

**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
20 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління результативністю діяльності
аграрного підприємства»

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Ловушко Анастасія Русланівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Віталій СОБЧИШИН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. Бажання досягти успіху є характерною рисою багатьох підприємств. Перш ніж визначити, чи був досягнутий успіх і що для цього потрібно, необхідно визначити, що означає успіх, результат. Підприємства існують для досягнення конкретних цілей. Якщо бізнес досягає поставлених цілей, його можна вважати результативним, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Вагомий доробок у дослідженні питань результативності управління підприємства здійснено зарубіжними і вітчизняними вченими. До їх числа відносяться: В. Грановська, Й. Завадський, Ю. Корольов, Н. Педченко, Г. Чорний, Л. Шимановська-Діанич, А. Яковлев та багато інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційного дослідження є аналіз управління результативністю діяльності суб'єкта господарювання за сучасних умов, та на його основі опрацювання певних заходів щодо підвищення рівня його функціонування. Відповідно меті дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

- розглянути теоретичні засади управління результативністю діяльності суб'єкта господарювання;
- виявити особливості управління результативністю діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати рівень господарювання підприємства агропродовольчої сфери;
- рекомендувати низку заходів щодо удосконалення управління результативністю діяльності на рівні окремого підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси управління результативністю діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

Предметом дослідження є методи й механізми управління результативністю діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах роботи застосовувались методи та прийоми дослідження: абстрактно-логічний; графічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою даного дослідження є праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати даного дослідження мають практичну цінність й можуть бути застосовані господарюючими суб'єктами при формуванні шляхів удосконалення управління результативністю діяльності за сучасних умов.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Можливості забезпечення результативності функціонування аграрного підприємства за сучасних умов», «Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2024 р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 2 рисунки та 11 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка результативності є частиною ширшого процесу оперативного та стратегічного планування, який має вирішальне значення для господарювання підприємства. З одного боку, ці процеси забезпечують зворотний зв'язок з особами, які приймають управлінські рішення, і служать індикаторами для зацікавлених сторін того, що компанія виконує свої зобов'язання та слідує встановленій траєкторії розвитку.

На думку дослідників, «результативність» – це ступінь виконання запланованих дій та досягнення запланованих результатів, а «ефективність» – співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами [31; 36, с. 394].

Економічна результативність, тобто ситуація, за якої зміни, які більш повно відповідають потребам однієї людини, не можуть бути здійснені без порушення потреб інших. Ефективність визначається як те, що іноді називають ефективністю Парето.

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

Тому показники результативність та економічної ефективності не тільки відрізняються за змістом, а й характеризують різні сторони діяльності. Головною метою менеджменту є забезпечення сталого розвитку підприємства. Тому система управління повинна функціонувати ефективно, бути результативною, якісною та сприяти досягненню цілей компанії. Результати можуть допомогти оцінити суб'єкта господарювання для прийняття управлінських рішень.

Тому сьогодні одним із найважливіших завдань будь-якого підприємства є оптимальне досягнення високого рівня економічної

ефективності його господарської діяльності (фінансів, праці, матеріалів і обладнання, основних фондів, інформації тощо), незалежно від виду діяльності. Діяльність усього підприємства оптимально скоординована, розподілена та організована таким чином, щоб мінімізувати відходи та витрати та забезпечити зростання прибутку та конкурентоспроможність.

Отже, результативність пов'язана з досягненням бізнес-цілей, і в міру реалізації стратегії (якість) стратегічне управління (бізнес- результативність) відноситься до характеристик досягнення цілей, тобто досягнення бажаного. результат. А ефективність пов'язана з оцінкою використання ресурсів організації в реалізації стратегії. Це означає виконати роботу найбільш економним способом, не витрачаючи час, гроші чи енергію [39, с. 29].

Характеризуючи поняття «продуктивність» і «ефективність» як «міри досягнення» та «результативність» і «ефективність» як «ціна і швидкість виконання (ефективність)» є самооцінкою показників економічної стабільності, прибутковості, доходу, ліквідності тощо.

На думку експертів, результативність визначається як тривимірна модель визначення ефективності управління підприємством і визначається на основі таких концепцій, які є складовими успіху бізнесу:

- 1) ефективність – рівень задоволення потреб споживачів;
- 2) економічність – економне і оптимальне використання організаційних ресурсів;
- 3) гнучкість – стратегічний напрям (усвідомлення цілей) і здатність змінювати організацію [29, с. 38].

До загальноприйнятих підходів до оцінки результативності можна віднести базову модель «Внесок-Продукт-Результати» [8, с. 36]. Вона враховує позицію дослідника щодо сутності та показників продуктивності, результативності та економічності. Усе це відносні показники і в цілому свідчать про економічну ефективність.

У результаті «дохід» можна перекласти в економічні терміни, такі як «результати», «економічний вплив», «продукт» тощо [2, с. 32].

Дослідники вважають, що лише ринковий попит на вироблену продукцію є основою наступних основних ринкових дій «купівля-продаж» для кожного економічного агента, за допомогою яких «результати виробництва» перетворюються на «ринкові результати». Тобто основною метою діяльності підприємства є досягнення економічної ефективності у вигляді прибутку [33, с. 123; 38].

Тільки «ринок» гарантує, що продукція відповідає сучасним потребам і вимогам, робить її продуктом і забезпечує підприємствам економічну ефективність. Це дозволяє зробити висновок, що ступінь розбіжності між поняттями «продукт» та «економічний ефект», «результати виробництва» та «ринкові результати» є здійсненням операції «купівля-продаж» [6, с. 29].

На думку групи науковців, створена презентаційна модель дозволяє вимірювати результативність діяльності підприємства з урахуванням його плюралістичності. «Якщо компанія є результативною та економічно ефективною, а її процеси відповідають сучасним вимогам, їй, очевидно, доведеться підтримувати якість робочого життя та інновації, щоб вижити в довгостроковій перспективі, тому компанія стане більш продуктивною та прибутковою ефективність буде» [15, с. 25].

З цієї точки зору результати підприємницької діяльності – це узагальнені кількісні явища, які виникають у результаті ефективного здійснення діяльності та об'єднують більш конкретні кількісні явища, що відображають кінцеві результати підприємницької діяльності.

Для аналізу ефективності господарюючого суб'єкту доцільно визначити та додати наступні критерії досягнення цілей підприємства: позиція на ринку – показники результативності підприємства, його продуктивності, прибутковості та подібні критерії її основних конкурентів [8, с. 127; 14, с. 32].

Результативність – міра правильності управління, що характеризується очікуваним станом об'єктів управління, досягненням цілей управління або рівнем доступу, а також враховуються виробничі, технічні та управлінські процеси, конкретні проблеми та шляхи їх вирішення [27; 28, с. 72].

Організації мають різний рівень готовності. Він може характеризуватися високими і низькими коефіцієнтами. Залежно від змісту на практиці можуть створюватися різні стани організації як системи: динамічна рівновага елементів системи, стабілізація, втрата динамічної рівноваги організаційних компонентів тощо. Це потребує прийняття різноманітних управлінських рішень та критеріїв оцінки, що визначають деталі формування системи ефективності [30, с. 58].

Таким чином, визначення можна підсумувати так: результативність – це складне, багатофакторне та багатоаспектне явище, що характеризується декількома показниками ступеня досягнення мети суб'єкта та «зовнішнього вираження» (негативного, позитивного) його діяльності. Натомість ефективність є внутрішнім вираженням корпоративної діяльності, спрямованої на підвищення внутрішньої ефективності операцій та економію ресурсів з метою отримання прибутку для досягнення заданих результатів [11, с. 1159; 18, с. 188].

У менеджменті термін «результативність» є одним із найбільш широко використовуваних термінів стосовно конкретних оцінок. Використання критеріїв ефективності управлінських рішень безпосередньо пов'язане з виживанням підприємства [32, с. 370].

Критерії ефективності виражають критерії раціональності прийняття рішень. Тому, вимірюючи або оцінюючи ефективність, повинні знати, яке значення є максимальним. Як тільки це буде підтверджено, необхідно встановити метод вимірювання досягнення цих значень. Наступне завдання полягає в тому, щоб поєднати впровадження цінностей із конкретними діями. І, зрештою, ці результати мають бути зважені з наслідками та вартістю вибору.

Керівники будь-якого підприємства беруть безпосередню участь у розробці та затвердженні різноманітних стратегічних варіантів, приймають рішення про шляхи освоєння нових ринків, намічають перспективи виходу на ринок. Успіх чи невдача цих дій залежатиме від таких факторів:

- 1) ефект часу;

- 2) швидкість і цілеспрямованість;
- 3) відповідність зовнішньому середовищу
- 4) ефективність організаційної структури тощо [35, с. 144].

Ці фактори ще називають критеріями керованості. Відповідність вимогам споживачів є ключовим фактором, що визначає результативність підприємства та правильний вибір продукції. Якщо покупці вважають, що запропонований товар не має конкурентних переваг, вони ігноруватимуть його або рідко купуватимуть.

На думку сучасних споживачів, успішним є той бізнес, який найкраще задовольняє їхні потреби. Вимоги ринку формуються зовнішнім середовищем (демографія населення, рівень економічного добробуту, зміни в технології, політиці, культурі та цінностях) [5, с. 8].

Менеджери повинні пам'ятати, що зміни в ринковому середовищі та, як наслідок, споживчий попит є головними причинами корпоративних проблем, а компанії, які ідеально адаптуються до ринкового середовища, стикаються з дедалі більшими труднощами. Усі компанії неминуче стикаються з ризиком краху, оскільки вони не вміють належним чином реагувати на постійні зміни. Щоб не відставати від хвилі успіху (історія корпоративного розвитку доводить, що це складне завдання), менеджери повинні постійно вдосконалювати свої бізнес-стратегії.

Ефективність і продуктивність – два поняття, які лежать в основі будь-якої стратегії. Продуктивність відображає зростання та співвідносить результати (випуск, виробництво, вирощування, прибуток) із вкладеннями (праця, інвестовані активи), його визначають як внутрішній показник, який легко виміряти та у разі потреби покращити [1; 11, с. 1160].

Ефективність пов'язана із задоволенням вимог клієнтів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність – це вартість, а ефективність – виявлення можливостей створення ринку [17, с. 35].

На більшості корпоративних ринків досягнення високої продуктивності та економії коштів є самоціллю, а не доповненням до ефективності.

Ефективність базується на інноваціях. Тобто визначення нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Сьогодні, якщо підприємство виробляє продукт, який не має попиту на ринку, зосередження на зниженні собівартості є актуальним і перевіреним часом заходом.

Менеджерам доводиться докладати багато зусиль до зовнішнього середовища. Підприємства повинні бути спочатку ефективними, а потім продуктивними [3].

Ефективність – це результативність управління. Економічна ефективність – абсолютний показник, що характеризує результати діяльності в грошовому вираженні. У результаті економічна ефективність є відносним показником, який дозволяє порівняти результати з витратами, які необхідно здійснити для досягнення запланованого ефекту [2, с. 294].

Отже, ефективність, насамперед:

- аналіз конкретних результатів;
- чіткість реалізації запланованих результатів (процесу);
- числові характеристики працездатності та функціональної задоволеності;
- імовірність досягнення конкретної мети [25, с. 46; 30, с. 52].

У бізнес-середовищі, що динамічно змінюється, питання результативності пов'язані з високим ступенем ризику при прийнятті рішень. Успішна економічна діяльність підприємства все більше залежить від стратегій, які обирає керівництво та реалізує керівники підприємств.

Отже, стратегія розвитку агропродовольчого підприємства може забезпечити розробку конкурентоспроможних та ефективних стратегічних дій та бізнес-підходів, що сприятливо вплине на результати діяльності підприємства в цілому.

В сучасних динамічних умовах господарювання створення системи управління результативністю господарської діяльності є складним і довготривалим процесом. Поняття «результати» в процесі організаційних змін є широким і багатогранним. А оцінка результатів та вибір критеріїв для

створення найбільш ефективної системи управління ефективністю діяльності підприємства залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці.

Концепція управління за результатами розроблена фінськими вченими, базується на теоретичних і практичних дослідженнях і є результатом узагальнення досвіду управління, накопиченого за останні десятиліття. Ця концепція є своєрідною школою менеджменту, заснованою на власних принципах, вимогах, ситуаціях і середовищі. Автори цієї концепції запозичили багато позитивних моментів із зарубіжних досліджень і узагальнили національні та міжнародні знання в галузі менеджменту [18, с. 188].

Сутність управління, орієнтованого на результат, полягає в результаті природного і безперервного процесу розвитку системи управління. У результаті розроблена у Фінляндії система менеджменту привернула міжнародну увагу. Концепція управління за цілями була популярною в усьому світі протягом багатьох років, але не була реалізована належним чином. Тому почалися дослідження нових підходів і народилася концепція управління результатами [26, с. 388].

Управління за цілями зосереджується на плануванні, тоді як управління за результатами більше зосереджується на фактичному процесі управління, мотивації та навичках менеджерів. Це практична філософія менеджменту, яка поєднує різні сучасні напрямки, такі як стратегічний менеджмент, ситуаційний менеджмент, інтегрований розвиток лідерів та організацій [31; 36, с. 392].

Метою корпоративного менеджменту є досягнення бажаних результатів у цьому середовищі. Використовуючи системи управління, менеджери намагаються впливати на процес досягнення цілей на всіх етапах планування, реалізації та контролю [2, с. 32; 24, с. 37].

Основними етапами процесу управління результатами є пошук результатів, процес управління ситуацією та процес моніторингу результатів [27].

Можна виділити наступні фактори ефективності [28, с. 74]:

- відношення корисного результату до питомих витрат на його отримання;
- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження зв'язків між виробництвом, розподілом, обміном, споживанням і результатами споживання ресурсів;
- раціональність, пов'язана з обміном і споживанням ресурсів, виробництвом, розподілом і економічними благами на різних рівнях управління.

При цьому розглянемо основні критерії оцінки управління корпоративною ефективністю за даними додатку Б.

Серед цілей реструктуризації на макро- та мікрорівнях є цілі системного рівня (цілі, що відповідають потребам та інтересам споживачів), і для забезпечення цього повинні бути встановлені стандарти та механізми оцінки ефективності. Не завжди для цього придатні показники економічної ефективності господарської діяльності [15, с. 27; 21, с. 89].

З одного боку результативність залежить від умов праці та отримання результатів на конкретному об'єкті, з іншого – від кон'юнктури ринку та зовнішнього середовища, які визначають величину капіталу та ситуативний дохід від продажів.

У результаті фактори, які впливають на результативність господарювання, включають:

- потенціал організаційної системи;
- оптимізація компонентів підприємства;
- процеси на всіх етапах обігу коштів;
- рівень розвитку всіх підсистем підприємства;
- раціональність співвідношень економічних і фінансових показників;
- оптимальний зв'язок між активними та пасивними адаптивними реакціями системи;

– можливість конкурентної позиції таких організацій [29, с. 40].

Організовуючи систему управління результативністю організаційної діяльності, слід мати на увазі, що кінцеві показники визначаються рівнем раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища та рівнем використання їх елементів як організуючих критеріїв. Конкурентна перевага економічної структури [12, с. 25].

Визначення ефективності компанії можна окреслити (рис. 1.1).

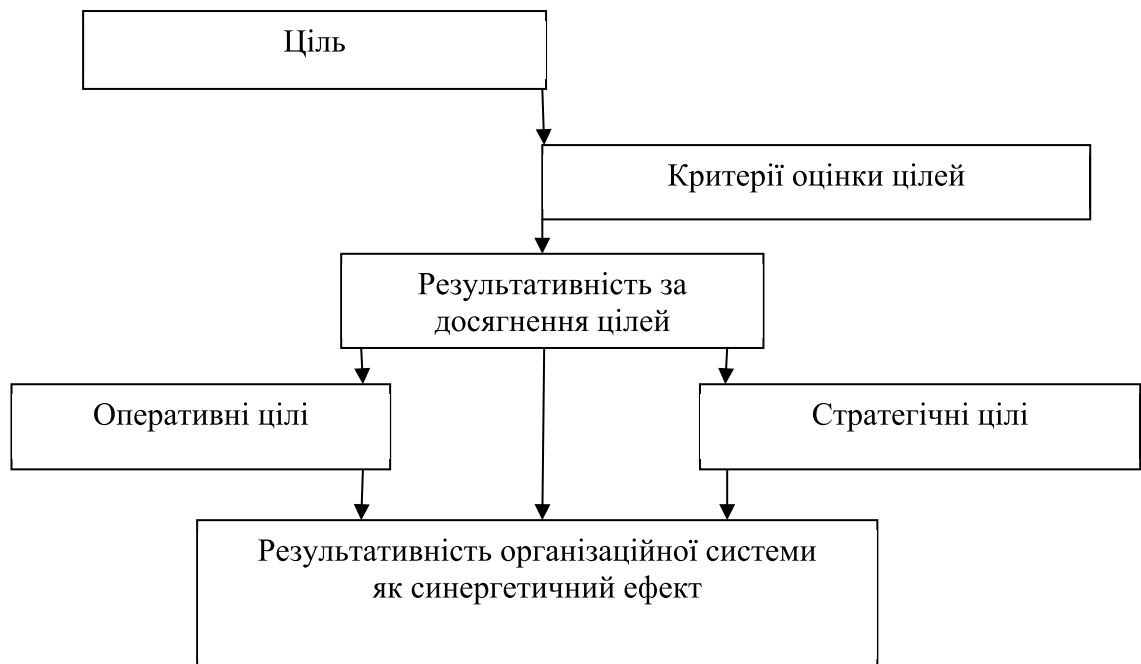


Рис. 1.1. Схема управління результативністю аграрного підприємства [19, с. 139]

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що під «управлінням результативністю підприємства» слід розуміти здатність системи управління створювати умови для досягнення цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, особливо відповідно до досягнутих результатів.

Критерії ефективності виконання можуть відрізнятися в залежності від досягнутих цілей (табл. 1.1).

Критерії оцінки результативності [15, с. 24]

Мета	Критерії результативності
Виживання 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

Створення належних умов для реалізації цілей, чіткість і точність визначення цілей забезпечують функціонування сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі.

Отже, процес управління передбачає навмисний вплив на певну кількість людей для досягнення бізнес-цілей. І метою більшості організацій є досягнення позитивних результатів своєї діяльності. Тому в сучасних умовах вважається, що необхідно зосередитись на управлінні результативністю та ефективністю діяльності аграрних підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Результативність стратегії розвитку визначається як ступінь досягнення за допомогою цієї стратегії намічених стратегічних напрямків майбутнього розвитку підприємства. Ці орієнтири можна поділити на загальні та специфічні цілі, які встановлюються залежно від ситуації та конкретних умов розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням їх розміру, профілю, типу тощо.

Умови роботи досліджуваного господарства подібні до умов функціонування інших господарств Полтавського району. Зазначимо, що природне середовище і кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

Проаналізовано функціональну характеристику аграрного підприємства, яке займаються виробництвом продукції сільськогосподарства, як рослинництва, та і тваринництва, реалізацією та наданням сільськогосподарських послуг.

Організаційна структура бізнесу перетворює існуючі структури в систему, показуючи порядок і форму взаємозв'язку елементів управління. При лінійному функціональному управлінні керівник агроформування діє на спеціалістів, що об'єднані за функціями в організаційні відділи. Функціональні відділи (бухгалтерська, планово-економічна служби, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які мають право приймати управлінські рішення та видавати накази в межах своїх повноважень (додаток В).

З'ясуємо динаміку складу і структури земельних угідь досліджуваного формування, що наведена за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2021-2023 рр., га**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	4220,0	4309,0	4076,0	96,6
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4110,0	4201,0	3910,0	95,1
рілля	3914,0	3978,0	3680,0	94,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1705,4	1721,7	1589,4	93,2

Отож, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі й структурі земельного фонду. Необхідно відзначити, що площа сільськогосподарських угідь становить 3910,0 га, площа ріллі – 3680,0 га. За 2021-2023 рр. прослідковується зниження площі ріллі на 6,0 % або 234,0 га, що пов'язане із зниженням чисельності договорів на оренду земельних ділянок. На 4,9 % зменшилася кількість сільськогосподарських угідь в цілому, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 6,8 % або 116,0 га відповідно.

Від якості трудового потенціалу підприємства однозначно залежить конкурентоспроможність підприємства, економіка в цілому та рівень добробуту громадян країни. Саме тому проаналізуємо динаміку чисельності працівників підприємства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	241	244	246	+5,0
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	45	47	48	+3
до загальної кількості працівників, %	18,7	19,3	19,5	+0,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	196	197	198	+2
до загальної кількості працівників, %	81,3	80,7	80,5	-0,8
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	98,3	99,6	100,0	+1,7

З'ясовано, що кількість працівників, зайнятих у агровиробництві зросла за досліджуваний період (+2 особи) і у 2023 р. становить 198 осіб. Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. У цілому, загальна чисельність працівників агрогосподарства у 2023 р. складає 246 осіб, чисельність кадрового складу підприємства у цьому ж році становить 48 осіб. Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду близько 99,3 % працівників підприємства агропродовольчої сфери постійно проживають на даній території району, що, є позитивним чинником, відтак, знижуючи ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність досліджуваного суб'єкту господарювання, необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку Д.

Нами розраховано, що питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень. В цілому, грошові надходження від реалізації продукції галузі рослинництва складають 62,8 %, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

Проведені нами розрахунки щодо визначення коефіцієнта спеціалізації свідчать про середній рівень спеціалізації агропідприємства ($K_c=0,298$), і пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур й молока.

Розрахуємо динаміку показників виробничо-комерційної діяльності підприємства агропродовольчої сфери, розглянувши дані табл. 2.3.

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. виробництво товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %. Чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на

60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно.

Таблиця 2.3

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

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	146045,8	122026,2	186957,0	128,0
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	745,1	619,4	944,2	126,7
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	3553,4	2904,7	4781,5	134,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	100034,0	128907,0	160628,0	160,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	30904,0	482,0	9200,0	29,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	30,9	0,4	5,7	-

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

Зрозуміло, що аналітична практика комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання передбачає використання достатньо великої кількості показників, що дає змогу по-різному характеризувати напрями розвитку сільського господарства в цілому, і досліджуваного підприємства, зокрема.

Проаналізовано динаміку ліквідності та платоспроможності агропродовольчого підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,437	0,282	0,227	-0,210
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,598	5,304	2,899	+0,301
Загальний коефіцієнт ліквідності	9,387	1,219	8,593	-0,794
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,893	0,808	0,884	-0,009

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,227, тому відхилення 2021-2023 рр. становить 0,210, і вказує на зниження можливостей агрогосподарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Одночасно, значення загального показника ліквідності підприємства у 2023 р. складає 8,593, тоді як у 2021 р. значення даного показнику склало 9,387. Середнє значення за досліджуваний 2021-2023 рр. дані показники перевищує нормативне значення ($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень значення показника. Проте, негативна динаміка ліквідності та платоспроможності агрогосподарства за даними відносними критеріями є негативним явищем ($-0,794$).

Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємства агропродовольчої сфери зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. (+ 2,899) вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань. Оцінка забезпеченості досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери власними оборотними коштами свідчать про задовільний стан, зокрема, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами на кінець 2023 р. складає 0,884 й не перевищує нормативне значення (> 1).

У результаті аналізу рівня економічної стійкості за основними факторами виробництва та дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання за досліджуваний 2021-2023 рр. можна рекомендувати заходи для покращення економічної діяльності підприємства та розрахувати їх економічну ефективність.

Основним критерієм якості обраної стратегії є економічні результати розвитку підприємства, а в кінцевому результаті процес оцінки обраної стратегії полягає в тому, чи призведе обрана стратегія до досягнення цілей

агроформування.

Проте, керуючись принципами адаптації та забезпечення ефективності управління, що є суттю оперативно-тактичного рівня управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага є визначальною для оцінки потенціалу підприємства та вибору виду стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

2.2. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства

SPACE-аналіз показує необхідність фінансового забезпечення бізнесу, що може бути здійснено шляхом накопичення грошових коштів або оптимізації витрат. Крім того, у цій ситуації необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції та збільшити ринкову частку як ключовий критерій оцінки конкурентоспроможності досліджуваного агроформування у сучасному бізнес-середовищі.

У цьому аналізі виділено чотири групи системних критеріїв оцінки підприємства: фактичний економічний потенціал (також відомий як «фінансова міцність»); конкурентна перевага; привабливість галузі (бізнес-напряму); стабільність або зовнішні умови ведення бізнесу. Тому кожен критерій у групі оцінюється експертами за обраною шкалою, це може бути 10- або 5-бальна шкала.

При цьому, вага визначає важливість кожного критерію для всієї сукупності критеріїв і коливається від 0 до 1, тому сума значень повинна дорівнювати 1. За кожним критерієм визначається оцінка. Оцінки за умовами множаться на «вагу», визначену загальним балом кожної групи.

Для аналізу стратегічного середовища агропродовольчого підприємства було обрано наступні чотири групи критеріїв:

- конкурентна перевага;
- наявний економічний потенціал;

- привабливість галузі;
- стабільність (зовнішні умови ведення бізнесу).

Для характеристики критерію «економічний потенціал» визначено такі фактори, як ліквідність, фінансова незалежність, стабільність доходів, фінансова стійкість, фінансова мобільність та рентабельність власного капіталу.

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу агрогосподарства наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу підприємства, 2021-2023 рр.

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Загальний коефіцієнт ліквідності	4	0,05	0,20
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	4	0,10	0,40
Стабільність отримання прибутку	5	0,50	2,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4	0,10	0,40
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	3	0,05	0,15
Рентабельність власного капіталу	5	0,20	1,00
Разом			4,65

Отож, фінансове становище господарства становить 4,65 балів. Такий результат пояснюється значеннями показників за 2021-2023 рр.:

стабільністю отримання чистого прибутку: 30904,0; 482,0; 9200,0 тис. грн;

коливанням загального коефіцієнту ліквідності: 9,387; 1,219; 8,593 при нормативі у 1,0;

незначним зростанням коефіцієнту швидкої ліквідності: 2,598; 5,304; 2,899 за нормативу 0,7;

зниженням й низьким рівнем коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,437; 0,282; 0,227 за нормативу 1,0;

зниженням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,893; 0,808; 0,884 при нормативі 0,1;

коливанням рентабельності власного капіталу 19,4 %; 0,3 %; 5,6 %.

Для аналізу конкурентних переваг агропродовольчого підприємства враховувалися частка ринку, структура продукції, лояльність покупців, рентабельність продажів та цінова політика (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок зваженої оцінки критерію конкурентних переваг підприємства, 2021-2023 рр.

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Ринкова частка підприємства	3	0,20	0,60
Прихильність покупців	7	0,20	1,40
Товарна структура	5	0,10	0,50
Рентабельність продажів	4	0,30	1,20
Цінова політика	6	0,20	1,20
Разом			4,90

Відтак, підсумок щодо зваженої оцінки критерію конкурентних переваг аграрного суб'єкта господарювання становить 4,90 бали. Часткове перевищення результату даного критерія пояснюється кращими значеннями чинників, що її характеризують. Незважаючи на значну кількість конкурентів, суб'єкт підприємницької діяльності міцно закріпився на ринку. Цінова політика орієнтована на гнучку політику знижок і можливість післяплати.

Потенціал зростання галузі, стадія життєвого циклу галузі, конкурентна ситуація, капіталомісткість, бар'єри для входу на ринок та державна підтримка галузі є ключовими характеристиками, які вказують на привабливість аграрної галузі. Проаналізуємо цю групу показників (табл. 2.7).

Результати дослідження продемонстрували, що загальна зважена оцінка 5,00. Варто зазначити, що в сучасних умовах держава не вживає особливих заходів підтримки та не створює вхідних бар'єрів. Інфляція, державне регулювання агропродовольчої сфери, зміни попиту, агресивність конкурентів, дослідження ринку – показники, обрані для оцінки критеріїв стабільності середовища.

Таблиця 2.7

**Розрахунок зваженої оцінки критерію привабливості галузі
підприємства, 2021-2023 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Потенціал зростання галузі	7	0,30	2,10
Конкурентна ситуація	6	0,20	1,20
Стадія життєвого циклу	6	0,10	0,60
Капіталомісткість	3	0,10	0,30
Вхідні бар'єри	3	0,20	0,60
Державна підтримка галузі	2	0,10	0,20
Разом			5,00

Саме за допомогою даних табл. 2.8 визначимо результати зваженої оцінки критерію стабільності середовища.

Таблиця 2.8

**Розрахунок зваженої оцінки критерію стабільності середовища
підприємства, 2021-2023 рр.**

Критерій	Оцінка (0-10)	Вага (0-1)	Зважена оцінка
Інфляція	9	0,30	2,70
Коливання попиту	4	0,10	0,40
Державне регулювання	2	0,10	0,20
Агресивність конкурентів	9	0,30	2,70
Ринкові дослідження	2	0,20	0,40
Разом			6,40

У результаті розрахунків, з'ясовано, що найбільшою загальною зваженою оцінкою є оцінка критерію стабільності середовища – 6,40 балів.

Отримані результати розрахунків (додаток Е) нанесемо на прямокутну систему координат, у якій кожна піввісь буде відповідати певному критерію.

Отже, конкурентна стратегія господарства полягає в прагненні зберегти позиції на ринку, конкурувати з основними конкурентами та розширити збут і маркетинг сільськогосподарської продукції. Вищезазначені рекомендації були складені на основі показників та характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища агроформування.

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати SPACE-

матрицю для агрогосподарства за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Складові SPACE-матриці підприємства, 2021-2023 рр.

Економічний потенціал (FS)	Стабільність середовища (ES)	Вісь X	Вісь Y
4,65	6,40	IS-CA	FS-ES
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)	5,00-4,90	4,65-6,40
4,90	5,00	0,10	-1,75

Зрозуміло, що існує можливість формування вектору, початок якого знаходиться в початку системи координат, та в точці А з координатами (рис. 2.1):

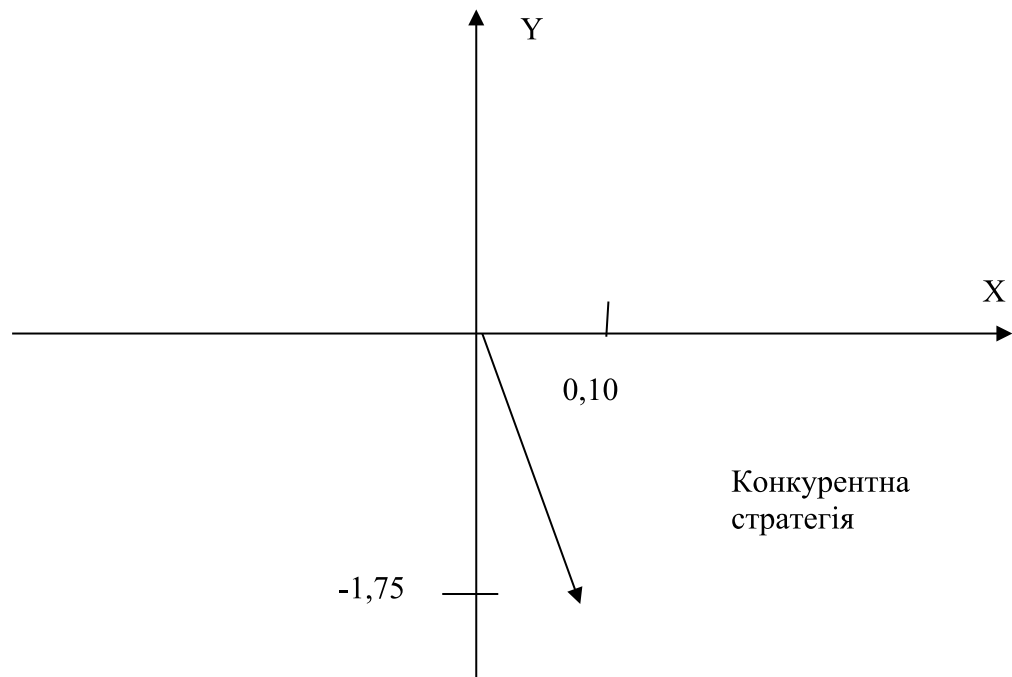


Рис. 2.1. Побудова вектору рекомендованої стратегії для підприємства, 2021-2023 рр.

Цей напрям вектору демонструє на притаманному досліджуваному аграрному підприємству стратегію – це конкурентна стратегія.

Рівень конкурентної переваги в будь-який момент часу визначається

сукупною дією взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, які можна представити у вигляді сукупності, що визначає успіх або невдачу сільськогосподарського підприємства в конкурентній боротьбі.

Це типова стратегія для привабливих ринків з помірною невизначеністю. У цьому випадку основна діяльність підприємства повинна бути спрямована на фінансову стабільність, освоєння нових ринків збуту, виробництво та збільшення обсягів реалізації найбільш привабливих видів продукції. Важливим фактором є фінансовий потенціал сільськогосподарського підприємства, тому основними заходами забезпечення конкурентної стратегії є пошук фінансових ресурсів та розвиток збутової мережі.

Також важливим фактором функціонування сільськогосподарського підприємства у цих стратегічних місцях є можливість збереження та зміцнення фінансового стану господарства. Тому рекомендованою стратегією є накопичення додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу та покращення збуту сільськогосподарської продукції. Розширення асортименту продукції та/або його коригування, інвестиції для підвищення продуктивності (власні інвестиції); зниження витрат; розробка заходів щодо захисту та збереження існуючих конкурентних переваг на ринку.

На основі методології SPACE-аналізу можна рекомендувати наступні чіткі стратегії для досліджуваного господарства:

- виробництво тільки тих видів продукції, які не тільки зберезуть, а й посилять конкурентну позицію;
- стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та легітимність залучення кредитних ресурсів;
- спрямованість на зміцнення матеріального становища шляхом урізноманітнення оволодіння іншими сферами діяльності та надання додаткових фінансових ресурсів для здійснення основних видів діяльності.

У наступному розділі роботи проаналізуємо можливості удосконалення системи управління результативністю підприємства за сучасних умов.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вирішення завдань перспективного розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання потребує принципово нового підходу, тобто докорінної перебудови систем управління підприємством. Це закладе основу для виваженої стратегії розвитку сільського господарства, орієнтованої на забезпечення реалізації економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. Є багато способів вести управління агропродовольчим підприємством. Існують стратегії та тактики, які найкраще відповідають сучасному бізнес-середовищу та обставинам досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Однак для ефективного управління необхідно мати повну інформацію про об'єкт, тобто провести попередню оцінку діяльності підприємства.

Результативність в управлінні розуміється як навмисне зосередження на виробництві того, що є необхідним і корисним для задоволення конкретних вимог з метою досягнення кінцевого результату, придатного для цілей управління. У такому трактуванні поняття «результативність управління» – це вплив керованого об'єкта на керований об'єкт, що характеризується результативністю, дієвістю. У сучасний час актуальним стало завдання максимізації продуктивності сільськогосподарських підприємств та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. У цьому розділі пропонуються дії, які допоможуть вирішити ці проблеми.

Низька економічна ефективність або рентабельність визначає необхідність стратегії виживання. Стратегії достатньої прибутковості малих і середніх підприємств – стратегія стабілізації; висока ефективність і масштабованість є стратегіями зростання (додаток Ж).

Тому, враховуючи рівень рентабельності функціонування та господарської діяльності сільськогосподарського виробництва,

рекомендується обирати стратегію стабілізації, спрямовану на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудза на зерно, соя, соняшник) та стабілізацію всіх інших виробництв (озима пшениця, ячмінь, молоко).

Початкові етапи розробки місії та стратегії сільськогосподарського підприємства визначаються його цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники. Зрозуміло, що його потрібно формулювати, виходячи з проблем агроформування. Таким чином, перед сільськогосподарськими підприємствами стоїть низка цілей, досягнення яких може дати їм стратегічну перевагу над конкурентами:

- дослідження ринку;
- посилення співпраці зі споживачами;
- розширення ринку збуту сільськогосподарської продукції;
- оновлення та модернізація виробничих потужностей;
- зменшити частку збиткових видів діяльності;
- фінансова ліквідація, максимальне звільнення від облігацій і боргів.

Тому існує система цілей, яка лежить в основі місії агроформування. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво неправильно розподіляє обмежені ресурси.

Отже, існує цільова система, яка є основою місії агроформування. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво не може оптимально використовувати обмежені ресурси. Можливо уникнути цієї ситуації, розставивши завдання за пріоритетністю та окресливши умови для досягнення кожної конкретної мети. Для цього використовуємо структуру «дерева цілей», яка забезпечує необхідні умови.

Одним із основних кількісних критеріїв, що визначають результати діяльності агропродовольчого підприємства, є рентабельність. Найважливішим аспектом його функціонування, існування та подальшого розвитку є прибуток, оскільки підприємство самостійно відповідає за

результати своєї діяльності. При цьому рекомендується враховувати основні критерії оцінки ефективності: продуктивність, рентабельність, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність сільського господарства на ринку.

Кожна запропонована ціль сприяє забезпеченню функціональних цілей досліджуваного підприємства і може бути представлена для кожного напрямку діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Чинники, що забезпечують досягнення мети функціонування підприємства, 2025-2029 рр.

Чинники	Фактичний потенціал підприємства	Прогнозований потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно-функціональна структура управління	Призначення відповідальних за здійснення маркетингових (рекламних) функцій
Організація виробництва	Виробництво та реалізація найбільш прибуткових видів продукції: зернові та зернобобові (39,4 %), молоко (22,1 %) грошових надходжень від реалізації	Вирощування сільськогосподарських культур за ресурсозберігаючою технологією з використанням мінімальних агрокомплексів. Додаткова обробка зерна (продукція з високою доданою вартістю). Розширення сівозміни за рахунок вирощування ріпаку (сорго, кользи)
Фінансове управління	Задовільний рівень платоспроможності й ліквідності аграрного підприємства	Оновлення існуючих, будівництва нових складських приміщень. Накопичення коштів для інвестування проєктів щодо розширення виробництва
Маркетинг	Робота з ринковою інформацією є незадовільною	Здійснення систематичних маркетингових досліджень та налагодження комунікації з покупцями аграрної продукції. Розширення ринків збуту продукції
Персонал	Робота з кадрами потребує удосконалення	Організація навчання й підвищення кваліфікації як управлінського складу, так працівників, що зайняті у агровиробництві

Прибуток – це частина надходжень, що залишається після оплати всіх витрат на виробничо-комерційну діяльність підприємства. Прибуток, що характеризується перевищенням доходів над витратами, виражає мету

підприємства і вважається основним показником його результативності.

Отже, пропозиції щодо вдосконалення економічної діяльності призведуть до підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, продуктивності та оптимізації використання реальних ресурсів економічними суб'єктами і є актуальними заходами для досліджуваного господарства.

Необхідно конкретизувати цілі, які важливо досягти агроформуванню (табл. 3.2). Тому ми прагнемо, в першу чергу, розглянути пропозиції щодо ознайомлення працівників підприємства з функціями маркетологами та провести аналіз споживчого ринку та інших ринків збуту Полтавської області.

Друга ціль – розширення існуючого ринку сільськогосподарської продукції на 1-2 % на рік і забезпечення нових ринків до 2028 року.

Третя ціль: капіталізувати 15,0 % річного прибутку для реконструкції або будівництва нових будівель для зберігання продукції з високим рівнем автоматизації технологічних процесів.

Четверта ціль: упровадження ресурсозберігаючих технологій агровиробництва із використанням мінімальних агрокомплексів у 2025-2029 рр.

П'ята ціль: упровадження програми підвищення кваліфікації для управлінського складу та для перекваліфікації, підвищення кваліфікації працівників, зайнятих у агровиробництві на 2025-2029 рр.

Необхідно оцінити запропонований напрям діяльності сільськогосподарського підприємства відповідно до пріоритетів досягнення та вибрати найбільш оптимальний спосіб серед усіх альтернатив.

Переходимо до завершального кроку – постановки цілей діяльності агроформування.

Основою програми діяльності агроформування є комплексні стратегічні рішення, що містять основні напрямки та позиції, які дозволяють успішно управляти бізнес-процесами.

Суть цього процесу полягає в наступному:

– визначення сутнісних характеристик аграрного господарства та

конкретизувати його цілі;

Таблиця 3.2

**Рекомендований вибір та оцінка умов досягнення мети підприємства,
2025-2029 рр.**

Чинники	Умови досягнення	Пріоритетність реалізації цілей
ЦІЛЬ 1 проведення повномасштабного аналізу ринку продукції		
Організація виробництва	Розміщення культур за кращим попередником у сівозміні; використання ґрунтозберігаючих систем обробітку ґрунту; інтенсивне сортове вирощування; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин; будівництво сучасних тваринницьких ферм; оптимізація раціонів годівлі тварин; використання високопродуктивних порід тварин	1
	Застосування високопродуктивних сортів, гібридного насіння, гібридів; оптимального варіанту удобрення	3
	Оптимізація посівних площ (розширення сівозміни за рахунок ріпаку, кользи, сорго)	2
ЦІЛЬ 2 капіталізація 15,0 % чистого доходу галузі з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому		
Маркетинг	Визначення відповідального працівника за виконання маркетингових, рекламних функцій	1
	Налагодження контактів з фактичними і потенційними покупцями	2
	Залучення нових сегментів ринку	3
ЦІЛЬ 3 розширення ринків збуту аграрної продукції щорічно на 1-2 %		
Фінансове управління	Аналіз можливості приведення інвестицій в підприємство	1
	Контроль за показниками ліквідності й платоспроможності	2
ЦІЛЬ 4 систематичний контроль за фінансовим станом господарства, формування фонду інвестування господарства		
ЦІЛЬ 5 постійна робота з персоналом підприємства		
Персонал	Розробка програм підвищення кваліфікації для управлінського складу.	1
	Розробка програм перекваліфікації, підвищення кваліфікації працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві	
Організація управління	Адаптувати діяльність підприємства до нового типу організаційної структури	1
	Проаналізувати пропозицію щодо введення у штат фахівця з маркетингу (аутсорсинг маркетингу)	1

- визначення можливих, але небажаних характеристик, прогнозування дій, які можуть нівелювати вплив цих ситуацій на цілі;
- визначення можливих й бажаних цілей у ситуаціях, коли цілі бажані, але об'єктивно неможливі;
- розробка заходів щодо обмеження цілей у ситуаціях, коли цілі бажані, але об'єктивно неможливі.

для реалізації поставлених завдань програми розвитку сільського господарства формується стратегія розвитку. основними напрямками стратегії розвитку є інтенсивне зростання, диверсифіковане зростання, комплексні стратегії зростання та скорочення.

стратегії концентрованого росту – це така, яка включає зміни продукту та ринку і виключає три інші. до них належать:

- стратегія зміцнення своєї позиції на ринку, де бізнес докладає всіх зусиль, щоб забезпечити кращу позицію на цьому ринку. реалізація такого типу стратегії вимагає значних маркетингових зусиль;
- стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків збуту для вже виробленої продукції;
- стратегія розвитку продукту: вирішує проблеми зростання, пов'язані з виробництвом нових типів продуктів для впровадження на існуючі ринки підприємства.

стратегія інтегрованого росту передбачає розширення економіки шляхом додавання нових структур. у той же час інтегрованого зростання можна досягти шляхом придбання та внутрішнього розширення.

існує два типи стратегій інтегрованого росту:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на економічне зростання шляхом забезпечення або посилення контролю над постачальниками;
- стратегія вертикальної інтеграції, яка передбачає зростання економічної активності шляхом отримання або посилення контролю над структурою систем розподілу та збуту.

Стратегія диверсифікованого росту реалізуються підприємствами в ситуаціях, коли неможливо розвивати існуючі ринки з цим видом продукції.

Основні стратегії диверсифікованого росту включають:

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

У сучасних економічних умовах господарства переходять до стратегії свідомого скорочення виробництва. Безперечно, реалізація цієї стратегії в принципі проблематична. Виділено типи цільових стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія «збору врожаю», відмова від довгострокового планування на користь максимізації короткострокового доходу;
- стратегія скорочення витрат дуже близька до стратегії скорочення, тому що основна ідея полягає в тому, щоб знайти можливості скорочення витрат і вжити відповідних заходів для зменшення витрат.

Нами опрацьовано стратегію розвитку, виходячи з цілей та завдань агроформування, ситуації, яка склалася в конкретному середовищі (табл. 3.3).

При формуванні стратегії розвитку досліджуваного господарства були дотримані такі вимоги:

- 1) використання наявного виробничого потенціалу, тобто випуск виробництво продукції на діючих виробничих потужностях, підвищення продуктивності та ефективності виробничих процесів;
- 2) впровадження нових методів і технологій виробництва;
- 3) впровадження системи управління якістю;
- 4) використання сильних сторін професійних можливостей маркетологів (зовнішніх експертів з маркетингу) для продажу продукції;
- 5) якість і своєчасність доставки продукції.

Таблиця 3.3

Рекомендовані стратегії розвитку підприємства, 2025-2029 рр.

Напрямки стратегії розвитку	Типи стратегічних рішень	Роки											
		2025		2026		2027		2028		2029			
		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	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Відомо, що визначення стратегії аграрного формування багато в чому залежить від конкретного контексту, в якому воно знаходиться. Якщо стратегія базується на передбаченні довгострокової перспективи економічних і ринкових змін, то така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

Зрозуміло, що при розробці плану продажів важливо створити стимули для залучення покупців і підтримки привабливості продукції або підприємства з високою споживчою цінністю та репутацією. Важливу роль відіграє комунікаційна політика підприємства та рекламний план.

Продемонстровано доцільність побудови програми розвитку агропродовольчого підприємства, яка включає наступні компоненти: впровадження, стратегія розвитку цільового ринку, маркетингова стратегія, товарна стратегія, стратегія каналів збуту, стратегія ціноутворення, стратегія формування попиту, виробнича стратегія, соціальна стратегія тощо.

При складанні даної програми враховуються такі напрямки діяльності: визначення зовнішнього середовища; детальне вивчення ринку, аналіз позиції конкурентів, власних можливостей агроформування; формування довгострокових цілей; максимально можливий рівень контролю за

виробництвом і реалізацією продукції; координація всієї виробничої діяльності тощо.

У зв'язку з тим, що суб'єкти господарювання прогнозують довгостроковий розвиток своєї діяльності, розроблено стратегічний план дій (додаток 3).

Звичайно, якщо оцінювати загальну стратегію розвитку, то її основою є досягнення максимальних показників і підвищення рівня конкуренції. Основою реалізації цієї стратегії є тактичний і оперативний план розвитку бізнесу. Процес реалізації та розробки стратегії – це робота всієї команди менеджменту підприємства.

Менеджери всіх рівнів – це ті, хто реалізує стратегію в межах своїх повноважень і обов'язків. Остання ситуація створює додаткові труднощі, які полягають у тому, що кожен керівник, приймаючи рішення, виходить з власного досвіду та результатів аналізу ситуації за наявною інформацією.

Однак існують певні основні вимоги, які повинні враховувати агроформування, що використовує методи стратегічного управління:

- пріоритизація таких завдань, як розподіл ресурсів, побудова організаційних відносин, створення допоміжних підсистем тощо;
- встановлення узгодженості між стратегією господарства та структурою управління, системами мотивації та заохочення, спільними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами та правилами поведінки тощо;
- вибір керівництва та підходу до управління підприємством, забезпечення реалізації стратегії.

Результативність організаційної системи формується під впливом багатьох факторів: потенціалу системи, збалансованості організаційних компонентів, процесів на всіх етапах кругообігу коштів, раціонального вибору майбутньої стратегії дій організації. Рівень використання системи, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, раціональний взаємозв'язок

операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, розвиток комунікаційних зв'язків, конкурентна позиція в бізнес-структурі тощо.

Кінцевим ефектом організаційної системи є раціональна взаємодія зовнішнього і внутрішнього середовища, уміле використання їх елементів як основи формування економічних структурних функцій. При цьому 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.

Таким чином, на основі проведеного аналізу виявляється, що для результативності діяльності господарства важливим є використання нових технологій у сфері вдосконалення виробничих процесів, як у виробництві, так і в управлінні підприємством.

У результаті ці дії дозволить агроформуванню:

- підвищити якість сільськогосподарської продукції;
- розширення асортименту продукції;
- зниження матеріальних та енергетичних витрат, необхідні для сільськогосподарського виробництва;
- зниження собівартості продукції з урахуванням поточного стану, ефективності та фінансових показників підприємства.

Отже, ефективне, якісне стратегічне управління аграрного підприємства вимагає від керівників і менеджерів стратегічного мислення та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є неодмінною умовою розвитку агроформування, менеджери та власники керують кожним із цих кроків. Політика управління результативністю діяльності спрямована на збільшення обсягів діяльності, ефективне управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технологічної бази, оптимізацію складу і структури оборотних коштів, підвищення продуктивності праці та управління підцілями.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що аграрні підприємства існують для досягнення конкретних цілей. Якщо господарюючий суб'єкт агропродовольчої сфери досягає поставлених цілей, його можна вважати результативним.

2. Визначено, що виробничий напрямок господарства – виробництво зерново-технічних культур й молока зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,298). Головною галуззю є рослинництво: 62,8 % від загальних грошових надходжень, а саме: питома вага надходжень від реалізації зернових та зернобобових культур складає 39,4 %, молока – 22,1 %, соняшнику – 11,4 % від загального обсягу грошових надходжень, тоді як 37,2 % – від реалізації продукції галузі тваринництва.

3. З'ясовано, що у підприємстві за досліджуваний період вартість виробництва товарної продукції агроформування збільшилося на 40911,2 тис. грн або 28,0 %.

4. Розраховано, що чистий прибуток у 2021 р. становив 30904,0 тис. грн, а в 2023 р. – 9200,0 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості на 21704,0 тис. грн або на 70,2 %. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 160628,0 тис. грн, що більше порівняно з 2021 р. на 60594,0 тис. грн або на 60,6 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2021 р. даний показник склав 30,9 %, що на 25,2 п. п. вище, ніж у 2023 р. (5,7 %).

5. За результатами здійсненого SPACE-аналізу, обґрунтовано, що протягом 2021-2023 рр. агрогосподарству притаманна конкурентна стратегія. Це класична стратегія для привабливих ринків з невеликою невизначеністю. При цьому основні напрями діяльності підприємства повинні бути спрямовані на фінансову стабільність, освоєння нових ринків збуту, збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

6. Акцентовано увагу на фінансовому потенціалі агропродовольчого підприємства, тому основними заходами забезпечення конкурентної стратегії

є пошук фінансових ресурсів та розвиток збутової мережі досліджуваного господарства.

7. При цьому варто зазначити, що чітка стратегія, рекомендована в контексті результатів SPACE-аналізу, полягає в тому, щоб виробляти тільки ті види продукції, які можуть не тільки зберегти конкурентні позиції, але й зміцнити їх. Стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та законність залучення кредитних ресурсів; зміцнення матеріального становища шляхом урізноманітнення оволодіння іншими напрямками діяльності та надання додаткових фінансових ресурсів для здійснення основних видів діяльності.

8. Конкретизовано цілі щодо розширення існуючого ринку сільськогосподарської продукції на 1-2 % на рік і забезпечення нових ринків до 2028 року; капіталізувати 15,0 % річного прибутку для реконструкції або будівництва нових будівель для зберігання продукції з високим рівнем автоматизації технологічних процесів; упровадження ресурсозберігаючих технологій агровиробництва із використанням мінімальних агрокомплексів у 2025-2029 рр.; упровадження програми підвищення кваліфікації для управлінського складу та для перекваліфікації, підвищення кваліфікації працівників, зайнятих у агровиробництві на 2025-2029 рр. тощо.

9. Сформовано стратегічний план дій суб'єкта господарювання на довгострокову перспективу, враховуючи рівень рентабельності функціонування та господарської діяльності агроформування, рекомендується обирати стратегію стабілізації, спрямовану на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудза на зерно, соя, соняшник) та стабілізацію всіх інших виробництв (озима пшениця, ячмінь, молоко).