

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Цільовий підхід до управління аграрним підприємством»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Кислий Денис Сергійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Аналіз стратегії розвитку підприємства	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	30
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов процес формування цілей в аграрному підприємстві є одним із пріоритетних кроків стратегічного управління, необхідних для досягнення успіху й створення конкурентних переваг, чим і пояснюється обрана тема.

Різноманітні аспекти цільового управління є актуальними для великої кількості дослідників, зокрема: В. Варга, В. Василенко, Г. Волинський, Л. Довгань, Ю. Мельник, А. Міщенко, В. Москаленко, Г. Охріменко, М. Портер та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дана робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи випускової кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цільового підходу до управління аграрним підприємством. Відповідно до встановлених цілей передбачається виконання наступних завдань:

- визначення сутності понять «ціль», «стратегічне управління», «управління цілями»;
- виявлення сучасного рівня управління агрогосподарством;
- здійснення аналізу реалізації стратегії підприємства;
- формування перспективних рекомендацій щодо забезпечення цільового підходу до управління аграрним підприємством за сучасних умов.

Об'єктом дослідження є процеси цільового підходу до управління аграрним підприємством.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти засади цільового підходу до управління аграрним підприємством.

Методи дослідження. Методологічною основою здійсненого

кваліфікаційного дослідження є діалектичний метод, що забезпечує з'ясування зв'язку між явищами, фактами у їх постійному розвитку. Зокрема, при вирішенні завдань даного дослідження застосовувались такі методи і прийоми, як абстрактно-логічний; графічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою виступили: існуюче законодавство України: постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України, дослідження вітчизняних й зарубіжних вчених, періодичні видання, річні звіти, статистична звітність основних економічних показників окремого господарства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення проведеного дослідження визначається можливістю використання розроблених положень, висновків та рекомендацій щодо запровадження цільового підходу до управління аграрним підприємством. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані іншими аграрними підприємствами.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Цільовий підхід в управлінні підприємством агропродовольчої сфери», «Стратегічна карта як інструмент управління підприємством агропродовольчої сфери за сучасних умов» у збірниках конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 42 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 41 найменувань. Робота містить 7 таблиць, 3 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На сучасному етапі економічного розвитку підприємства змушені працювати в дещо нестабільному економічному середовищі. У зв'язку з цим на етапі заснування компанії необхідно чітко визначити основні цілі діяльності, встановити методи та можливості їх досягнення та надалі дотримуватися заданого напрямку. Зрозуміло, що головною метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку, але саме правильні стратегічні цілі можуть привести до високої прибутковості. Адже неможливо заробляти гроші, не знаючи, які методи, прийоми, моделі принесуть користь. Керівництво підприємства не завжди визнає це, тому в цьому дослідженні стратегічне управління розглядатиметься як одна з найважливіших частин корпоративного менеджменту.

Необхідно чітко розуміти сутність, складові та принципи управління за цілями, що дає змогу сформулювати конкретні рекомендації для майбутнього корпоративного управління.

На даному етапі розвитку корпоративного менеджменту аспект цільового менеджменту розроблений недостатньо, його вираз є досить суперечливим, а серед науковців існує багато розбіжностей і думок у розумінні відмінностей стратегічного менеджменту від поточного менеджменту підприємства. Немає чіткого напрямку та програми стратегічного управління [5, с. 122].

За останні роки і десятиліття підхід до стратегічного управління істотно змінився. Насамперед, це пов'язано з глобальними змінами у світовій економіці та бізнес-практики.

Існує неоднозначність у трактуванні поняття «стратегічне управління». Оскільки в історії розвитку фокус уваги менеджерів змістився з внутрішнього

середовища підприємства на його зовнішнє існування. Своєчасне та точне реагування на зміни, які завжди відбуваються в сучасному суспільстві.

Зрозуміло, що головною метою управління є отримання прибутку для компанії, але в той же час необхідно використовувати розумну систему управління. З цієї причини стратегічне управління спрямоване на встановлення, опис і досягнення корпоративних цілей за допомогою найбільш оптимального плану [14, с. 62].

Спрощену схему стратегічного управління наведено на додатку Б.

Як видно з додатку Б, бізнес-стратегії наділені такими спільними рисами, як цілі, здатність до зміни цілей, вплив зовнішнього середовища, стратегії та методи їх досягнення. Зміна цілей не передбачає глобальних відмінностей, а лише можливість вносити корективи в процес стратегічного управління.

Однією з останніх методологічних концепцій стратегічного управління організаціями є методологія створення «карти стратегії» корпоративного розвитку. Ця карта створена за ієрархічним принципом. Усі завдання, цілі та процеси побудовані на карті та збалансовані по горизонталі та вертикалі. Вся діяльність компанії взаємопов'язана і є певні показники, які вказують на те, як виконуються плани і як швидко досягаються цілі [17, с. 108].

Тому стратегічна карта – це наочний і простий спосіб відобразити стратегію підприємства, основні цілі та напрямки розвитку. Функціональне застосування стратегічної карти полягає в застосуванні стратегії серед співробітників та її переході в діяльність операційного рівня, тобто в типові щоденні операційні процеси [7, с. 20].

Загальний набір мікроцілей і засобів та методів їх досягнення виступає в якості головної мети підприємства, тобто підвищення прибутку і конкурентоспроможності організації. Коли підприємство використовує стратегічну карту, керівництво може отримати інформацію, необхідну для управління, яка піддається вимірюванню, включається в стратегічну карту та має стратегічний фокус. Крім того, отримуючи своєчасну інформацію та

перетворюючи її на інформацію, яка може бути використана для аналізу та розуміння, керівництво може контролювати існуючі показники ефективності підприємства [5, с. 122].

Одним із найвідоміших і найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки організації в ринковому середовищі, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз зазвичай полягає у визначенні корпоративної стратегії підприємства шляхом одночасного врахування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. SWOT-аналіз включає як плюси, так і мінуси, які потрібно знати та враховувати. Позитивні сторони SWOT-аналізу здебільшого переважають негативні, що підтверджує його популярність у сфері стратегічного менеджменту. Для проведення SWOT-аналізу необхідно правильно розглянути внутрішні фактори (слабкі та сильні сторони) та зовнішні (загрози та можливості), порівняти їх та оцінити їх важливість. Рекомендується проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства в окремих розділах (виробництво, маркетинг, фінанси, організація, персонал). Кожен розділ має різні елементи [35, с. 136].

Можливості та загрози у зовнішньому середовищі підприємства слід досліджувати за аналогічною методологією, розділивши її на окремі розділи: політика, законодавство, економіка, науково-технічний прогрес, соціальна сфера, природне середовище. Цей список може бути скорочений або розширений залежно від деталей діяльності компанії. Вибираючи елементи, необхідно уважно стежити за тим, чи вони не повторюються, добре вписуються в окремий розділ, чи є важливими та мають реальне відношення до організації [37, с. 97].

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози відображаються в матриці SWOT-аналізу. Елементи, що складають матрицю SWOT-аналізу, повинні бути проаналізовані на синергію (взаємний вплив), яка може призвести до посилення або ослаблення. Наприклад, використання нових

технологій і автоматизація виробництва підприємства підвищує рівень постійних витрат і, як наслідок, робить організацію більш вразливою до коливань попиту на продукцію [4, с. 43].

Після визначення взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу необхідно визначити чотири типи корпоративних стратегій [1, с. 40; 2; 3; 26]:

стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);

стратегія, яка використовує сильні сторони організації для запобігання зовнішнім загрозам (стратегія «Максі-Міні»);

стратегія, спрямована на зменшення впливу слабких сторін підприємства шляхом використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);

стратегія, спрямована на зменшення впливу слабких місць організації та запобігання зовнішнім загрозам (стратегія «Міні-Міні»).

Тому, проаналізувавши стан підприємства, можна вибрати спосіб планування стратегічного управління організацією. Вибір стратегії вимагає порівняння внутрішніх слабких і сильних сторін, а також зовнішніх загроз і можливостей. Якщо сильні сторони компанії переважають її слабкі сторони, а ринок пропонує більше можливостей, ніж загроз, можливо розглянути можливість використання стратегії «Максі-Максі». Стратегія «Міні-Максі» використовується для компаній, у яких домінують слабкі фактори, але які мають сприятливі ринкові можливості. Компанії, які опинилися в дещо складній ситуації, повинні застосовувати стратегію «Максі-Міні». Вони повинні більше використовувати свої сили для нейтралізації та знищення зовнішніх загроз, а не для розвитку та зростання. Тобто зрушення в бік відстоювання позиції підприємства.

Найгірший сценарій чекає на підприємства, яким доведеться використовувати стратегію «Міні-Міні», яка полягає в поступовому припиненні діяльності, перепрофілюванні та реінвестуванні фінансів в інші

галузі. Лише в деяких випадках компанія може піти на ризик і залишитися на ринку за допомогою інших організацій, інвестицій тощо [20, с. 12].

Спрямовуючи управління за цілями на визначення, демонстрацію та реалізацію довгострокової стратегії підприємства, можна стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це відповідає принципам стратегічного управління компанією.

Принципи стратегічного управління є теоретичною основою, заснованою на загальних правилах і положеннях застосування варіантів стратегічного управління, основних характеристиках і властивостях, представлених у процесі регулювання. Крім того, принципами можна назвати норми поведінки підприємства в цілому та окремих його учасників, які активно використовуються власниками та менеджерами в процесі формування та реалізації стратегічних рішень за відповідних умов, що спостерігаються в зовнішньому середовищі.

Основними принципами стратегічного управління є [8, с. 32; 15, с. 14; 16; 22, с. 100]:

цілеспрямованість;

безперервність;

теоретико-методичне обґрунтування форм і методів стратегічного управління;

системний та комплексний підхід до стратегічного розвитку та системи стратегічного управління в цілому;

наявність необхідної послідовності кроків;

циклічність;

унікальність системи стратегічного управління конкретною компанією;

використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;

гнучка адекватність системи стратегічного управління змінам і умовам функціонування організації;

ефективність і результативність.

Стратегічне планування – це процес, який сприяє успішній діяльності підприємства, дає змогу сформулювати стратегічну програму розвитку відповідно до умов зовнішнього середовища, відображає уявлення про майбутнє функціонування підприємства.

Дослідники виділяють наступні етапи стратегічного планування (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Етапи стратегічного планування [33, с. 47]

Коли підприємство приймає рішення щодо свого стратегічного плану, воно повинно пояснити своїм співробітникам природу стратегічного плану, механізми його реалізації та майбутню вартість, яку отримає, якщо стратегія буде використана. Проведення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства допомагає визначити та оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Для цього дослідження зазвичай використовується матриця SWOT-аналізу.

Етап «Визначення стратегічних питань» передбачає пошук проблем, які підприємство повинне вирішити за допомогою стратегічного плану. Вирішення виявлених проблем необхідно планувати з урахуванням пріоритетів часу та важливості [34, с. 72].

Визначення цінностей організації допомагає чітко зрозуміти, чому існує компанія, цілі, які вона ставить перед собою, і результати, яких вона сподівається досягти. На цьому етапі також детально досліджуються статут підприємства, довгострокові контракти, субсидії тощо, щоб переконатися, що проти них не вживаються жодні дії.

Розробка спільного бачення для підприємства здійснюється на основі дискусій, дебатів і припущень щодо можливостей підприємства через 3-5 років. Затвердження такого бачення дозволить обрати стратегії розвитку, які сприятимуть реалізації плану [6, с. 70].

Втілення спільного бачення підприємства в реальність вимагає розробки різноманітних цілей, які можуть охоплювати різні категорії, включаючи ресурси, програми, управління та відносини.

Розробка плану заходів із зазначенням основних цілей і завдань визначає план роботи підприємства на кожен рік. Після схвалення довгострокових пунктів стратегічного плану настав час розробити конкретний план дій, щоб розпочати реалізацію стратегії [19, с. 129].

Після завершення розробки стратегічного плану компанії створюється письмовий документ, який узагальнює результати та рішення та включає всі важливі кроки. Моніторинг майбутніх дій і результатів є важливим елементом стратегічного планування. Тому що за показниками можна змінити стратегію. Під час моніторингу розглядаються причини недосягнення поставлених цілей та приймаються відповідні рішення щодо їх усунення [29, с. 63].

Фінансова стабільність і позитивна динаміка прибутковості підприємства, велика клієнтська чи споживча база її продукції чи послуг, тобто основне джерело доходу є ознаками реалізації підприємством програми сталого розвитку.

Загальна діагностика поточного стану підприємства та комплексний аналіз його внутрішнього середовища здійснюються в основному через вивчення та врахування основних показників діяльності організації. Тому слід обирати показники, які максимально характеризують економічну та соціальну сферу підприємства [36, с. 168].

Оцінка програми сталого розвитку підприємства характеризується ключовими фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові показники є результатом функціональності. Це визначає, наскільки успішно була розроблена і реалізована стратегія компанії і наскільки прибутковими були її управлінські рішення. Однак ці характеристики не можуть повністю вирішити існуючі проблеми, що може призвести до негативних фінансових наслідків [1, с. 43].

Цю проблему можна вирішити завдяки нефінансовим характеристикам, які вказують на недоліки в основній сфері діяльності. Саме нефінансові показники дають змогу передбачити подальший розвиток подій і прогнозувати несприятливе погіршення фінансового стану підприємства.

Вираз стійкості внутрішніх систем підприємства залежить від його початкових функцій і початкових характеристик. Для підприємств із низькими стартовими умовами ознаками сталого розвитку слід вважати позитивну динаміку, високі темпи економічного зростання. Кінцевою метою підприємства є відповідність результатів своєї діяльності відповідно до конкретних стандартів, що стосуються сфери сталого розвитку [11].

Управління сталим розвитком організації – це комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення максимальної економічної, соціальної та екологічної ефективності шляхом створення вдосконалених механізмів управління у сферах виробництва, фінансів, маркетингу, соціальної та екологічної. В його основі лежить систематичне дослідження стану підприємства з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища [10; 15, с. 22].

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на мікросередовище та макросередовище. Фактори макросередовища тісно пов'язані з діяльністю підприємств, але вони також покращують або погіршують діяльність представників цілих галузей. Винятком можуть бути організації, які досягли такого рівня розвитку, який дозволяє їм протистояти незначним і помірним коливанням ззовні або не витримувати їх зовсім. Тому основним завданням менеджменту є постійний моніторинг економічних, політичних, правових, соціальних, технологічних та екологічних подій, які можуть вплинути на стан галузі та господарську діяльність окремого підприємства.

Керівники, зацікавлені в успішному функціонуванні підприємства, повинні бути постійно інформовані про події та зміни, що відбуваються всередині та за межами підприємства, і при цьому аналізувати, розшифровувати та узагальнювати інформацію, робити загальні висновки та можливі загрози збереженню свого функціонування [31, с. 274].

Механізми, що забезпечують успішний розвиток підприємства, включають постановку завдань для всього підприємства після отримання інформації про вимоги, відповідальність і переваги, які забезпечує дотримання принципів сталого розвитку. Формування стратегії в рамках визначеного механізму має базуватися на результатах комплексного дослідження внутрішнього стану підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Важливим елементом реалізації стратегії, який визначає особливості процесу, є організаційна структура, спрямована на ефективне досягнення основних цілей; планування на основі балансу внутрішніх показників; система мотивації персоналу підприємства, що полягає в стимулюванні співробітників до активної реалізації принципів сталого розвитку [8, с. 61].

Стратегія є основним засобом досягнення цілей підприємства, а її відтворення є складним процесом, який реалізує стратегічний потенціал підприємства шляхом виявлення, аналізу та врахування його внутрішніх і зовнішніх чинників і динамічних причин.

Сталий розвиток підприємства слід розглядати як можливість здійснювати господарську діяльність у будь-який час в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що перешкоджає нормальному функціонуванню та розвитку організації. Динамічний та сталий розвиток підприємства характеризується ефективним процесом його розвитку, безперервністю змін у напрямку вдосконалення, з метою переходу підприємства на якісно кращий та новий рівень функціонування [20, с. 10].

Розробка програми сталого розвитку підприємства базується на виборі варіантів досягнення її цілей з урахуванням масштабу, актуальності та наявності ресурсів, необхідних для реалізації. Після створення програми сталого розвитку підприємства необхідно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та провести факторний аналіз впливу програми на досягнення запланованого рівня успішного розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори сталого розвитку підприємства [39, с. 222]

<i>Зовнішні фактори</i>	<i>Внутрішні фактори</i>
Загальноекономічні: - зростання обсягу національного доходу; - зниження рівня інфляції; - стабільність податкової системи; - зростання реальних доходів населення; - зниження рівня безробіття.	Операційні фактори: - ефективний маркетинг; - ефективна структура поточних витрат; - високий рівень використання основних фондів; - достатній рівень страхових запасів; - диверсифікований асортимент продукції
Ринкові фактори: - зростання ємності внутрішнього ринку; - зростання попиту; - зростання активності фондового ринку; - стабільність валютного ринку.	Інвестиційні фактори: - ефективний фондовий портфель; - раціональне використання інвестиційних ресурсів; - досягнення запланованих обсягів прибутку; - ефективний інвестиційний менеджмент.
Інші фактори: - політична стабільність; - позитивні демографічні тенденції	Фінансові фактори: - ефективна фінансова стратегія; - ліквідна структура активів; - зростання рентабельності власного капіталу; - зниження фінансових ризиків.

Характерною особливістю динамічного та сталого розвитку організації є те, що на кожному етапі її розвитку відбувається вдосконалення, яке

ґрунтується на інтеграції та фіксації якісних змін, періодичному відтворенні сталої функціональної системи організації, що становить зміст його діяльності. Забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає формулювання та реалізації стратегії. Процес формування стратегії відноситься до процесу управління і здійснюється поетапно [18, с. 17].

Найкращий вибір для досягнення цілей повинен бути зроблений з урахуванням таких важливих аспектів, як споживчий попит, виробничі потужності, етапи життєвого циклу підприємства тощо. Тільки проаналізувавши всі ці показники, можливо визначити пріоритетні цілі для та ефективніше застосовувати стратегію розвитку організації для досягнення максимального ефекту [38, с. 301].

Для визначення мети господарської діяльності підприємства необхідно оцінити вплив програми на сталий розвиток організації. Ця оцінка здійснюється відповідно до принципів обліку економічної, соціальної, виробничої та екологічної підсистем організації. Вибір цілей здійснюється за принципом пріоритетності, тобто принципом визначення ресурсів, доступних для сталого розвитку підприємства, відповідно до якого розробляються рекомендації щодо покращення умов для сталого розвитку в майбутньому.

Тому процес пошуку ключових стратегій для розробки програм сталого розвитку для досягнення поставлених цілей і вирішення ключових проблем вимагає ретельного розгляду того, де зараз знаходиться підприємство і куди воно планує рухатися далі. При виборі стратегії та цілей необхідно враховувати проведену діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та виявлення змін у поточній стратегії [6, с. 78].

Отож, дослідники сходяться на тому, що стратегічне управління підприємством полягає в реалізації стратегічних планів шляхом постійного розвитку, визначення основних цілей, методів їх досягнення та оцінки ефективності.

Дослідження продемонструвало, що існує декілька принципів та інструментів для ефективного застосування цільового підходу до

корпоративного управління, включаючи SWOT-аналіз, методи побудови стратегічної карти тощо.

Слід підкреслити, що сучасна система стратегічного управління підприємством полягає в тому, що цілі та загальна стратегія розвитку підприємства повинні базуватися на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності організації.

Доведено, що для успішного вибору та ефективної реалізації стратегії розвитку необхідно провести ретельну діагностику підприємства, охарактеризувати його техніко-економічні показники, проаналізувати ефективність системи управління. Управління відносинами із зацікавленими сторонами стає ключовим аспектом сучасного бізнесу. Забезпечення сталого розвитку підприємств потребує комплексного підходу та системного контролю ключових аспектів діяльності підприємства. У цьому контексті використання системи збалансованих показників стає ефективним інструментом досягнення цих цілей. Забезпечення збалансованого використання ресурсів – лише одна з проблем, з якою стикаються підприємства. У контексті постійних змін у суспільстві, технологічних інновацій та регуляторного середовища необхідно розробити стратегії та підходи, які дозволять господарюючим суб'єктам адаптуватися та реагувати на ці зміни.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідимо детальніше умови функціонування одного із аграрних підприємств, що є типовим для Полтавської області.

Дослідимо функціонування агроформування, що знаходиться у Полтавському районі. Природно-економічні умови розташування досліджуваного підприємства стали в свій час визначальним фактором при виборі виробничого напрямку. 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.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління організацією. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань.

На основі встановленої організаційної структури ієрархія управління агропідприємства складається з двох рівнів (додаток В). За такої структури всі виробничі відділи, очолювані окремими керівниками, підпорядковані безпосередньо заступнику директора агропідприємства, який відповідає за їх роботу.

З іншого боку, директор зосереджується на більш широких питаннях, що стосуються досліджуваного підприємства, таких як стратегічне управління та встановлення відносин із зовнішніми структурами, що представляють як місцеві, так і регіональні інтереси.

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. Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції і на основі цього отримання прибутку шляхом виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення. при постійному збільшенні виробництва.

Очевидно, що земельні ресурси є важливим чинником для сільського господарства та інших галузей економіки. Важливо забезпечити ефективне використання землі, щоб вона задовольняла потреби людей у продуктах харчування та інших корисних ресурсах. Структура землі визначає, які види рослин можуть бути вирощені на певних ділянках, а також впливає на урожайність та прибутковість сільського господарства.

Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу. Зрозуміло, що досягнення сталого розвитку сільського господарства може бути досягнуто через оптимальне використання землі і розвиток сучасних технологій в галузі сільського господарства. Для оцінки забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка земельного фонду підприємства, 2021–2023 рр., га

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200,0	3306,0	3306,0	+106,0	103,3
в т. ч. рілля	3181,0	3287,0	3287,0	+106,0	103,3
пасовища	4,0	4,0	4,0	0,0	100,0
багаторічні насадження	15,0	15,0	15,0	0,0	100,0

Розрахунки даних табл. 2.1 переконує, що вся територія землекористування підприємства є особистою власністю. У порівнянні 2023 р. з 2021 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106,0 га (3,3 %) за

рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15,0 га та 4,0 га відповідно.

За сучасних умов ефективно управління персоналом є особливо важливим. Знання та вміння працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку та процвітання підприємства.

Проаналізуємо чисельність трудових ресурсів на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2021–2023 рр., осіб**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	227	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	110	110	11	111,1

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, у 2023 р. порівняно з 2021 р. відбулося помітне збільшення середньорічної чисельності працівників на 3 адміністративні одиниці (1,3 %). Загалом кількість зайнятих працівників у сільськогосподарському виробництві зросла на 2 особи (1,0 %) протягом періоду дослідження.

Таке збільшення пов'язано зі збільшенням працівників у тваринництві, де суттєво збільшилось на 11 осіб (що відповідає 11,1 %), а в рослинництві – зменшилось на 9 осіб (що відповідає 9,1 %).

Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємств, отримати певний соціально-економічний ефект.

Процес виробництва на підприємстві дійсно полягає взаємодії різних факторів, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал

використовує наявні ресурси для створення продукції, яка має цінність для суспільства. Важливо забезпечити гідні умови для працівників і забезпечити високу якість виробництва.

Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними
виробничими засобами та ефективність їх використання,
2021–2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	10736,0	13957,0	+2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	10212,0	12050,0	+4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	2673,0	3181,0	+2202,0	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670,0	775,0	963,0	+293,0	143,7
Разом	20224,0	24396,0	30151,0	+9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	6,6	8,2	+1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	102,0	118,6	+43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,59	0,45	+0,04	109,8
Фондомісткість	0,9	0,8	1,1	+0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	232,5	217,7	+115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	6	5,5	+2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про підвищення основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку

займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2023 р. щодо 2021 р. покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, що свідчать про підвищення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається збільшення забезпечення основних фондів оборотними та фондомісткістю на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондovіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів протягом останніх років.

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, – це засоби виробництва підприємства. Основною ознакою оборотних коштів підприємства є специфіка перенесення вартості на продукцію.

Ефективне управління агровиробництвом дійсно має велике значення для отримання прибутків та зниження собівартості продукції. Раціональне використання коштів, ресурсів і застосування нових технологій допомагає підприємству оптимізувати процеси виробництва, підвищувати продуктивність і якість продукції, а також знижувати витрати. Це, в свою чергу, сприяє зростанню прибутку підприємства і позитивно впливає на конкурентоспроможність на ринку.

Спеціалізація господарства може бути визначена не лише за структурою грошових надходжень і реалізації товарів, але й за іншими показниками, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво, оплата праці та основні фонди. У сільському господарстві, яке виробляє значну частину неринкової продукції, ці додаткові показники можуть бути особливо важливими для визначення спеціалізації та ефективності господарства.

Основною є галузь, яка займає найбільшу частку товарної продукції (додаток Д).

Аналізуючи дані додатку Д, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,25 – це середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Аграрне підприємство зосереджується на покращенні своїх економічних показників та зміцненні своїх позицій у конкурентному середовищі. Той факт, що ключові економічні показники зросли у 2023 р. порівняно з 2021 р., свідчить про продовження зростання та підтверджує позитивні фінансові результати.

Отже, можна зробити висновок, що умови дозволяють досліджуваному підприємству адаптуватися до зовнішнього середовища, конкурувати з іншими виробниками продукції і тим самим покращувати свою стратегічну управлінську діяльність.

Виходячи із розуміння змісту стратегії формування агропромислового комплексу, слід розглянути основні моменти: по-перше, відповідно до принципів концепцій економічних і динамічних можливостей, відмінності конкретизуються і відображаються в стратегічних позиціях; по-друге, коли перед фахівцем постає завдання оцінити успішність підприємства на ринку, необхідно враховувати, що фінансові показники в цих умовах відображають лише окремі аспекти економічних результатів, зі стратегічної точки зору.

Відтак, можна стверджувати, що досліджуване підприємство за мету встановлює досягнення прибутку, якщо стратегічна ціль правильно обрана та забезпечує досягнення високих доходів.

2.2. Аналіз стратегії розвитку підприємства

Актуальною проблемою, з якою стикається досліджуване підприємство у сучасну епоху змін, є встановлення цілей і визначення відповідних методів їх досягнення з урахуванням існуючих обмежень часу, ресурсів, законодавства та підприємницького бачення. Система конкурентних переваг і забезпечення стійких конкурентних позицій для сучасних аграрних формувань реалізується завдяки стратегії, яка вказує на спільні цілі та шляхи їх досягнення. Стратегією також вважається конкретний, індивідуальний довгостроковий план

економічного розвитку та діяльності щодо напрямків, масштабів, методів, засобів і функціональних цілей, а також зовнішньої позиції підприємства.

Разом з тим, наявність деякої суми прибутку та певної норми рентабельності дають підстави стверджувати про наявний потенціал розвитку підприємства в перспективі, а також ефективність його функціонування. Саме тому проаналізуємо виробничо-комерційні результати діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Дослідимо результати виробничо-комерційної діяльності агроформування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	106922,0	96159,0	112347,0	+5425,0	105,1
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	3341,3	2908,6	3398,3	+57,0	101,7
на 1 середньорічного працівника	471,0	418,1	488,5	+17,4	103,7
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	87215,0	75837,0	88827,0	+1612,0	101,8
Чистий прибуток, тис. грн	2181,0	1127,0	1935,0	-246,0	88,7
Коефіцієнт автономії	0,519	0,912	0,788	+0,269	151,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,872	9,821	1,534	-0,338	81,9
Рівень рентабельності, %	2,0	1,2	1,7	-0,3	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід від реалізації продукції збільшилася на 5425,0 тис. грн (5,1 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 57,0 тис. грн (1,7 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 17,4 тис. грн (3,7 %). Собівартість від реалізації продукції незначно зросла на 1612,0 тис. грн або 1,8 % відповідно.

Чистий прибуток за 2021–2023 рр. знизився на 246,0 тис. грн (11,3 %). Коефіцієнт автономії поліпшився на 0,269 (51,8 %), водночас, загальний коефіцієнт ліквідності знизився на 0,338 (18,1 %). Рівень рентабельності знизився на 0,3 в. п., що є негативним явищем у практиці господарювання (рис. 2.1).

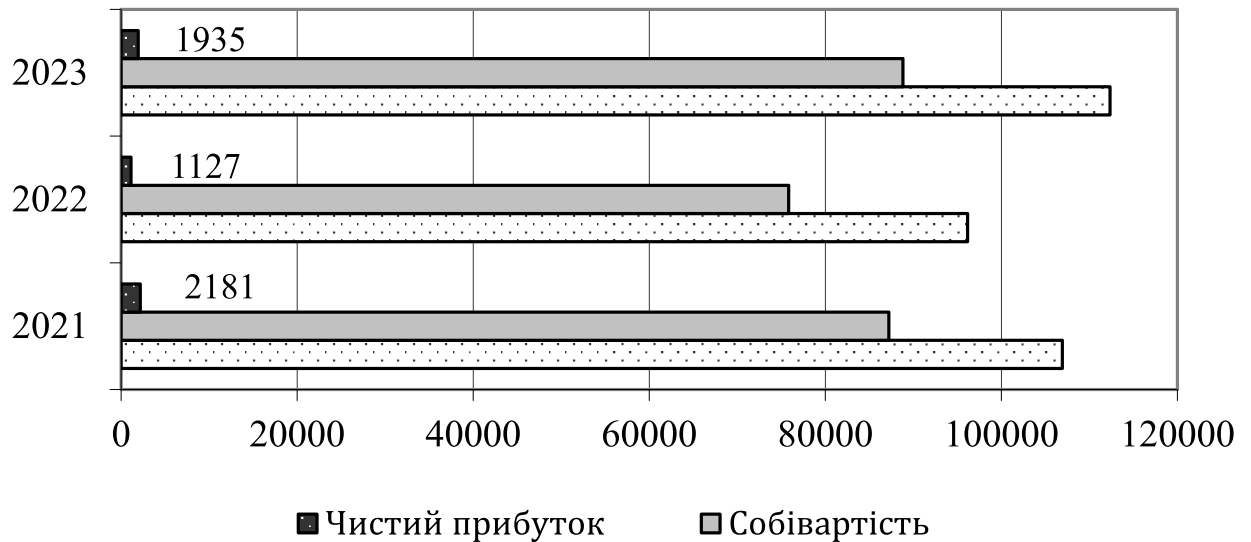


Рис. 2.1. Динаміка результативних показників діяльності підприємства, 2021-2023 рр., тис. грн

Методологічним інструментом дослідження зовнішнього середовища є метод SWOT-аналізу, в якому встановлюється взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами діяльності компанії, загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найслабшими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання передових методів управління підприємством. Зосередьтеся на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Першим кроком SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін діяльності агроформування у порядку зменшення важливості. Наступним кроком SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за

допомогою матриці сприятливих можливостей і загроз. Перелік слабких і сильних сторін кожного бізнесу індивідуальний, але насправді це короткий, об'єктивний і принциповий виклад.

Метою зовнішнього аналізу є складання списку, аналіз і остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення мають бути зосереджені на використанні можливостей і захисті від загроз, пов'язаних із змінами навколишнього середовища. Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші загрози та найперспективніші можливості для суб'єктів господарювання у верхньому правому квадранті (обведено пунктиром), використаємо це під час побудови матриці SWOT-аналізу.

Таким чином, кожен елемент отримав дві координати, які можна розмістити по осях матриці сприятливих для агроформування можливостей і загроз. Матриця структурована наступним чином: у верхньому лівому куті матриці записуються можливості, а в нижньому лівому – загрози зовнішньому середовищу господарства.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери є, насамперед, відсутність чітких цілей, стратегії розвитку та конкурентоспроможності, організації збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технології виробництва та високий рівень зношеності та розрив основних засобів. Це може представляти наступні стратегічні переваги та можливості для розвитку бізнесу (додаток Е):

близькість до ринків збуту розширює можливості розвитку.

сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації господарства до змін умов господарювання.

збільшення продажів продукції на ринку тощо.

У свою чергу, перераховані обмеження та загрози виступають: нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів; обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва; недостатній захист від зростаючої конкуренції; нестабільність цін на основні енергоносії; недостатній рівень стійкості розвитку та конкурентоспроможності через сукупність факторів; обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності агроформування слід віднести (додаток Ж):

- підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- здійснення заходів щодо раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- визначення стратегічно важливих проєктів та джерел їх фінансування.

На основі аналізу суб'єкта господарювання можна рекомендувати наступні стратегії: виробництво таких видів продукції, які можуть не тільки зберегти, але й зміцнити конкурентну позицію; стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та законність залучення кредитних ресурсів; для диверсифікації можливий розвиток інших напрямків діяльності з метою зміцнення фінансового становища та надання додаткових фінансових ресурсів для здійснення основного виду діяльності.

Відтак, зауважимо, що підприємства змінюються з різних причин, які можуть прагнути розширити свою діяльність у нових галузях, зміцнити свої позиції на ринку, знизити витрати або підвищити ефективність бізнесу. Таким чином, у наступному розділі кваліфікаційної роботи досліджуватимемо можливості вдосконалення стратегічного управління підприємством агропродовольчої сфери за допомогою цільового підходу.

З'ясовано, що актуальною проблемою для кожного підприємства є перехід від застарілих форм і методів управління до сучасних способів цілепокладання та реалізації цілей на кожному підприємстві. Для вирішення

викликів і проблем, що виникають внаслідок глобалізації економічних процесів та інтенсифікації економічної діяльності підприємств, необхідна реалізація концепції сталого розвитку на макро- та мікрорівнях. Основою сталого розвитку є спосіб функціонування економічної системи, спрямований на збереження навколишнього середовища, соціальний захист населення, підвищення якості продукції та вдосконалення методів господарювання з економічним зростанням тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цільовий підхід вимагає і дозволяє ретельно розуміти складну ієрархію цілей, визначаючи головні та підцілі, які «працюють» як спосіб їх досягнення, і формувати набір систем пріоритетів. Забезпечує контрольованість досягнення мети, тобто процес розробки та досягнення цілей в організації. Цільовий підхід орієнтований на майбутнє й вимагає чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, способів їх досягнення, а також усіх компонентів системи виробництва та управління, необхідних для забезпечення ефективних результатів. Це не означає втрачати увагу до поточної діяльності. Якщо не приділяти особливої уваги проміжним цілям і діяльності з їх досягнення, є ризик, що зусилля та інвестиції, спрямовані на розвиток підприємства, не досягнуть кінцевих результатів.

Лише операційною діяльністю сільськогосподарського виробництва цього досягти неможливо, тому для забезпечення позитивних змін у майбутньому потрібне стратегічне управління. Для досягнення такого стабільного положення на ринку в майбутньому досліджуване агроформування повинне мати повністю скоординовану та ефективну систему стратегічного управління, засновану на цільовому підході.

Процес формування системи цілей в підприємстві є одним із важливих етапів стратегічного управління, необхідних для досягнення успіху та створення конкурентних переваг організацій. Ці переваги полягають не лише в раціональному використанні обмежених ресурсів і часу, а й у послідовній розробці та впровадженні управлінських рішень, орієнтованих на сталий розвиток в умовах ринку. Однак відсутність інтересу до процесу постановки цілей або, навпаки, ставлення до недосяжних цілей може бути згубним для аграрного підприємства.

Сучасна ситуація вимагає формування ефективної системи управління

підприємствами, яка забезпечує адаптацію внутрішнього середовища до якісно нових зовнішніх умов.

Початкові кроки в розробці місії та стратегії господарюючого суб'єкту визначаються її цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники.

Зрозуміло, що його потрібно формулювати, виходячи з проблем агроформування. Тому перед підприємством стоїть кілька цілей, досягнення яких дасть їй стратегічну перевагу над конкурентами: маркетингове дослідження; посилення співпраці зі споживачами; розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції; оновлення та модернізація виробничих потужностей; зменшення частки некомерційної діяльності; максимально можливе звільнення від фінансових ускладнень, ліквідації дебіторської заборгованості та платежів тощо.

Необхідний комплексний підхід для встановлення системи цілей, яка відображає цілі розвитку сільського господарства, тобто потреби агроформування з точки зору внутрішнього та зовнішнього середовища.

«Дерево цілей» – це візуальне графічне представлення проміжних цілей та їхніх взаємозв'язків, що показує поділ загальної (загальної) мети чи місії на проміжні, завдання та окремі завдання (рис. 3.1).

Цілі стратегії розвитку господарства, що досліджується, ідеально можуть виражати особливості діяльності та функцій агропродовольчої сфери, і повинні відображати об'єктивні умови його існування. Координація об'єктних структур, структура і динаміка процесів досягнення мети, а отже, і мова, повинні бути пов'язані з набором цілей.

Основною ідеєю побудови «дерева цілей» є декомпозиція. Розукрупнювання – спосіб виявлення структури системи, коли вона розбивається на окремі компоненти за однією ознакою. У цьому випадку мова йде про цільову систему.

При цьому декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», що зв'язує загальні цілі та шляхи їх досягнення, які потім

формалізуються у вигляді завдань для окремих виконавців.

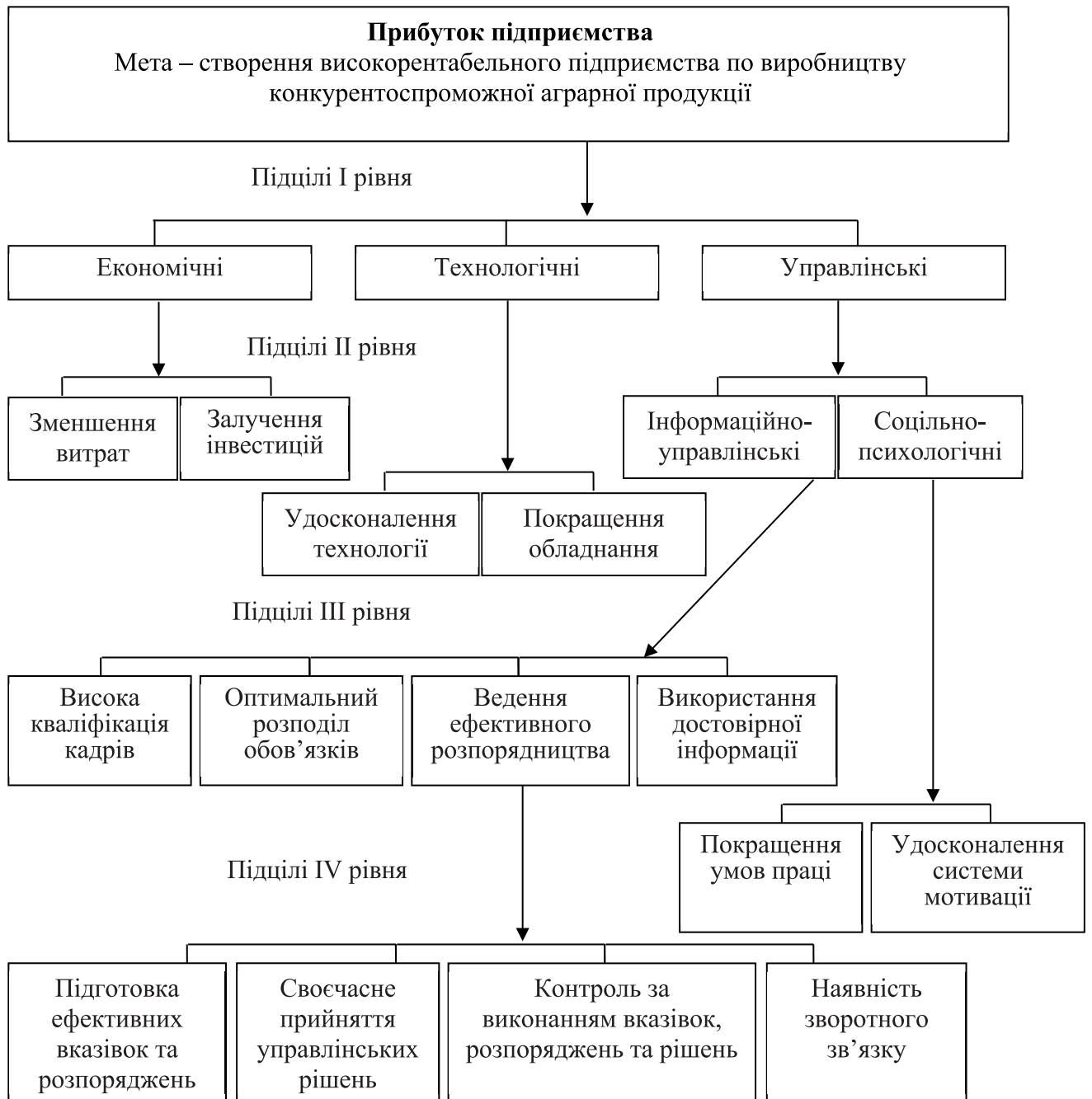


Рис. 3.1. «Дерево цілей» стратегії розвитку для підприємства, 2025-2029 рр.

Далі розглянемо технічні принципи побудови цього «дерева цілей».

Водночас універсального способу побудови «дерева цілей» не існує. Те, як його побудуєте, залежатиме від характеру цілей, методологічного підходу, який виберете, для чого розробляється «дерево цілей» і сприйняття

поставленого завдання.

Зрозуміло, що на основі узгодження цілей будується «дерево цілей». Вертикальне вирівнювання цілей дозволяє вирівняти не пов'язані сфери діяльності і створити конкурентну перевагу для всього підприємства.

Побудова вашого «дерева цілей» будь-яким чином базується на таких характеристиках ваших цілей: сумісна залежність; відносна важливість. Цільові ієрархії встановлюють зв'язки між організаційними ієрархічними рівнями та цілями, дозволяючи отримати відповіді на питання щодо обов'язків різних відділів та окремих виконавців для досягнення різних цілей.

Мета суб'єкту господарювання – це офіційне твердження того, чого вона хоче досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Зокрема, досліджувані стратегічні завдання агроформування стосуються необхідності:

впроваджувати та поєднувати привабливі виробничі види діяльності;
конкурентна позиція на ринку і сприйняття споживачами і суспільством;
внутрішні функції та функції підприємства, що забезпечують реалізацію зовнішньо орієнтованих цілей.

В усіх зв'язках і сферах діяльності підприємства мають бути визначені стратегічні завдання, від яких залежить виживання та успіх. Набір цілей можна охарактеризувати певними показниками, таким чином задовольняючи вимогам вимірюваності. Кожне підприємство не тільки вибирає і формалізує свої цілі, а й формує систему показників, що їх характеризують.

Аналізуючи діяльність підприємства, слід зазначити, що його місія полягає у виробництві продукції рослинництва з підвищеною ефективністю з метою покращення добробуту населення, особливо фермерів.

Місія компанії розроблена, щоб допомогти зосередити бізнес на спільній меті. Це розуміння суспільства розподілу ресурсів господарства та створеної цінності для споживачів.

Переходимо до завершального кроку – постановки цілей діяльності агроформування. Суть цього процесу полягає в наступному:

- визначити сутнісні характеристики агроформування, визначити його

цілі;

- визначити можливі, але небажані характеристики та передбачити дії, які могли б зменшити вплив цих ситуацій на цілі;
- визначити можливі та бажані ситуації, їх характеристики та включення до цілей;
- рекомендація дій, які обмежують цілі в ситуаціях, коли вони бажані, але об'єктивно неможливі.

Відтак, заява про місію повинна містити має містити три елементи:

місія підприємства з точки зору виробництва основної продукції, ринків і технологій, тобто яким видом економічної діяльності займається підприємство;

економічне середовище, яке визначає місію агроформування, принципи роботи та встановлює межі та умови функціонування господарства з зовнішньої точки зору, пов'язаної з підприємством;

організаційна культура бізнесу, тобто характер робочого середовища, яке існує в бізнесі, і тип людей, які нівелюють цю атмосферу. Це і корпоративний імідж, і вираження суспільної свідомості.

Тому основним завданням агроформування є збільшення виробництва сільськогосподарської продукції за рахунок ефективного використання основних фондів, оборотних коштів, матеріально-трудових ресурсів та раціонального використання наявних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Найважливішими чинниками розвитку досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери є правильно вибрані стратегії та кваліфікація його працівників, особливо ключових спеціалістів. Крім того, для ефективного функціонування підприємства необхідна орієнтація на діяльність конкурентів на ринку, постійний розвиток технологій виробництва і, звичайно, одним із головних завдань є правильне визначення потреб споживачів. Як короткострокові, так і довгострокові.

Необхідно оцінити напрями діяльності досліджуваного підприємства

відповідно до їх пріоритетів досягнення та вибрати з усіх альтернатив найбільш оптимальний. Для реалізації завдань програми розвитку сільського господарства формується стратегія розвитку підприємства. Основні напрямки стратегій розвитку включають інтенсивне зростання, диверсифіковане зростання, інтегроване зростання, стратегії скорочення.

Цілеспрямована стратегія зростання включає зміни в продукті та ринку, але не включає три інші зміни. До них належать:

стратегія зміцнення позицій на ринку, в рамках якої керівництво агроформування докладає всіх зусиль, щоб завоювати кращі позиції на цьому ринку. Реалізація такого типу стратегії вимагає значних маркетингових зусиль;

стратегія розвитку ринку для пошуку нових ринків збуту вже виробленої продукції;

стратегія розвитку продукту для пошуку рішень проблем зростання для виробництва нових видів продукції для впровадження на існуючі сільськогосподарські ринки.

Інтегрована стратегія зростання передбачає розширення бізнесу шляхом додавання нових структур. У той же час інтегрованого зростання можна досягти шляхом придбання та внутрішнього розширення.

Існує два типи інтегрованих стратегій зростання:

стратегії зворотної вертикальної інтеграції, спрямовані на економічне зростання шляхом отримання або збільшення контролю над постачальниками;

стратегія вертикальної інтеграції, яка забезпечує зростання економічної активності шляхом отримання або посилення контролю над структурою системи розподілу та збуту.

Диверсифікована стратегія зростання реалізується агроформуванням в умовах, які неможливо розвинути на існуючих ринках з продуктами такого типу.

Основні стратегії диверсифікованого зростання включають:

- стратегія центральної диверсифікованості, заснована на розвідці та використанні додаткових виробничих можливостей для нових видів продукції;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості, яка визначає потенціал зростання на існуючих ринках за рахунок нових продуктів, але вимагає нових технологій.

У сучасних економічних умовах підприємство агропродовольчої сфери має звертатися до стратегії свідомого скорочення виробництва. Безперечно, реалізація цієї стратегії в цілому проблематична. Виділено типи цільових стратегій скорочення бізнесу:

стратегія «збору врожаю», відмова від довгострокового планування на користь максимізації короткострокового доходу;

стратегія скорочення витрат схожа на стратегію скорочення, оскільки основна ідея полягає в тому, щоб знайти можливості скорочення витрат і вжити відповідних заходів для зменшення витрат.

Для подолання проблемних ситуацій та ефективного ведення бізнесу необхідно приймати та реалізовувати своєчасні та якісні управлінські рішення, спрямовані на користь працівників та компанії в цілому. Після прийняття та реалізації управлінського рішення доцільно проаналізувати плюси і мінуси рішення та проконтролювати його реалізацію та результати реалізації, щоб запобігти помилкам у майбутньому.

При формуванні стратегії розвитку агропродовольчої сфери були дотримані такі вимоги:

використання наявного виробничого потенціалу, тобто підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів для виробництва продукції на діючих виробничих потужностях;

впровадження нових методів і технологій виробництва;

впровадження системи управління якістю;

використання сильних сторін відділу маркетингу для продажу продукції;

якість і своєчасність доставки продукції.

Відомо, що визначення економічної стратегії принципово залежить від конкретного контексту, в якому вона знаходиться. Якщо стратегія включає довгострокову перспективу економічних і ринкових змін, така тактика відображає ситуаційні принципи прийняття рішень.

Зрозуміло, що при розробці плану продажів важливо мати стимули, які

стимулюють покупців і зберігають привабливість сільськогосподарської продукції або підприємств з високою споживчою вартістю та репутацією. Важливу роль тут відіграє комунікаційна політика та планування реклами у формуванні стратегії просування.

Відповідно, ми пропонуємо сформулювати програму розвитку для досліджуваного господарюючого суб'єкта, включаючи передмову, стратегію розвитку цільового ринку, продуктову стратегію, маркетингову стратегію, стратегію виробництва, стратегію ціноутворення, стратегію каналів збуту, стратегію формування попиту, соціальну стратегію, фінансову стратегію тощо.

При складанні цієї програми враховуються наступні напрямки діяльності: детальне вивчення ринку, визначення зовнішнього середовища, визначення майбутніх цілей, аналіз можливостей господарства, розташування конкурентів, можливий рівень контролю, виробництво та реалізація продукції; координація всієї виробничої діяльності тощо (додаток 3).

Звісно, якщо оцінювати загальну стратегію розвитку, то до основних можна віднести досягнення максимальних показників і підвищення рівня конкуренції. Основою для реалізації цієї стратегії є тактичний та оперативний план розвитку досліджуваного підприємства. Процес реалізації та розробки стратегії – це робота всього керівництва агроформування.

Менеджери всіх рівнів реалізують стратегію в рамках своїх обов'язків і відповідальності. Остання ситуація створює додаткову складність у тому, що кожен керівник, приймаючи рішення, спирається на особистий досвід на наявну інформацію та результати аналізу існуючої ситуації.

Однак існують певні основні вимоги, які повинен враховувати будь-який бізнес, який використовує методи стратегічного управління:

- формування завдань за пріоритетністю, наприклад, побудова організаційних відносин, розподіл ресурсів тощо;
- встановлення узгодженості між стратегією бізнесу та структурою

управління, системами мотивації та заохочення, спільними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами та правилами поведінки.

– стиль управління та підхід до управління підприємством, що забезпечує реалізацію стратегії.

Отже, давайте розробимо тактичний план рішень для управління бізнесом для підвищення ефективності роботи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Планування тактичних рішень у відповідності з господарськими цілями підприємства, 2025 р.

Тактичні рішення	Місяці року											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Формування заходів щодо просування продукції на ринку	■	■										
Розширення асортименту продукції на ринках	■	■										
Прямі контакти зі споживачами на існуючих ринках	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Участь у виставках та ярмарках з метою формування позитивного іміджу підприємства						■		■				
Презентація продукції підприємства на нових ринках	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Підвищення ефективності сервісу з упакування та зберігання продукції	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Реагування на листи та запити споживачів			■							■		
Контроль та коригування тактичних рішень							■					

Отже, на основі проведеного аналізу встановлено, що використання нових технологій у сфері вдосконалення бізнес-процесів як у виробництві, так і в управлінні підприємством є важливим.

Заходи в цьому напрямку дозволять агроформуванню: підвищення якості продукції, розширення асортименту продукції; зменшення матеріальних та енергетичних витрат на виробництво продукції; зниження

собівартості продукції, враховуючи сучасний стан економіки країни, при цьому значно покращується ефективність роботи підприємства та фінансові показники.

Кінцевим ефектом організаційної системи є раціональна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища, уміле використання їх елементів як основи функціонального формування економічних структур.

Відтак, цільовий підхід для формування агропродовольчої сфери – це специфічний технологічний прийом, який забезпечує стійке спрямування процесів реалізації, управління, планування та виконання управлінських рішень, спрямованих на кінцевий результат, з урахуванням постійно змінних ситуацій.

Постійно мінливий економічний характер розвитку, обумовлений зміною споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію, потенційними змінами сільськогосподарського виробничого потенціалу тощо. Тому ефективно та якісно стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами потребує стратегічного мислення керівників і менеджерів та вміння передбачати наслідки стратегічних рішень.

Економічний характер розвитку постійно змінюється у зв'язку зі зміною споживчого попиту на сільськогосподарську продукцію, потенційними змінами сільськогосподарського виробничого потенціалу тощо. Тому ефективно та якісно стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами потребує стратегічного мислення керівників та менеджерів та прогнозування результатів.

Управління диверсифікацією господарств відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості та сталого розвитку аграрного сектору. Диверсифікація полягає в розширенні асортименту сільськогосподарської продукції, яку вирощує господарство, або розвитку нових сфер діяльності, які допомагають зменшити залежність від конкретних культур або ринків. Крім того, вирощування різноманітних культур може допомогти зберегти родючість ґрунту та запобігти його виснаженню. Крім того, різні сектори можуть

забезпечити гармонійний розвиток рослинництва і тваринництва, збалансоване використання ресурсів і зниження ризику поширення шкідників і хвороб.

Управління диверсифікацією агроформування вимагає аналізу ринкових тенденцій, оцінки ризиків, планування ресурсів та ефективного використання виробничих потужностей. Правильно реалізована диверсифікація може сприяти сталому розвитку господарства та забезпечити позитивні результати для підприємств і галузі в цілому.

Ці нішеві культури можуть бути цікавим джерелом додаткового доходу для товаровиробників, а також сприяти диверсифікації сільського господарства шляхом зниження ризиків, пов'язаних з однобічним виробництвом. Однак для вирощування потрібен досвід і знання особливостей кожної сільськогосподарської культури.

Раніше зазначалося, що враховуючи тенденції розвитку нішевих бізнесів на аграрному ринку та активний розвиток галузі рослинництва на підприємствах, бажано розглянути новий напрямок – вирощування сочевиці. Це може бути багатообіцяючою альтернативою для досліджуваного підприємства, що дозволить розширити асортимент продукції та скористатися зростаючим попитом на ринку.

Посівні площі сочевиці підприємства передбачені на рівні 50,0 га. Скористаємось даними табл. 3.2 для розрахунку вирощування сочевиці в господарстві.

Таблиця 3.2

**Прогнозована ефективність щодо вирощування сочевиці в підприємстві,
2025-2027 рр.**

Показники	Прогнозований період		
	2025	2026	2027
Ціна, тис. грн/т	94,5	106,8	119,0
Урожайність 1 га, т	1,75		
Площа, га	50,0		
Валовий збір, т	87,5		
Товарна продукція, т	80,0		
Чистий дохід, тис. грн	7561,70	8542,80	9521,50

Прогнозується, що вартість продукції сочевиці у 2025 р., з урахуванням інфляції, збільшиться до 94,5 грн за 1 кг. При цьому, урожайність сочевиці буде складати у середньому 1,75 т з 1 га. За результатами розрахунків, чистий дохід у 2025 р. від реалізації продукції від вирощування сочевиці становитиме 7561,70 тис. грн. Нарешті, у 2026 р. передбачається виручка у розмірі 8542,80 тис. грн, у 2027 р. – 9521,50 тис. грн відповідно.

Таким чином, система стратегічного управління в підприємстві є складною і потребує значних ресурсів і часу для розробки, впровадження та контролю. Проте сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності на всіх рівнях діяльності підприємства, необхідно створити індивідуальну систему стратегічного управління, здатну забезпечити безумовний успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що процес створення та забезпечення цілей в аграрному підприємстві є одним із важливих кроків стратегічного управління, необхідних для досягнення успіху та створення конкурентних переваг.

2. Розраховано, що провідне місце у товарній продукції сільського досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. За 2021-2023 рр. зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився господарства і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р.

4. Чистий прибуток за 2021-2023 рр. знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. У результаті застосування SWOT-аналізу підприємства стратегія стабілізації була визнана найбільш актуальною. У результаті стратегічні імперативи повинні включати: посилення конкурентоспроможності продукції; раціональне використання ресурсного потенціалу; здійснення заходів щодо раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел фінансування тощо.

6. Визначено стратегічні цілі господарства, що пов'язані із здійсненням діяльності в привабливих галузях, їх поєднанням, конкурентна позиція на ринку та сприйняття споживачів і суспільства; внутрішні функції та

можливості для забезпечення реалізації зовнішньо орієнтованих цілей.

7. Рекомендовано виробляти такі види продукції, які дадуть змогу не лише утримати конкурентну позицію, а й зміцнити її (вирощування сочевиці); стабілізація фінансового становища, жорстке регулювання облігацій та обґрунтування залучення кредитних ресурсів; з метою диверсифікації можливо освоїти інші сфери діяльності, тим самим зміцнивши своє матеріальне становище та забезпечивши додатковими фінансовими ресурсами для здійснення основного виду діяльності.

8. Доведено, що запропонована нішева культура – сочевиця, може бути джерелом додаткового доходу для товаровиробника, а також сприяти диверсифікації сільського господарства шляхом зниження ризиків, пов'язаних з традиційним виробництвом. Посівні площі сочевиці підприємства передбачені на рівні 50,0 га. Прогнозується, що вартість продукції сочевиці у 2025 р., з урахуванням інфляції, збільшиться до 94,5 грн за 1 кг. При цьому, урожайність сочевиці буде складати у середньому 1,75 т з 1 га. За результатами розрахунків, чистий дохід у 2025 р. від реалізації продукції від вирощування сочевиці становитиме 7561,70 тис. грн. Нарешті, у 2026 р. передбачається виручка у розмірі 8542,80 тис. грн, у 2027 р. – 9521,50 тис. грн відповідно.