована належним чином. Саме тому розпочався пошук нового підходу, результатом чого стала концепція управління результатами [52, с. 128].

Коли управління цілями зосереджується на плануванні, управління результатами більше зосереджується на фактичному процесі управління,

мотивації та кваліфікації менеджера. Це практична філософія управління, яка поєднує в собі багато сучасних сфер, таких як стратегічне управління, управління ситуацією, інтегрований розвиток лідерів та організацій тощо [42, с. 59; 23, с. 21].

Управління підприємством спрямоване на досягнення бажаних результатів саме в цьому середовищі. За допомогою системи управління менеджери намагаються впливати на процес досягнення цілей на всіх етапах планування, реалізації та моніторингу [12, с. 82; 28, с. 81].

Управління – це гармонійне поєднання людських та матеріальних ресурсів для ведення бізнесу та досягнення корпоративних цілей. При такому розумінні управління люди, які працюють у цій компанії, виконують завдання, покладені на менеджмент. Простіше кажучи, єдиною метою управління є досягнення результатів. Однак для цього потрібні знання з управління бізнесом та управління робочою силою [29, с. 103; 39, с. 50].

Багато що залежить від визначення основних цілей та результатів комерційної діяльності, ранжування їх за важливістю та досягнення послідовності на всіх рівнях підприємства. Результати комерційної діяльності найбільше виділяються під час підсумовування балансу або оцінки орієнтирів. Це можуть бути витрати, змінні та постійні витрати, використання капіталу (інвестиції, оборотні кошти тощо), прибутковість тощо [44, с. 115].

Як впливає з назви, результат підтримки сприяє досягненню комерційних та функціональних результатів. Як приклад зовнішнього результату підтримки можна назвати характеристики підприємства, тип групи та виробництва та взаємозв'язок із зовнішніми групами. Результати внутрішньої заявки можна встановити з точки зору мотивації співробітників, корпоративної атмосфери, використання робочого часу та спілкування [53, с. 20].

Основними кроками в процесі управління результатами є пошук результатів, процеси управління контекстом та процеси моніторингу результатів [60, с. 226].

Можна вирізнити такі чинники ефективності [33, с. 139]:

- співвідношення корисного результату з певними затратами на його

отримання;

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- раціональність, пов'язана з обміном та споживанням ресурсів, виробництвом, розподілом та економічними товарами на різних рівнях управління (додаток Б).

Результативність управління – це міра точності управління та характеризується досягненням очікуваного статусу суб'єкта, цілей управління чи рівня доступу. Критерії результативності можуть відрізнятися і залежати від цілей, яких ви намагаєтесь досягти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критерії оцінки результативності [16, с. 304]

Мета	Критерії результативності
Вживання в перспективі	– конкурентоспроможність стратегії; – інноваційний потенціал; – рівень реалізації обраних стратегій
Збереження позиції на ринку	– рівень забезпечення частини ринку; – рівень адекватності обраних стратегій, тактики й механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	– рівень ефективності підсистем: – мотивації; – якості праці персоналу; – маркетингової; – фінансової тощо

В останні роки з'явилися наукові праці, що пропонують різноманітні підходи до визначення ефективності системи управління. Одним із таких підходів є визначення економічної ефективності та ефективності управлінського персоналу.

Ефективність визначається як витрати на одиницю якості виконаних функцій:

$$E = \frac{C}{K}, \quad (1.1)$$

де K – якість виконання функцій;

C – витрати на одиницю якості функції [35, с. 90].

Для ефективного управління підрозділами підприємства потрібно дотримуватися таких умов:

1) підприємство в цілому, і зокрема, кожен підрозділ повинні мати свої стратегічні цілі, які можуть бути відображені в чіткій місії: бажання підвищити конкурентоспроможність та прибутковість;

2) потрібні менеджери-професіонали для того, щоб управляти підрозділами;

3) необхідна розвинена корпоративна культура та прихильність співробітників до підприємства. Найкращий підхід – це створення культури «самонавчання», яка передбачає, що кожен процес або проект є предметом вивчення відповідальним персоналом;

4) має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка децентралізовано;

5) керівництво повинно мати систему управлінської інформації, щоб вона могла контролювати роботу та результати підрозділу, не втручаючись у роботу [56, с. 79].

Перевагою впровадження нової системи управління є підключення до розширення ділових можливостей та підвищення ефективності:

а) поліпшується якість рішень, які приймаються, і скорочується сам процес прийняття рішень;

б) вище керівництво вивільняється від щоденної рутинної роботи й має більший простір для вирішення стратегічних завдань;

в) з'являється чіткіше уявлення про рівень прибутку й результати діяльності підприємства [59, с. 13].

Критерії ефективності підприємства розташовуються навколо чотирьох полюсів:

- системи інформації;
- механізму внутрішньої координації;

- процедур мотивації;
- структури прийняття рішень [6, с. 88].

Залежність загального рівня ефективності організації від певного рівня компонентів зазвичай описується як:

$$E = E^1 \times E^2, \quad (1.2)$$

де E – рівень загальної ефективності;

E^1 – рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей);

E^2 – рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей) [8, с. 35].

Діяльність підприємства – це процес сукупності поточних функцій, спрямованих на забезпечення максимально можливого та стабільного досягнення конкретної мети.

Основними критеріями оцінки маркетингової діяльності є продажі, частка ринку та імідж суб'єкту господарювання. Обсяг продажу – це абсолютна міра, що визначається як сума чистого доходу, отриманого від продажу товарів та послуг [5, с. 48].

Більш доцільним є визначення зростання продажів, що надає можливості для аналізу ефективності витрат та заходів щодо стимулювання збуту. Імідж підприємства характеризується оцінкою підприємств та продукції важливими цільовими групами за певними суттєвими параметрами підприємства (якість продукції, ціна, дизайн тощо) [4, с. 107].

У свою чергу, передбачається оцінювати фінансову діяльність за такими критеріями, як ефективність використання фінансових ресурсів, відповідність фінансових заходів економічним умовам підприємства, визначення загроз [34, с. 47; 38, 37].

Стратегічні рішення у сфері виробництва приймаються в таких сферах, як розміщення виробничих потужностей, використання виробничого персоналу, організація виробництва, управління якістю продукції, розвиток виробничої інфраструктури, організація взаємовідносин з постачальниками,

управління виробництвом [9, с. 43; 11, с. 12].

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що під «управлінням результативністю» необхідно розуміти здатність системи управління створювати умови для досягнення цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від досягнутих результатів підприємства за певний проміжок часу. Створення відповідних умов реалізації цілей та чіткість, коректність їх визначення передбачає забезпечення функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Відповідно, процес управління є ціленаправленим впливом на певну кількість людей з метою досягнення поставлених цілей господарюючого суб'єкту. А цілями більшості організацій є отримання позитивного результату від діяльності. Таким чином, мова йде про управління результативністю діяльності підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що управління результативністю підприємства агропродовольчої сфери – це реалізація стратегії, втілення планів у конкретні результати. У свою чергу, управління результативністю дозволяє кількісно оцінити результативність планування витрат за допомогою ключових показників ефективності, отриманих зі стратегічних карт і збалансованих систем показників.

2. Обґрунтовано, що ефективність – це внутрішній вираз підприємства, який прагне досягти встановленого результату шляхом підвищення внутрішньої ефективності роботи та економії ресурсів, виділених на його отримання. Отже, обрана стратегічна мета визначає певні показники, що відображають основні характеристики результату. Для оцінки її стратегічної ефективності рекомендується використовувати

такі показники, як відношення ринкової вартості підприємства до його капіталу.

3. Процес управління є ціленаправленим впливом на певну кількість людей з метою досягнення поставлених цілей господарюючого суб'єкту. А цілями більшості організацій є отримання позитивного результату від діяльності. Таким чином, мова йде про управління результативністю діяльності підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

4. Зазначимо, що на рівні поточного управління результативністю використовуються кількісні показники, що характеризують результати діяльності організації. Як правило, це економічні показники, що можуть доповнюватися такими показниками як частка ринку суб'єкта підприємницької діяльності, його становище тощо.

5. Зауважимо, що результативність є однією з найбільш вагомих характеристик успішності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Ознакою успішної діяльності стає досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

Агропродовольча сфера є однією з найважливіших складових економічної системи більшості країн світу з ринковою економікою. Вигідному функціонуванню агропродовольчої сфери України сприяють інфраструктура, дешева робоча сила, розгалужена ринкова мережа, підвищений попит на продукти харчування тощо.

Розглянемо детальніше особливості функціонування одного з підприємств агропродовольчої сфери. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Уся його господарська діяльність підпорядкована статуту.

Основними галузями господарювання для підприємства є рослинництво, а саме: вирощування кукурудзи на зерно, пшениці, сої, ячменю, соняшнику, гороху.

Підприємство самостійно визначає перспективи свого розвитку, планує та здійснює свою діяльність відповідно до попиту на свою продукцію, послуги та необхідності забезпечення виробничого й соціального розвитку підприємства та збільшення його доходів.

Основними видами діяльності агроформування є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво) тощо. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Зрозуміло, що від характеру та рівня ефективності використання земель залежать розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств.

Сприятливі кліматичні умови, родючість земель сприяють розвитку вітчизняного товаровиробництва в сучасних умовах. Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу. Проаналізуємо забезпеченість досліджуваного господарства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2017-2021 рр., га

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	101,8

Отож, аналізуючи дані табл. 2.1, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів господарства, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь суб'єкта господарювання зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

Організаційна структура агроформування демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему (додаток В).

Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом, яке складається з директора, менеджерів, аналітичних відділів, фахівців з розробки та координації стратегічних програм і проєктів, а також групи розробки та координації загальної стратегії та групового контролю та координації.

За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджері господарства діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерію, планово-

економічну відділ) очолюють функціональні менеджери, які приймають управлінські рішення та віддають розпорядження у підприємстві (додаток Д).

Сукупністю працівників з відповідним фізичним розвитком, знаннями та практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, якісним та своєчасним виконанням у сфері сільськогосподарського виробництва.

Дослідимо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2017-2021 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємстві за категоріями зайнятих, 2017-2021 рр.

Показники	Роки										2021 р. до 2017 р. (+, -)
	2017		2018		2019		2020		2021		
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	
Управлінський персонал	26	19,0	25	18,5	25	18,7	32	17,2	32	17,0	+6
у тому числі:	10	7,3	9	6,7	9	6,7	10	5,4	10	5,3	0
Керівники											
Спеціалісти	16	11,7	16	11,9	16	11,9	22	11,8	22	11,7	+6
Працівники, зайняті у сільськогосподарському виробництві	111	81,0	110	81,5	109	81,3	154	82,8	156	83	+45
Разом	137	100,0	135	100,0	134	100,0	186	100,0	188	100,0	+51

На основі даних розрахунків табл. 2.2, з'ясовано, що частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2017 р. – 19,0 %, у 2018 р. – 18,5 %, 2019 р. – 18,7 %, в 2020 р. – 17,2 %, в 2021 р. – 17,0 %, при цьому спостерігається динаміка до зростання як управлінського персоналу (6 осіб за досліджуваний період) та кількості працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві загалом (45 осіб порівняно з 2017 р.), що є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо виробничий напрямок досліджуваного господарства за допомогою даних додатку Е.

За результатами додатку Е та проведених розрахунків $K_c=0,354$, що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 49,1%, соняшнику – 12,3 %, сої – 8,4 %; озимої пшениці – 8,1 %, послуг сільського господарства – 16,4 % від загального обсягу грошових надходжень.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності агроформування за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	258174,0	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	129,2
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1884,5	1177,8	1190,2	1222,8	1774,8	94,2
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4554,9	2805,2	2813,9	4012,9	5886,8	129,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96805,0	102479,0	142670,0	199136,0	188846,0	195,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+150266,0	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	52,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	165,8	5,1	-21,6	4,6	42,0	-

Розрахунки даних табл. 2.3, з'ясовано, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції господарюючому суб'єкті зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

У свою чергу, чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями,

непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 188846,0 тис. грн, що більше порівняно з 2017 р. на 92041,0 тис. грн або на 95,1 % відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % відповідно.

Чистий прибуток протягом 2017-2018 рр. знизився на 145066,0 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020 р. та 2021 р. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн та 70397,0 тис. грн відповідно.

Обґрунтовано, що розрахунки свідчать про зниження продуктивності праці в господарстві внаслідок недостатнього темпу пришвидшення реалізації продукції, а також високих фінансових витрат (що, в основному, склалися зі сплати процентів за кредит, непередбачуваних втрат тощо).

2.2. Фактори та складові результативності діяльності організації

Вимірювання результативності діяльності являє собою постійний моніторинг та звітність стосовно стану виконання певних програм організації у контексті прогресу досягнення поставлених цілей, який проводиться керівництвом суб'єкта господарювання. Оцінювання результативності діяльності, таким чином, є важливою складовою системи управління аграрного підприємства.

Результативність стратегії визначається як ступінь досягнення за допомогою цієї стратегії у запланованих стратегічних вказівках щодо корпоративного розвитку. Ці настанови можна розділити на загальні цілі та конкретні, які встановлюються відповідно до ситуації відповідно до

конкретних умов розвитку підприємства з урахуванням розміру, профілю, типу тощо.

До речі, найбільшого поширення у практиці дослідження компетенцій аграрного підприємства отримав підхід на основі ретроспективного аналізу діяльності підприємства, який ґрунтується на таких засадах:

1) компетенції підприємства утворюються внаслідок внутрішнього розвитку підприємства, який визначається удосконаленням організації та технології виробництва;

2) увага акцентується на виробничо-комерційному досвіді підприємства;

3) компетенції підприємства виявляються через співставлення внутрішніх здібностей підприємства з тим набором можливостей, які в принципі необхідні для виробництва та реалізації продукції.

Для аграрних підприємств головним стратегічним орієнтиром є збільшення продажів та забезпечення стабільної системи постачання. Основні компетенції цих організацій формуються у доступі до надійності їх сировинної бази та технологічних систем. Фінансовим показником успіху стратегій є прибуток.

Основним критерієм якості обраної стратегії вважається економічний результат розвитку підприємства, і в кінцевому підсумку процес оцінки обраної стратегії полягає в тому, чи призведе обрана стратегія до досягнення цілей господарства. І це головний критерій оцінки обраної стратегії.

Якщо стратегія відповідає цілям, то подальша її оцінка проводиться за такими векторами:

1) відповідність обраної стратегії стану і вимогам середовищу. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних ринкових суб'єктів, яким чином враховані фактори динаміки ринку і розвитку життєвого циклу продукції, чи приведе реалізація стратегії до формування нових конкурентних переваг тощо;

2) відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям

підприємства. У даному випадку оцінюється те, наскільки стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

3) прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками: чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії; до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал стратегії; чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Найефективнішими показниками стратегічної діяльності є:

- 1) зміна частини ринку, що контролює підприємство;
- 2) динаміка доходів суб'єкта господарювання порівняно з динамікою прибутків конкурентів;
- 3) тенденції отримання чистого прибутку і швидкість повернення інвестицій підприємством;
- 4) динаміка збільшення обсягів продажів продукції.

Безумовно, операційні витрати складають основну частину витрат агропідприємства. Їх оптимізація є значним інструментом щодо максимізації прибутку й підвищення ефективності господарської діяльності господарюючого суб'єкту. Відповідно, до складу операційних витрат входять виробнича собівартість реалізованої аграрної продукції, витрати на збут, адміністративні витрати, інші операційні витрати (табл. 2.4).

Аналізуючи дані табл. 2.4, з'ясовуємо, що загальна сума витрат операційної діяльності та майже всіх їх складових має тенденцію до зростання, що можна пов'язати із розширенням масштабів діяльності. Найбільшу частку в структурі витрат агропідприємства як у 2021 р., так і в цілому за періодом становила собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), причому її структурна величина також зросла з 66,5 % до 70,9 %. Проте, зворотна тенденція спостерігається за адміністративними

витратами, частка яких зменшилась у 2021 р. порівняно з 2019 р. – з 21,4 % до 7,4 %, а у вартісній величині на 11465,0 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу та структури витрат операційної діяльності
підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	96805,0	102489,0	142670,0	199136,0	188846,0	195,1
Адміністративні витрати	31123,0	13304,0	16927,0	15938,0	19658,0	63,2
Витрати на збуту	504,0	18419,0	11532,0	24213,0	24042,0	у 47,7 рази
Інші операційні витрати	17120,0	36668,0	34464,0	16700,0	33790,0	197,4
Разом витрат	145552,0	170880,0	205593,0	255987,0	266336,0	183,0

Що стосується витрат на збут, то спостерігається тенденція до зростання їх питомої ваги з 0,3 % у 2017 р. до 9,0 % у 2021 р. Одночасно, зростання у вартісному вигляді складає 23538,0 тис. грн. Збільшення інших операційних витрат становить 97,4 % або 16670,0 тис. грн, що залежить від маркетингової політики агроформування у звітному періоді.

Якщо витрати на збут характеризують цю діяльність безпосередньо, то адміністративні – опосередковано, оскільки діяльність адміністративного апарату значною мірою спрямована на організацію контактів з діловими партнерами, забезпечення доходів від даних комунікацій. Оцінка тенденцій зміни витрат операційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери дає змогу оптимізувати його управлінську діяльність.

Безумовно, агроформування, на основі власних потреб, розроблених стратегій та зобов'язань, розподіляють продукцію. Якщо все інше однакове, економіка отримає більше користі, грошовий дохід від продажу продукції буде більшим, і навпаки.

Динаміку виробництва продукції досліджуваним підприємством спочатку розглянемо в динаміці її обсяги за допомогою даних табл. 2.5.

За даними табл. 2.5, з'ясовано, що виробництво більшості видів сільськогосподарської продукції знизилося. Зокрема, це найбільше стосується озимої пшениці – на 45,2 % або 14176,0 ц, сої – на 14,3 % або 2417,0 ц, кукурудзи на зерно – 11,6 % або 9661,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази (18386,0 ц). Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції вказує на поглиблення спеціалізації виробництва господарства, що досліджується.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробництва основних видів продукції підприємства,
2017-2021 рр., ц**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця озима	31355,0	41819,0	30831,0	13001,0	17179,0	54,8
Кукурудза на зерно	83446,0	104023,0	58218,0	65267,0	73785,0	88,4
Ячмінь	-	-	14534,0	448,0	12013,0	-
Горох	9942,0	-	-	7991,0	9672,0	97,3
Соняшник	13462,0	27816,0	15997,0	4300,0	31848,0	236,6
Соя	16867,0	40673,0	25855,0	22743,0	14450,0	85,7

Темпи зростання обсягу реалізації продукції безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства, тому аналіз даних показників має велике значення.

Розглянемо обсяги збуту сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних наступної табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
підприємства, 2017-2021 рр., ц**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця озима	24007,0	27130,0	44960,0	46313,0	31881,0	132,8
Кукурудза на зерно	96146,0	36321,0	29272,0	60487,0	59452,0	61,8
Ячмінь	3915,0	-	14986,0	15367,0	12733,0	у 3,3 рази
Горох	3434,0	-	-	4935,0	8042,0	у 2,3 рази
Інші зернові та зернобобові	2001,0	15360,0	14154,0	-	-	-

Соняшник	14914,0	11402,0	23099,0	21816,0	44928,0	у 3,0 рази
Соя	4605,0	22100,0	25212,0	29039,0	25213,0	у 5,5 рази

За даними табл. 2.6 розраховано, що обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

Підприємство співпрацює з такими підприємствами: ТОВ СП «НІБУЛОН», ПАТ «Кернел Груп», ВП «Глобинський цукровий завод», ПАТ «Насінневе», ТОВ «Полтавазернопродукт», ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ТОВ «Полтаваекопродукт» тощо. Переважна більшість продукції рослинництва господарство направляє на переробні підприємства або реалізовує через переробні підприємства та посередницькі комерційні структури.

Таким чином, на сьогодні проблеми підвищення результативності та ефективності діяльності господарюючого суб'єкту набули значної актуальності. За динамічних умов бізнес-середовища аграрні підприємства ведуть конкурентну боротьбу з іншими підприємствами, а також змагаються за прихильність постачальників ресурсів тощо.

2.3. Оцінка результативності організації

Зрозуміло, що результативність та ефективність не є тотожними чи однаковими поняттями, а відображають різні аспекти виробництва та економіки та інших видів діяльності підприємства. Зокрема, результативність розглядається як міра досягнення цілей, поставлених суб'єктом господарювання, обраної довгострокової стратегії розвитку або модернізації.

Визначальною характеристикою ефективності є раціональне використання ресурсів, пов'язаних з виробництвом, таких як логістика, сировина, праця та фінанси тощо.

Із метою отримання очікуваного результату агробізнесу вироблена продукція має знайти попит і бути проданою з очікуваним прибутком. З метою забезпечення основних завдань підприємств агропродовольчої сфери – безперервне виробництво та постачання якісної та безпечної продукції – все більше виникає потреба у використанні переваг маркетингу та логістики.

Проте, згідно з принципом адаптації до середовища та забезпечення ефективності управління, що є суттю оперативно-тактичного рівня управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага є визначальною при оцінці потенціалу підприємства та виборі виду стратегії конкурентоспроможності.

За такого розуміння змісту стратегії агроформування необхідно враховувати такі ключові моменти:

по-перше, відмінність реалізується на принципах концепцій компетенції і динамічних здатностей господарства та знаходить власне відображення у стратегічній позиції;

по-друге, якщо перед експертом постає завдання оцінювання успішності підприємства на ринку, то за цих умов необхідно враховувати, що фінансові показники віддзеркалюють лише окремий аспект результатів господарства, які може викривлювати уявлення про його стратегічну перспективу.

Одним із широкоживаних методів визначення стратегії діяльності підприємства є SPACE-аналіз, комплексний метод, що призначений для оцінки ситуації й вибору стратегій. Його привабливість можна пояснити також і тим, що дає можливість аналізу наявної стратегії підприємства навіть і тоді, коли вона існує в неявному вигляді. Господарство завжди має певну

стратегію, проте вона складається несвідомо, і тому, як правило, не обґрунтована потрібним чином.

В основі SPACE-аналізу лежить застосування багатокритеріального підходу, що дозволяє забезпечувати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, і їх об'єднання у групи, надання їм конкретних оцінок або вагових коефіцієнтів у межах певної шкали.

У даному аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства: фактичний економічний потенціал (інша назва – «фінансова сила»); конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напряму); стабільність середовища або зовнішні умови бізнесу. Отже, кожному з критеріїв у межах однієї групи проставляється експертом оцінка за обраною шкалою. Це може бути і 10-, і 5-бальна шкала.

При цьому, вага визначає значущість кожного критерія відносно всієї сукупності критеріїв і міститься у діапазоні від 0 до 1, тоді сума значень має становити 1. Після розрахунку значень оцінок за кожним критерієм (за цим умов, оцінка перемножується на «вагу»), і визначається сумарна оцінка по кожній групі.

Для аналізу стратегічного середовища підприємства агропродовольчої сфери обрано чотири групи критеріїв:

- фактичні конкурентні переваги;
- існуючий економічний потенціал;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Для характеристики критерію «економічний потенціал» визначено такі фактори: ліквідність, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку, фінансова стійкість, фінансова маневреність та рентабельність власного капіталу.

Аналітична практика при комплексній оцінці фінансового стану агроформування передбачає використання достатньо значної кількості

показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності. Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.7.

Здійснивши аналіз даних табл. 2.7, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2021 р. складає 2,142, що вказує на стабільність та зростання можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань агроформування зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., (+,-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,372	0,297	0,230	7,976	2,142	+1,770
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,298	1,029	10,658	3,437	8,775	+3,477
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,952	0,917	0,906	0,875	2,478	+1,526

Розрахований показник у 2021 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань. Його відхилення за 2017-2021 рр. (+ 3,477) має позитивну динаміку.

Про задовільний рівень забезпеченості господарюючого суб'єкта власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2021 р. фактичний рівень не перевищує нормативне значення (> 1), і складає 2,478. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства.

Фінансове становище агроформування задовільне і становить 3,70 балів (додаток Ж).

Такий результат можна пояснити наступними значеннями показників:

- зростанням швидкої ліквідності: 5,298; 1,029; 10,658; 3,437; 8,775 відповідно у 2017–2021 рр. за нормативу 1-1,5;
- чистий прибуток отримувався у 2017-2021 рр.: 150266,0; 5200,0 тис. грн; у 2019 р. чистий збиток підприємства – -30803,0 тис. грн; у 2020 р. чистий прибуток підприємства – 9206,0 тис. грн; у 2021 р. – 79397,0 тис. грн;
- зростанням коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,372; 0,297; 0,230; 7,976; 2,142 за нормативу 1,0;
- зростанням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,952; 0,917; 0,906; 0,875; 2,478 при нормативі 0,1;
- зниженням рентабельності власного капіталу 38,0 %; 27,4 %; 6,5 %; 1,9 %; 14,4 %.

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери формувалася на основі інформації щодо якості продукції і стадії її життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції, ринкової частки підприємства в цілому (додаток Ж).

Таким чином, загальна оцінка становить 3,55 бали. Вищий рівень критерія конкурентоспроможності можливо пояснити кращими значеннями факторів, що її характеризують.

Агроформування здійснює систему заходів щодо формування прихильності споживачів, формування лояльності покупців тощо. Одночасно, основними пріоритетами діяльності господарюючого суб'єкту є розширення виробничих потужностей, апробація та впровадження нових технологій у виробництво.

Тому при оцінці привабливості галузі такими визначальними факторами були обрані такі критерії, як потенціал зростання галузі, ситуація конкуренції, етапи життєвого циклу галузі, використання ресурсів, бар'єри

для виходу на ринок та державна підтримка галузі. Зважена оцінка становить 2,6 бали (додаток Ж).

Розраховано, що стабільність середовища діяльності суб'єкта господарювання оцінена в 3,75 бали та здійснювалася за критеріями: агресивність конкурентів, інфляція, інновації, варіація попиту, регулювання галузі, маркетингові та рекламні можливості (додаток Ж).

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу для агроформування, наведені в табл. 2.8.

Ще одним з етапів SPACE-аналізу є наочне зображення результатів розрахунку зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y зображує відповідну групу критеріїв.

Таблиця 2.8

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для підприємства,
2017-2021 рр.**

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	3,70
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,55
3	Привабливість галузі (ПГ)	2,60
4	Стабільність середовища (СС)	3,75

Вектор рекомендованої стратегії (додаток Ж) будують за двома точками: О (0;0) та Р (- 0,95; -0,05).

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, необхідно за формулами знайти координати точки Р (Х; Y):

$$X = ПГ - КП = 2,60 - 3,55 = - 0,95;$$

$$Y = ФС - СС = 3,70 - 3,75 = - 0,05.$$

За розрахунками даних додатку Ж з'ясовано, що рекомендованою стратегією для агроформування є захисна стратегія. Ця позиція характерна для привабливих ринків при нестачі у підприємства відповідного рівня конкурентоспроможності і фінансових ресурсів.

Досліджуване господарство має незаперечну конкурентну перевагу, і основні зусилля керівництва повинні бути спрямовані на використання та підтримку наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан компанії можна перевірити як задовільний. Як результат, низька конкурентоспроможність компанії зумовлена внутрішніми факторами, такими як низька ліквідність та дохід, низька прибутковість та чистий збиток у 2019 році; неповне використання ресурсів тощо.

Корпоративна конкурентна стратегія – це поведінка шпигуна, бажання дослідити якомога більше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль та іноді неповне розкриття інформації. Агроформуванню можна рекомендувати наступні роз'яснювальні стратегії відповідно до методології SPACE-аналізу:

- 1) захист існуючої конкурентної позиції, щоб зберегти конкурентоспроможність агроформування на рівні, якого воно досягло;
- 2) стабілізація фінансового становища (усунення збиткової діяльності) та продуктивніше використання потенціалу;
- 3) фінансування діяльності, яка забезпечить стабільну частку ринку підприємства (виробництво кукурудзи на зерно, сої тощо).

Таким чином, основні ресурси досліджуваного агроформування та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки частка ринку є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємств, позитивна динаміка частки ринку в умовах жорсткої конкуренції між підприємством агропродовольчої сфери та його прямими конкурентами та в умовах конкуренції буде результатом прийнятого належним чином управлінського рішення та стратегії розвитку.

Перераховані рекомендації сформувалися за допомогою аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства і пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів суб'єкту господарювання.

Таким чином, В умовах динамічного бізнес-середовища досить актуальною є потреба у формуванні та реалізації у сільськогосподарському виробництві конкурентних стратегій, що повинні забезпечувати підвищення його ефективності. Це можливо досягти за рахунок оптимального використання системи чинників та ефективного стратегічного управління, покликаного забезпечити ефективність функціонування підприємств не тільки сьогодні, але й в перспективі. Господарство вимушене боротися за утримання певного обсягу реалізації своєї продукції на цьому ринку для зростання власної результативності господарювання у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що підприємство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

3. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % відповідно.

4. Проаналізовано, що обсяги виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції знизилися. Зокрема, це найбільше

стосується озимої пшениці – на 45,2 % або 14176,0 ц, сої – на 14,3 % або 2417,0 ц, кукурудзи на зерно – 11,6 % або 9661,0 ц відповідно. При цьому, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази (18386,0 ц). Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції вказує на поглиблення спеціалізації виробництва господарства, що досліджується.

5. Розраховано, що обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

6. За результати проведеного SPACE-аналізу, з'ясовано, що для господарюючого суб'єкту пріоритетною є захисна стратегія. Ця стратегія характерна для привабливих ринків за нестачі у підприємства фінансових ресурсів й потрібного рівня конкурентоспроможності. Одночасно, уточнюючими стратегіями згідно SPACE-аналізу визначені: фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку агроформування; захист існуючих конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні; стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Підвищення рівня результативності шляхом обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку організації

Керувати підприємством агропродовольчої сфери можна декількома способами: стратегії та тактики, які найкраще відповідають бізнес-середовищу та ситуації, в якій знаходиться суб'єкт господарювання. Однак для менеджменту, щоб ефективним, необхідно повністю володіти інформацією про об'єкт, тобто провести попередню оцінку результативності діяльності підприємства.

Результативність управління розуміється як цілеспрямована спрямованість на створення необхідного та корисного для задоволення конкретних потреб з метою досягнення кінцевого результату, придатного для цілей управління. У цій інтерпретації поняття «результативність управління» – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, що характеризується результатом, ефектом. У сучасній ситуації завдання максимізації результативності аграрного підприємства та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності стало надзвичайно актуальним. У цьому розділі запропонуємо заходи, які допоможуть вирішити ці проблеми.

Низька економічна ефективність або втрати визначають необхідність стратегії виживання; достатній рівень стратегії рентабельності поряд із малими та середніми розмірами підприємства – стратегії стабілізації; висока ефективність та великі розміри – стратегії зростання (додаток 3).

Тому, враховуючи рівень рентабельності операційної та господарської діяльності агроформування, рекомендується обрати стратегію стабілізації,

спрямовану на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудзи на зерно, соняшнику, сої) та стабілізацію всіх інших виробництв (озима пшениця, горох, ячмінь).

Початкові етапи розробки місії та стратегії агропідприємства визначаються його цілями. Цілі – це результат того, чого прагнуть досягти керівництво та працівники. Зрозуміло, що вони повинна бути сформульована виходячи із проблеми підприємства. Таким чином, перед суб'єктом господарювання стоїть кілька цілей, і їх досягнення забезпечить стратегічну перевагу над конкурентами.

- маркетингові дослідження; посилення роботи зі споживачем;
- розширення ринків збуту аграрної продукції;
- оновлення й модернізація виробничих потужностей;
- зменшення питомої ваги нерентабельних видів діяльності;
- ліквідація фінансових ускладнень, максимально можливе звільнення від дебіторської, та кредиторської заборгованостей.

Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню мети функціонування аграрного підприємства, і може бути представлена за напрямками діяльності (додаток И).

Таким чином, наявна цільова система, яка лежить в основі місії агроформування. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво необґрунтовано розподіляє обмежені ресурси.

Цю ситуацію можна уникнути, встановивши пріоритет завдання та окресливши умови виконання для досягнення кожної конкретної мети. Для цього ми використовуємо конструкцію «дерева цілей», забезпечуючи необхідні умови.

Необхідно конкретизувати цілі, що потребують виконання (табл. 3.1). Отже, першою ціллю є: розгляд пропозиції щодо введення у штат фахівця з маркетингу й проведення аналізу споживчого ринку Полтавської області та інших ринків збуту.

Таблиця 3.1

**Рекомендований вибір та оцінка умов досягнення мети підприємства,
2022-2026 рр.**

Чинники	Забезпечуюча умова	Пріоритетність
Організація управління	Перейти на новий тип організаційної структури	1
	Розглянути пропозиції щодо введення у штат фахівця з маркетингу	
ЦІЛЬ 1: Проведення повномасштабного аналізу ринку продукції		
Організація виробництва	Розміщення культур по кращих попередниках в сівозміні; використання ґрунтозахисних систем обробітку; вирощування інтенсивного типу сортів; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин	1
	Використання високопродуктивних сортів, гібридів; оптимального варіанту удобрення; гетерозисного (гібридного) насіння	3
	Оптимізація посівних площ (розширення сівозміни за рахунок ріпаку)	2
ЦІЛЬ 2: Капіталізація 10 % чистого доходу галузі з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому		
Маркетинг	Визначення відповідального за виконання маркетингових функцій	1
	Налагодження контактів з покупцями	2
	Залучення нових ринкових сегментів	3
ЦІЛЬ 3: Розширення ринків збуту продукції щорічно на 1-2 %		
Фінансове управління	Аналіз можливості проведення інвестицій в галузі	1
	Контроль за показниками ліквідності і платоспроможності	2
ЦІЛЬ 4: Постійний контроль за фінансовим станом господарства, формування фонду інвестування галузі		

Друга ціль: розширення існуючих ринків збуту аграрної продукції агроформування щорічно на 1-2 % та захоплення нових ринків до 2026 р.

Третя ціль: капіталізація 10 % щорічного прибутку галузі господарства з метою переобладнання, або побудови нових приміщень для зберігання продукції з високим рівнем автоматизації робочих процесів.

Четверта ціль: протягом 2022-2026 рр. впровадження ресурсоощадних технологій виробництва сільськогосподарської продукції із застосуванням

мінімального агрокомплексу.

Представлені напрямки діяльності аграрного підприємства необхідно оцінити за пріоритетністю їх досягнення та вибрати з усієї множини альтернатив найоптимальніші шляхи.

Переходимо до останньої стадії – формування мети діяльності агроформування. Сутність даного процесу заключається у наступному:

- визначення необхідних характеристик господарства, їх зазначення у меті;
- визначення можливих, але небажаних характеристик, передбачення дій, що дають змогу нівелювати вплив цих обставин на мету;
- визначення можливих і бажаних ситуацій та характеристик й включення їх до мети;
- розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об’єктивно неможливих ситуацій.

Для реалізації поставлених цілей програми розвитку суб’єкта господарювання формується стратегія розвитку. Головні напрямки стратегії розвитку включають стратегії концентрованого росту, диверсифікованого росту, інтегрованого росту, скорочення.

Стратегії концентрованого росту – це стратегія, яка передбачає зміну продукту та ринку та не стосується інших трьох. До неї входять:

- стратегія посилення позицій на ринку, за якої господарство робить усе, щоб на даному ринку завоювати кращі позиції. Цей тип стратегії для реалізації вимагає значних маркетингових зусиль;
- стратегія розвитку ринку, що полягає у пошуку нових ринків для вже виробленого виду продукції;
- стратегія розвитку продукту, яка припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового виду продукції, що буде реалізовуватися на вже існуючому ринку для підприємства.

Стратегія інтегрованого росту полягає в розширенні суб’єкта

господарювання шляхом додавання нових структур. У той же час, інтегроване зростання можна досягти шляхом придбання власності та внутрішнього розширення.

Виділяють два типи стратегій інтегрованого росту:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, що спрямована на ріст господарства через отримання або ж посилення контролю над постачальниками;
- стратегія вертикальної інтеграції, яка передбачає зростання діяльності господарства за рахунок отримання або посилення контролю над структурами системами розподілу і продаж.

Стратегія диверсифікованого росту реалізуються підприємством за умов, коли у перспективі не можливо розвиватися на існуючому ринку з даним видом продукції.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є:

- стратегія центральної диверсифікованості, в основі якої закладено пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових видів продукції;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості, яка припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, проте вимагає нової технології.

За сучасних умов господарства звертаються до стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва. Безумовно, реалізація даної стратегії, як правило, відбувається проблематично. Виділяється типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія «збору врожаю», яка полягає у відмові від довгострокового планування на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі;
- стратегія скорочення витрат, яка є досить близькою до стратегії скорочення, оскільки її основною ідеєю є пошук можливостей зниження

витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення.

Виходячи з цілей та завдань агроформування, ситуації, яка склалася в конкретному середовищі опрацьовано стратегію розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Планування рекомендованої стратегії розвитку підприємства,
2022-2026 рр.**

Напрямки стратегії розвитку	Типи стратегічних рішень	Роки									
		2022		2023		2024		2025		2026	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
Концентрованого росту	Посилення позицій на ринку										
	Розвиток ринку										
	Розвиток продукту										
Інтегрованого росту	Зворотної вертикальної інтеграції										
	Вертикальної інтеграції										
Диверсифікованого росту	Центрової диверсифікованості										
	Горизонтальної диверсифікованості										
Стратегія скорочення	«Збору врожаю»										
	Скорочення витрат										

При формуванні стратегії розвитку господарюючого суб'єкту було покладено виконання наступних вимог:

– використання існуючого виробничого потенціалу, тобто виробництво продукції на існуючих виробничих потужностях; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу;

– впровадження нових методів виробництва і технологій;

– впровадження системи управління якістю;

– використання переваг відділу маркетингу для реалізації продукції;

– якість та своєчасність постачань продукції.

Відомо, що визначення стратегії для агроформування принципово залежить від конкретної ситуації, у якій воно знаходиться. Якщо стратегія базується на прогнозуванні довгострокових перспектив змін в господарстві та ринку, то така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

Очевидно, що при розробці плану збуту вагоме значення має його стимулювання, що може стимулювати покупців й підтримувати

привабливість до аграрної продукції або підприємства високою споживчою цінністю і репутацією. У цьому важливу роль відіграє комунікаційна політика і планування реклами для господарства.

Базою програми діяльності агроформування є сукупність стратегічних рішень, що включає в себе основні напрямки та позиції, які могли б дозволити успішно вести господарські процеси.

Нами запропоновано сформувати програму розвитку для підприємства агропродовольчої сфери, яка включає передмову, стратегію розвитку цільового ринку, маркетингову стратегію, товарну стратегію, стратегію каналу збуту, цінову стратегію, стратегію формування попиту, виробничу стратегію, соціальну стратегію, екологічну стратегію, стратегію структурних перетворень, фінансову стратегію.

При складанні даної програми враховуються такі напрямки діяльності: визначення зовнішнього середовища; деталізоване вивчення ринку, позиції конкурентів, аналіз власних можливостей підприємства; формування цілей на перспективу; максимально можливий рівень контролю за виробництвом та збутом продукції; координація всієї виробничої діяльності тощо.

У зв'язку з тим, що господарюючий суб'єкт передбачає розвиток діяльності на довгострокову перспективу, розроблена схема стратегічних заходів (додаток К).

Звичайно, якщо оцінюється загальна стратегія розвитку, фундаментом є досягнення максимальних показників та підвищення рівня конкуренції. Основою реалізації цієї стратегії є тактико-оперативний план розвитку підприємства. Процес реалізації та розробки стратегії є роботою всієї управлінської команди.

Менеджери всіх рівнів є виконавцями стратегії в рамках власних повноважень і відповідальності. Остання обставина привносить додаткові труднощі, що полягають у тому, що кожен менеджер при прийнятті рішень виходить з особистого досвіду наявної інформації і результатів аналізу ситуації, яка виникла.

Проте, існують певні базові вимоги, що повинні бути врахованими абсолютно всіма підприємствами, що застосовують технологію стратегічного управління:

- визначення пріоритетності завдань, таких як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення забезпечуючих підсистем тощо;
- встановлення відповідності між стратегією і структурою управління підприємством, системою мотивації і стимулювання, спільними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами і правилами поведінки тощо;
- вибір стилю лідерства і підходу до управління підприємством під час забезпечення реалізації стратегії.

Результативність організаційної системи формується під впливом декількох факторів: потенціалу системи, збалансованості організаційних складових, процесу на всіх стадіях кругообороту фондів, вибору раціональної стратегії майбутньої поведінки організаційної системи, рівня використання чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, раціонального співвідношення між операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю, розвитку комунікаційних відносин, конкурентних позицій у бізнес-структурах тощо.

Таким чином, процес управління результативністю суб'єкта господарювання розглядається через етапи, механізми реалізації різних функцій та зосередження на можливостях.

Кінцевий ефект організаційної системи – раціональна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища, вмiле використання елементів як основи формування функції економічної структури. Одночасно, результативність не завжди повинна характеризуватися лише кількісними показниками. В умовах забезпечення конкурентної позиції система управління організацією може знизити рівень якісних параметрів своїх функцій з урахуванням цілей майбутніх дій.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення результативності організації

Нами рекомендовано розглядати основні критерії, які оцінюють результативність діяльності агропідприємства: прибутковість, продуктивність, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність господарства на ринку.

Одним із ключових кількісних критеріїв, що визначають результати діяльності організації, є її прибутковість. Найважливішим аспектом функціонування, існування та подальшого розвитку є прибуток, оскільки підприємство самостійно відповідає за результати своєї діяльності.

Прибуток – це частина прибутку, що залишається після погашення всіх витрат на виробничо-комерційну діяльність підприємства. Прибуток, що характеризує перевищення доходів над витратами, виражає мету підприємницької діяльності і вважається основним показником її результативності.

Таким чином, рентабельність виражає позитивну діяльність підприємства за певний період часу і характеризується відношенням кінцевого результату до витрат на його отримання та ресурсів, витрачених у процесі виробництва.

Саме тому, актуальними заходами для господарства є пропозиції щодо удосконалення господарської діяльності, наслідками яких стане зростання прибутковості, конкурентоспроможності, продуктивності, оптимізація використання фактичних ресурсів суб'єкта господарства.

Отже, на підставі здійсненого аналізу з'ясовано, що важливими для агроформування є напрями з удосконалення діяльності виробничого процесу, використання нових технологій, як у виробництві, так і при управлінні підприємством.

Заходи щодо цих напрямів нададуть можливість підприємству:

- 1) підвищити якість продукції;
- 2) розширити асортимент продукції;
- 3) знизити матеріальні й енергетичні витрати при виробництві продукції;
- 4) знизити собівартість продукції й тим же істотно підвищити ефективність підприємства і його фінансові показники, за сучасного стану економіки держави.

Ефективне та якісне стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами вимагає від менеджерів та управлінців стратегічного мислення, а також вміння прогнозувати результат стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку підприємств. Відповідно менеджери, власники здійснюють управління на кожному з цих етапів. Дані кроки мають назву «піраміда стратегічного управління» що, врешті-решт, забезпечує досягнення місії бізнесу.

Політика управління формуванням прибутку повинна бути спрямована на максимізацію розміру позитивного фінансового результату через виконання комплексу завдань щодо забезпечення зростання обсягів діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління суб'єктом господарювання.

Ще одним із заходів підвищення результативності господарювання господарства є пропозиція щодо розгляду можливостей вирощування нової сільськогосподарської культури. Відповідно, агроформуванню, що досліджується нами, доцільно розширити сівозміну і вирощувати таку, культуру як ріпак, який раніше вирощувався у господарстві, однак в останні роки є відсутній у сівозміні.

Очевидно, що вирощування ріпаку має значні економічні наслідки для господарств агропродовольчої сфери. Дотримання основних елементів

технології вирощування й широкомасштабне впровадження у практику гібридів додає більше стабільності для отримання врожаїв понад 35 ц/га, а в деяких господарствах і понад 50 ц/га при достатньо високій рентабельності.

Озимий ріпак – найпоширеніша олійна культура родини капустяних. Насіння містить 38-50 % олії, 16-29 % протеїну, 6-7% клітковини і 24-26 % безазотистого екстракту. Основним призначенням вирощування ріпаку є олія. Ріпакова олія потрібна для харчової та різних галузей промисловості. Ріпак – цінна кормова культура. Одночасно, значна користь ріпаку як медоноса. За період його цвітіння можна отримати 80-90 кг меду з гектара.

До основних переваг озимого ріпаку також відносять його значні фітосанітарні властивості у сівозміні, здатність споживати поживні речовини із глибоких шарів ґрунту й можливість ефективно використовувати надлишок зимової вологи для формування врожаю.

Для агроформування рекомендується вирощування озимого ріпаку, оскільки господарюючий суб'єкт має достатньо земельних ділянок, і оскільки ця культура вже вирощувалася у господарстві раніше, відповідно, працівники, мають достатній досвід. Ріпак є ліквідною культурою, тому очікуваний дохід від реалізації цієї продукції може бути значним.

Розглянемо за допомогою табл. 3.3 статті витрат, які понесе господарство при вирощуванні ріпаку.

Таблиця 3.3

Прогнозований загальний кошторис вирощування ріпаку у підприємстві, 2023 р.

Показники	Всього витрат, тис. грн	Питома вага витрат, %
Добрива	981,40	15,7
Паливно-мастильні матеріали	894,30	14,3
Насіння	897,60	14,3
Гербіциди і десиканти	852,90	13,6
Інсектициди та протруйники	739,70	11,8
Амортизація основних засобів	549,50	8,8
Накладні витрати	428,50	6,8
Зарплата з нарахуванням	421,40	6,7
Поточний ремонт	165,30	2,6

Затрати на автотранспорт	153,20	2,4
Інші витрати	153,50	2,4
Електроенергія	32,50	0,5
Разом витрат	6269,80	100,0

Розраховано, що загальна сума сукупних витрат агропідприємства для вирощування ріпаку озимого орієнтовно становитиме 6269,80 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, а саме витрати на придбання насіння – 897,60 тис. грн, або 14,3 %, гербіциди і дисканти – 852,90 тис. грн (13,6 %), інсектициди та протруйники – 739,70 тис. грн (11,8 %). При цьому, витрати на оплату праці становлять 421,40 тис. грн, або 6,7 %. Усі витрати на вирощування ріпаку та його реалізацію пораховано на весь сезон, починаючи від сівби, закінчуючи продажем. Вирощування ріпаку у 2023 р. планується на площі 356 га. Прогнозована урожайність – 32,5 ц/га. При цьому, вирощування ріпаку є не вигідним, якщо урожайність становитиме 26,9 ц/га.

Розрахунок економічної ефективності вирощування ріпаку у господарстві представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозна економічна ефективність вирощування ріпаку у підприємстві, 2023 р.

Показники	Показники
Площа посіву, га	356,0
Урожайність, ц/га	32,5
Валовий збір, ц	11570,0
Прогнозована ціна реалізації, грн/ц	900,00
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	10413,00
Повна собівартість, тис. грн	6363,50
Повна собівартість 1 ц, грн	550,00
Рівень урожайності, нижче якого вирощування культури збиткове, ц/га	19,9
Прибуток на 1 ц, грн	350,00
Сукупний прибуток, тис. грн	4049,50
Рівень рентабельності, %	63,6

З аналізу даних табл. 3.4 можна зробити висновок, що вирощування ріпаку є вигідним. За прогнозованого рівня цін 900,00 грн/ц чистий дохід

становитиме 10413,00 тис. грн. Тоді загальний прогнозований прибуток становитиме 4049,50 тис. грн. У розрахунку на 1 ц даний показник складе 350,0 грн/ц, що забезпечить рівень рентабельності 63,6 %.

Ріпак – високоліквідна культура, яка користується попитом на аграрному ринку. Варто також зазначити, що під час вирощування ріпаку утворюється побічний продукт – солома, якої отримують в середньому 20,0 ц з гектара. За сучасних динамічних умов побічна сільськогосподарська продукція використовується в різних сферах, особливо в сфері альтернативної енергетики.

Для підвищення результативності господарювання важливим є оптимізація машинно-тракторного парку досліджуваного підприємства, який має бути укомплектований сучасною сільськогосподарською технікою, яка б відповідала існуючим вимогам до економії енергоресурсів, високоефективних енерго-, ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки та зберігання продукції, раціональним нормам умов й безпеки праці при її безпосередній експлуатації, забезпечувала б оптимальні строки та високу якість виконання таких технологічних операцій.

У підприємстві є поле озимої пшениці, яке знаходиться на відстані від елеватора 10 км, на збиранні врожаю підприємство може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці. За допомогою теорії масового обслуговування сплануємо оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, яка буде потрібна для обслуговування даних комбайнів. Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені у додатку Л.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі у заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Після розрахунку на ЕОМ одержані результати свідчать, що для

обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2021 р. в агроформування для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 використовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн. Відповідно, при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

При роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 473,20 грн (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Очевидно, що із огляду на стабілізацію і нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, необхідно відпрацювати систему питань щодо реалізації технічної політики агроформування, спрямованої, насамперед, на:

- організацію роботи з удосконалення й розробки прогресивних технологій сільськогосподарського виробництва на базі нової техніки, нетрадиційних та поновлюваних джерел енергії;
- оновлення та удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;
- організацію оптимальних поставок матеріально-технічних ресурсів;
- поширення та впровадження у виробництво сучасних технологій, новітніх досягнень науки і техніки;
- підготовку і підвищення кваліфікації механізаторів та інженерно-технічних працівників;
- обґрунтування вимог до техніки з урахуванням тенденцій розвитку технологій;
- ефективне використання матеріально-технічних і енергетичних

ресурсів у сільському господарстві.

Таким чином, результативність є однією з найбільш вагомих характеристик успішності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання.

Підсумовуючи здійснене дослідження, варто відзначити, що ознакою успішної діяльності стає досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано підвищення результативності господарювання шляхом реалізації відповідної стратегії агроформування та збільшення ефективності використання ресурсів, за рахунок чітко сформульованим цілям та чинникам, що забезпечують досягнення поставленої мети.

2. Враховуючи рівень рентабельності операційної та господарської діяльності агроформування, рекомендується обрати стратегію стабілізації, спрямовану на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудзи на зерно, соняшнику, сої) та стабілізацію всіх інших виробництв (озима пшениця, горох, ячмінь).

3. Опрацьовано стратегію розвитку, в основу якої було покладено виконання наступних вимог: використання існуючого виробничого потенціалу; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу; впровадження нових методів виробництва та технологій; впровадження системи управління якістю виробництва тощо. Розроблена схема стратегічних заходів та визначені непередбачені обставини в господарюючому суб'єкті.

4. Доведено, що при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

5. Проаналізовано економічну ефективність вирощування ріпаку. Розраховано, що дана пропозиція є вигідним, зокрема, за прогнозованого рівня цін 900,00 грн/ц чистий дохід становитиме 10413,00 тис. грн. Тоді загальний прогнозний прибуток становитиме 4049,50 тис. грн, а рівень рентабельності 63,6 % відповідно.

6. Розраховано, що загальна сума сукупних витрат агропідприємства для вирощування ріпаку озимого орієнтовно становитиме 6269,80 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, а саме витрати на придбання насіння – 897,60 тис. грн, або 14,3 %. При цьому, витрати на оплату праці становлять 421,40 тис. грн, або 6,7 %.

7. Розроблено план тактичних рішень щодо підвищення результативності господарювання для керівництва агроформування, який включає: прямі контакти зі споживачами на існуючих ринках; участь у виставках та ярмарках з метою формування позитивного іміджу підприємства; контакти зі споживачами на існуючих ринках; контроль та коригування тактичних рішень тощо.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що управління результативністю підприємства агропродовольчої сфери – це реалізація стратегії, втілення планів у конкретні результати. У свою чергу, управління результативністю дозволяє кількісно оцінити результативність планування витрат за допомогою ключових показників ефективності, отриманих зі стратегічних карт і збалансованих систем показників.

2. Обґрунтовано, що ефективність – це внутрішній вираз підприємства, який прагне досягти встановленого результату шляхом підвищення внутрішньої ефективності роботи та економії ресурсів, виділених на його отримання. Отже, обрана стратегічна мета визначає певні показники, що відображають основні характеристики результату. Для оцінки її стратегічної ефективності рекомендується використовувати такі показники, як відношення ринкової вартості підприємства до його капіталу.

3. Процес управління є ціленаправленим впливом на певну кількість людей з метою досягнення поставлених цілей господарюючого суб'єкту. А цілями більшості організацій є отримання позитивного результату від діяльності. Таким чином, мова йде про управління результативністю діяльності підприємства агропродовольчої сфери в умовах динамічного бізнес-середовища.

4. Зазначимо, що на рівні поточного управління результативністю використовуються кількісні показники, що характеризують результати діяльності організації. Як правило, це економічні показники, що можуть доповнюватися такими показниками як частка ринку суб'єкта підприємницької діяльності, його становище тощо.

5. Зауважимо, що результативність є однією з найбільш вагомих характеристик успішності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Ознакою успішної діяльності стає досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових,

соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

6. З'ясовано, що підприємство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

7. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції підприємства зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

8. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % відповідно.

9. Проаналізовано, що обсяги виробництва більшості видів сільськогосподарської продукції знизилися. Зокрема, це найбільше стосується озимої пшениці – на 45,2 % або 14176,0 ц, сої – на 14,3 % або 2417,0 ц, кукурудзи на зерно – 11,6 % або 9661,0 ц відповідно. При цьому, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази (18386,0 ц). Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції вказує на поглиблення спеціалізації виробництва господарства, що досліджується.

10. Розраховано, що обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

11. За результати проведеного SPACE-аналізу, з'ясовано, що для господарюючого суб'єкту пріоритетною є захисна стратегія. Ця стратегія характерна для привабливих ринків за нестачі у підприємства фінансових ресурсів й потрібного рівня конкурентоспроможності. Одночасно, уточнюючими стратегіями згідно SPACE-аналізу визначені: фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку агроформування; захист існуючих конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності на досягнутому рівні; стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу.

12. Обґрунтовано підвищення результативності господарювання шляхом реалізації відповідної стратегії агроформування та збільшення ефективності використання ресурсів, за рахунок чітко сформульованим цілям та чинникам, що забезпечують досягнення поставленої мети.

13. Враховуючи рівень рентабельності операційної та господарської діяльності агроформування, рекомендується обрати стратегію стабілізації, спрямовану на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудзи на зерно, соняшнику, сої) та стабілізацію всіх інших виробництв (озима пшениця, горох, ячмінь).

14. Опрацьовано стратегію розвитку, в основу якої було покладено виконання наступних вимог: використання існуючого виробничого потенціалу; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу; впровадження нових методів виробництва та технологій; впровадження системи управління якістю виробництва. Розроблена схема стратегічних заходів та визначені непередбачені обставини в господарюючому суб'єкті.

15. Доведено, що при застосуванні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати скоротяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

16. Проаналізовано економічну ефективність вирощування ріпаку.

Розраховано, що дана пропозиція є вигідним, зокрема, за прогнозованого рівня цін 900,00 грн/ц чистий дохід становитиме 10413,00 тис. грн. Тоді загальний прогнозний прибуток становитиме 4049,50 тис. грн, а рівень рентабельності 63,6 % відповідно.

17. Розраховано, що загальна сума сукупних витрат агропідприємства для вирощування ріпаку озимого орієнтовно становитиме 6269,80 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, а саме витрати на придбання насіння – 897,60 тис. грн, або 14,3 %. При цьому, витрати на оплату праці становлять 421,40 тис. грн, або 6,7 %.

18. Розроблено план тактичних рішень щодо підвищення результативності господарювання для керівництва агроформування, який включає: прямі контакти зі споживачами на існуючих ринках; участь у виставках та ярмарках з метою формування позитивного іміджу підприємства; контакти зі споживачами на існуючих ринках; контроль та коригування тактичних рішень тощо.