

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління результативністю аграрного підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1

денної форми здобуття освіти
Барановський Іван Олексійович

Керівник: Воронько-Невіднича Тетяна
Вікторівна

Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Результативність менеджменту як стратегічна мета підприємства	8
1.2. Стратегічні чинники результативності підприємства та менеджменту	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Фактори та складові результативності підприємства	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	32
2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства	37
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	44
3.1. Підвищення рівня результативності шляхом обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку підприємства	44
3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення результативності підприємства	53
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Управління результативністю аграрного підприємства є актуальним і необхідним процесом для забезпечення ефективності роботи, конкурентоспроможності та стійкого розвитку. В умовах швидких змін у ринковому середовищі та зростаючих вимог споживачів аграрні підприємства, які забезпечують ефективність своїх операцій, матимуть перевагу на ринку.

Внесок у дослідження різноманітних питань щодо управління результативністю та ефективністю організацій здійснили такі вчені: В. Грановська, Ю. Данько, Ю. Карась, О. Пашенко, Н. Педченко, Т. Сус, Л. Шимановська-Діанич О. Шкуренко та інші.

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

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської дипломної роботи є узагальнення теоретичних й методологічних засад та розробка рекомендацій щодо поліпшення управління результативністю аграрного підприємства. Мета роботи включає виконання таких задач:

дослідження результативності менеджменту як стратегічної мети аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

аналіз елементів й складових результативності реалізації бізнес-стратегії підприємства;

підвищення рівня результативності шляхом обґрунтування заходів реалізації стратегії розвитку підприємства;

розробка заходів щодо удосконалення управління результативністю господарства.

Об'єктом дослідження є процеси оцінки складових елементів управління результативністю аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження у роботі є сукупність теоретичних та методичних підходів управління результативністю діяльності підприємства в сучасних бізнес-умовах.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали положення теорії управління, дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Разом з тим, для досягнення визначеної мети використано такі методи: опис і узагальнення інформації, аналіз й синтез, логічного узагальнення, системного підходу, емпіричні, економічні, статистичні, математичні, прогнозування тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні існуючих й розробці нових теоретичних засад й практичних рекомендацій щодо управління результативністю аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Що знайшло втілення у наступних положеннях:

набули подальшого розвитку

положення про управління результативністю аграрного підприємства, яке вимагає комплексного підходу, поєднання стратегічного планування, оперативного управління та гнучкості у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Успішна реалізація цих аспектів може суттєво підвищити результативність і стійкість аграрного підприємства.

Інформаційною базою є: фундаментальні положення теорії, дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, законодавча база України, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

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

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

1. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М., Барановський І.О., Світлова А.А. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом інноваційно орієнтованого аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 285-289. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1192/1213>. (подано до друку).

2. Барановський І., Гаркушка Д.О., Чабалін Ю.О. Оптимізація управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 21-22 березня 2024. 320 с. С. 89-90.

3. Барановський І., Лебідь О. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства за сучасних умов бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 50-51.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дипломна робота виконана на 63 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменування. Робота містить 14 таблиць, 3 рисунки та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Результативність менеджменту як стратегічна мета підприємства

Управління результативністю аграрного підприємства вимагає комплексного підходу, поєднання стратегічного планування, оперативного управління та гнучкості у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Успішна реалізація цих аспектів може суттєво підвищити результативність і стійкість аграрного підприємства.

Від того, наскільки ефективний менеджмент у підприємстві, залежить ефективність діяльності в цілому, можливості та динаміка розвитку підприємства, а також його інвестиційна привабливість. Іншими словами, оцінка результативності та ефективності менеджменту – це стратегічно важлива інформація в найширшому сенсі слова. Питанням визначення та оцінки результативності й економічної ефективності присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Незважаючи на тривалу історію вивчення ефективності, це питання продовжує цікавити вчених і в наш час. Однією з причин такої уваги до цієї категорії є існування суперечностей у визначенні цього поняття та широке вживання терміну «ефективність» як синоніму понять продуктивності та результативності, що не завжди правильно, оскільки ці терміни мають різний зміст [4, с. 89].

Така ситуація певною мірою зумовлена появою нових методів оцінки результатів і технологій управління діяльністю підприємства, які широко використовують поняття «ефективність».

Для того, щоб внести ясність у вирішення даного питання, звернемося до положень стандарту ISO 9001:2001. Як зазначають дослідники, «результативність» (effectiveness) – це ступінь реалізації запланованої

діяльності та досягнення запланованих результатів, а «ефективність» (efficiency) – співвідношення між досягнутим результатом й витраченими ресурсами [18, с. 234].

Зазначимо, що науковці вказують на необхідність розмежування двох цих фундаментальних категорій «результативність» (effectiveness), з якою він пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою він розумів відповідь на запитання «як правильно робити дії (речі)?» [24, с. 67].

У спрощеному вигляді можна виділити чотири основних етапи побудови системи оцінювання результативності підприємства (рис. 1.1) – стратегічні цілі підприємства перетворюються в бажані стандарти результативності, розробляється відповідний механізм для порівняння бажаної результативності з досягнутими стандартами, виявлення слабких місць та вдосконалення процесів, які здійснюються.

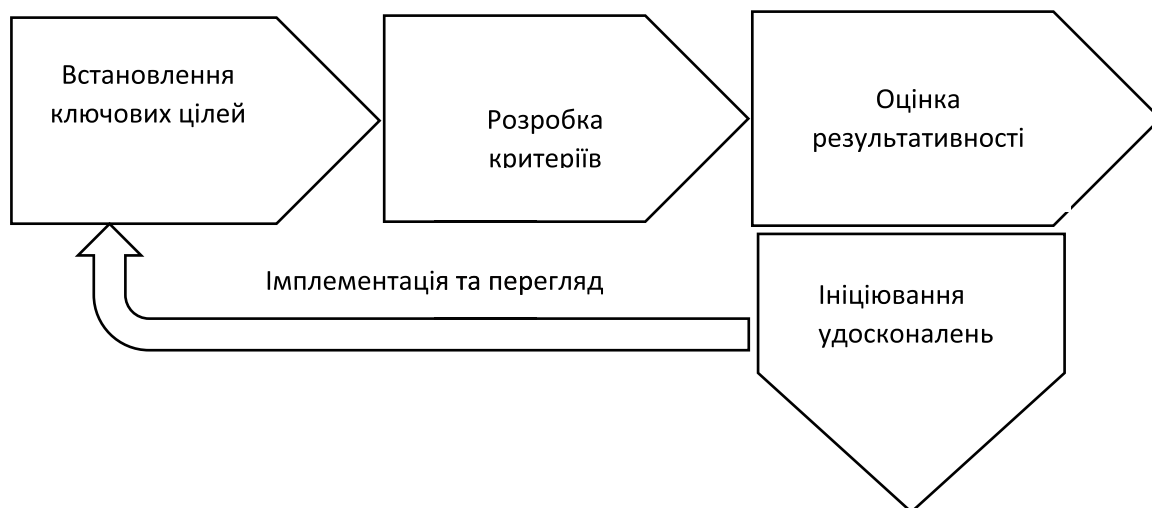


Рис. 1.1. Схема функціонування системи оцінювання результативності підприємства [удосконалено автором за 29]

Отже, результативність пов'язана з досягненням цілей організації і

характеризує ступінь (якість) реалізації деякої стратегії та досягнення поставлених цілей в процесі стратегічного управління (ефективність бізнесу), тобто приведення до бажаного результату. А ефективність стосується оцінки використання ресурсів підприємства в ході реалізації стратегії, тобто робити речі найбільш економічним способом, не витрачаючи марно час, гроші та енергію [71, с. 49].

Саме поняття «результат» стосовно процесу організаційних змін є дуже широким і багатостороннім. А вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю організації залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці.

Характеристика понять «результативність» та «ефективність» як «міра досягнення»; «результативність» та «ефективність» як «ціна і швидкість (оперативність) досягнення», мають свої показники оцінювання: сукупність показників рентабельності, ліквідність, економічної стійкості, ділової активності; обсяг виробництва або реалізації, дохід, прибуток, ступінь задоволення споживачів.

На думку фахівців, результативність визначається на основі таких понять, які визначаються у тривимірній моделі визначення результативності менеджменту підприємства і вони є складовими успішності управління:

- ефективність – рівень задоволення потреб споживачів;
- економічність – економне та оптимальне використання ресурсів організації;
- гнучкість – стратегічна сфокусованість (усвідомлення цілей) і здатність підприємства до змін [56, с. 52].

Загальний підхід до оцінки успішності діяльності передбачає застосування таких понять, як економічність, результативність та ефективність, які використовуються в базисній моделі «внесок – продукт – наслідки».

Розглянемо позицію дослідників відносно сутності та співвідношення показників результативності, ефективності й продуктивності. Всі вони є

відносними показниками і характеризують у загальному вигляді віддачу від витрат. У свою чергу, «віддача» може трансформуватися в такі економічні терміни, як «результат», «економічний ефект», «продукт» тощо. Саме від цих термінів і дістали свою назву наступні відносні показники: «результативність», «ефективність» і «продуктивність». Виходимо з того, що тільки ринковий попит на виготовлену продукцію є базою здійснення подальшого головного ринкового акту «купівлі – продажу» для кожного суб'єкта господарювання і на цій основі перетворення «виробничого результату» в «ринковий результат» або, іншими словами, «продукту» в «ринковий економічний ефект», бо головна мета підприємства – це одержання економічного ефекту у формі прибутку. Тільки «ринок» перевіряє продукт на його відповідність сучасним потребам і вимогам, робить з нього товар і фіксує факт появи у підприємства економічного ефекту. Це дозволяє зробити висновок про те, що критерієм розмежування термінів «продукт» і «економічний ефект», «виробничий результат» і «ринковий результат» є факт здійснення акту «купівлі – продажу» [28, с. 32].

На думку групи вчених, вимір результативності функціонування підприємства з урахуванням її багатoelementності можливий за рахунок модельного представлення, що формується: «Якщо компанія дієва і економічно-ефективна, а її процеси задовольняють сучасним вимогам, то компанія, очевидно, повинна буде підтримувати якість трудового життя і інноваційність, щоб вижити у довгостроковій перспективі. Отже, компанія здатна буде продуктивною і прибутковою, що забезпечить її результативність [22, с. 19].

З цього погляду, результативність підприємства є узагальнюючим кількісним явищем, що виникає внаслідок ефективного здійснення діяльності і об'єднує в себе більш конкретні кількісні явища, які відображають підсумкові показники роботи підприємства. Для аналізу результативності діяльності підприємства виокремлюють такі критерії, що спрямовані на реалізацію цілей підприємства, але ще додають: *становище на ринку* –

співвідношення економічності, продуктивності, прибутковості діяльності підприємства та аналогічних критеріїв пріоритетних конкурентів [10, с. 42].

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть формуватися й різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги елементів системи, втрати динамічної рівноваги складових організації. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінки, що, своєю чергою, визначає специфіку формування системи результативності.

Отже, з наведеного можна узагальнити таке визначення: *результативність* – це складне, багатоелементне, багатоаспектне явище, яке характеризується низкою показників міри досягнення встановлених цілей суб'єкта господарювання та є «зовнішнім проявом» (негативний, позитивний) його діяльності. Натомість, *ефективність* є внутрішнім проявом діяльності підприємства, що спрямована на підвищення внутрішньої економічності його роботи, досягнення встановлених результатів завдяки економії виділених на їх отримання ресурсів.

У менеджменті термін «ефективність» – один з найчастіше вживаних і застосовується в тих випадках, коли йдеться про конкретне оцінювання. Застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням підприємства [29, с. 259].

Критерій ефективності – це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих

цінностей. Наступне завдання – поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору.

Менеджмент будь-якого підприємства безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових і нових ринків, намічає перспективи просування на ринку тощо. Успіх чи провал цих заходів визначається такими чинниками:

- відповідністю зовнішньому середовищу;
- ефектом часу;
- швидкістю й рішучістю;
- ефективністю організаційної структури тощо [36, с. 49].

Ці чинники можна назвати також критеріями ефективності менеджменту. Головний фактор, що визначає ефективність роботи компанії та правильність вибору продукції, – його відповідність запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонована продукція не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. Сьогодні, на думку споживачів, вдалим вважається підприємство, що задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем – змінами в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях.

Менеджерам слід пам'ятати, що зміни ринкового середовища та, відповідно, запитів споживачів – основне джерело проблем підприємства. Підприємство, яке ідеально вписується в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. Будь-яке підприємство неминуче опиняється на грані краху внаслідок нездатності адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб утриматися на хвилі успіху (історія розвитку підприємств доводить, що це надскладне завдання), менеджерам необхідно постійно вдосконалювати

стратегію ведення бізнесу.

Ефективність і продуктивність – це дві концепції, на яких базується кожна стратегія. Продуктивність відображає зростання й пов’язує результати (обсяг виробництва, прибуток) із затратами (праця, вкладені активи). Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити [35, с. 101].

Ефективність пов’язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність пов’язана із затратами, ефективність – з виявленням можливостей створення ринків.

На ринку для більшості підприємств прагнення до високої продуктивності й скорочення витрат – скоріше самоціль, ніж доповнення до ефективності. Ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні – безнадійне й застаріле заняття, якщо підприємство виробляє продукцію, що не має попиту на ринку. Менеджери повинні забезпечувати спрямування основних зусиль у зовнішнє середовище. Підприємству слід бути, насамперед, ефективним і лише потім – продуктивним [57, с. 111].

Ефективність є результативністю господарювання. Економічний ефект є абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту [62, с. 91].

Під ефективністю розуміють таке:

- оцінювання певного результату;
- відповідність одержаного результату (процесу) запланованому;
- числова характеристика задовільності функціонування;

- імовірність виконання певних цілей [63, с. 36].

Економісти вживають більш точне визначення – економічна ефективність, тобто такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини. Ефективність визначається таким способом, який інколи називається ефективністю Паретто. В економічній літературі дискусійним є підхід до розкриття поняття «ефективність». Одні автори ототожнюють ефективність із результативністю, інші – виокремлюють результативність [1, с. 50].

Таким чином, показники результативності та економічної ефективності не лише відрізняються за змістом, але й характеризують різні аспекти діяльності. Основна ціль менеджменту – забезпечення стійкого розвитку підприємства. Тому система менеджменту повинна функціонувати ефективно і бути результативною, високо якісною та сприяти реалізації цілей підприємства. Зроблені висновки дозволять проводити оцінку діяльності підприємства, що полегшить прийняття управлінських рішень.

1.2. Стратегічні чинники результативності підприємства та менеджменту

Управління результативністю аграрного підприємства є важливою складовою його успішної діяльності. Воно передбачає систематичний процес планування, організації, контролю та аналізу всіх аспектів діяльності підприємства з метою досягнення високих економічних результатів при раціональному використанні ресурсів.

Ось декілька ключових аспектів, які варто враховувати при управлінні результативністю аграрного підприємства:

1. Стратегії управління: Визначення стратегічних цілей підприємства,

розробка планів та програм для їх досягнення, врахування ринкових умов та перспектив розвитку.

2. Моніторинг та аналітика: Систематичний моніторинг показників ефективності (виробництво, витрати, рентабельність, окупність) для виявлення проблем і своєчасного прийняття коригувальних заходів.

3. Оптимізація витрат: Аналіз структури витрат, пошук способів їх зниження, впровадження нових технологій та методів ведення господарства, що дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність.

4. Управління якістю продукції: Забезпечення високої якості аграрної продукції, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку. Це може включати сертифікацію, дотримання стандартів якості, організацію контролю на всіх етапах виробництва.

5. Впровадження інновацій: Використання нових технологій та сучасних методів ведення сільського господарства. Це може бути точне землеробство, нові сорти культур, біотехнології тощо.

6. Управління трудовими ресурсами: Фахівці є ключовим ресурсом аграрного підприємства. Важливо забезпечити їх підготовку, мотивацію, створення комфортних умов праці.

7. Фінансовий менеджмент: Розробка ефективних фінансових стратегій, управління оборотним капіталом, аналіз фінансових показників для забезпечення стабільності підприємства.

8. Зовнішні фактори: Врахування ринкових умов, законодавчих ініціатив, екологічних вимог, які можуть впливати на діяльність аграрного сектору.

У контексті необхідності в забезпеченні високої адаптивності та гнучкості підприємства в умовах перманентних економічних змін наріжним каменем функціонування суб'єкта господарювання є вимірювання ефективності (результативності) його діяльності. Оцінювання результативності є складовою більш широких процесів оперативного та стратегічного планування, яке має ключове значення для забезпечення його

підзвітності. З іншого боку, такий процес забезпечує зворотний зв'язок з особами, що приймають управлінські рішення, та слугує для зацікавлених осіб індикатором того, що підприємство виконує свої зобов'язання та дотримується встановленої траєкторії розвитку. Фактично, на сьогодні оцінювання результативності стає частиною будь-якої ефективної управлінської структури.

Оцінку ефективності управління підприємством доцільно проводити на основі системного підходу. Тому чинники, які впливають на ефективність управління підприємством, мають виділятися з урахуванням основних характеристик системи управління, а саме: адаптованості, оперативності, організованості, економічності та результативності. Спираючись на виділені характеристики системи управління підприємством, стає очевидним, що ключові чинники ефективності управління перебувають у двох сферах – у зовнішній і внутрішній.

Рівень економічної та соціальної ефективності виробництва або діяльності у цілому залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективною важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками. Класифікацію чинників доцільно здійснювати за трьома ознаками:

- а) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);
- б) напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності);
- в) місцем реалізації в системі управління виробництвом або діяльністю [37, с. 29].

Практично найбільш важливою треба вважати класифікацію чинників ефективності за місцем реалізації в системі управління діяльністю (третьою ознакою групування чинників). Особливо важливим є виокремлювання внутрішніх (внутрішньогосподарських) і зовнішніх (національних) чинників, а також поділ низки внутрішніх чинників на так звані «тверді» й «м'які».

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників

підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи той суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим, виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання [55, с. 132].

1. Технологія. Технологічні нововведення, особливо, сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

2. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності, насамперед, виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних, строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується

управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання [67, с. 212].

4. Продукція. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за продукцію відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності продукції недостатньо. Пропоновані підприємством для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим, суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень [7, с. 42].

5. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом у підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

6. Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують ефективну організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

7. Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші

методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

8. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства. Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники і зростання ефективності діяльності у підприємстві. Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дієвим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури [11, с. 22].

9. Державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є:

- а) практична діяльність владних структур;
- б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність);
- в) фінансові інструменти (заходи, стимули);
- г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);
- д) ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури;
- е) макроекономічні структурні зміни;
- є) програми приватизації державних підприємств (організацій);
- ж) комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери [17, с. 28].

10. Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення

ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів – організацій (дослідних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій), їхню діяльність треба зосередити на:

1) розв'язанні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем та економіки країни в цілому;

2) практичній реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління. Нині у світі функціонує понад 150 міжнародних, національних і регіональних центрів (інститутів, асоціацій) з продуктивності та управління [13, с. 6].

11. Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

12. Структурні зміни в суспільстві також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах:

а) технології, наукові дослідження та розробки, супроводжувані

революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція імпорتنих та вітчизняних технологій);

б) склад та технічний рівень основних фондів (основного капіталу);

в) масштаби виробництва та діяльності (переважно за деконцентрації з допомогою створення малих і середніх підприємств та організацій);

г) моделі зайнятості населення в різних виробничих і невиробничих галузях;

д) склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації тощо [20, с. 25].

Лише вміле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності). При цьому обов'язковість урахування зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як чинників внутрішніх.

Проведений аналіз функціонування підприємств дозволив сформулювати перелік чинників та викликів, які впливають на ефективність та результативність діяльності підприємств, і згрупувати їх в наступні за певними ознаками: економічні, технологічні, організаційні, соціальні, політичні та природно-екологічні [38, с. 26].

Отже, дані фактори, мають різний ступінь впливу на підприємство, але специфіка діяльності підприємств дозволяє стверджувати, що чинники на які безпосередній вплив має держава є найбільш суттєвими для підвищення ефективності та покращення результативності підприємств галузі.

У зв'язку з тим, що серед цілей структурної перебудови як на макрорівні, так і на мікрорівні є цілі загальносистемного характеру (ті, що спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів), виникає потреба формування критеріїв оцінки результативності й механізмів їх забезпечення. Для цього не завжди підходять показники економічної ефективності

господарської діяльності [16, с. 27].

Результативність управління – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Критерії оцінки результативності [16, с. 304]

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

Стратегія підприємства визначає загальний напрям його діяльності, довгострокову мету. Відповідно, стратегічна ефективність відображає отримання ефекту від досягнення мети у довгостроковій перспективі. В свою чергу, тактика – це заходи щодо реалізації стратегії (стратегічної мети), а тактична ефективність відображає отримання ефекту від реалізації певних заходів у короткостроковій перспективі [64, с. 83].

За допомогою рис. 1.3 з'ясовано, що основними критеріями оцінювання маркетингової діяльності є обсяг продажів, частка ринку та імідж підприємства. Обсяг продажів є абсолютним показником, визначається як обсяг виручки, одержаний від реалізації товарів та послуг.



Рис. 1.3. Основні критерії оцінювання результатів діяльності підприємства [9]

На рис. 1.3 наведено основні критерії оцінювання результатів діяльності, які згруповано за видами стратегій. У свою чергу, фінансову діяльність запропоновано оцінювати за допомогою таких критеріїв, як ефективність використання фінансових ресурсів, відповідність фінансових дій економічному стану підприємства, визначення загроз [52, с. 59].

Формуючи систему управління результативністю підприємства, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення

раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг господарюючих структур [64, с. 45].

Сутність управління за результатами є наслідком природного й безперервного процесу розвитку систем управління. За своїми результатами створена на фінській основі система управління викликала міжнародний інтерес. Протягом багатьох років у всьому світі була популярною концепція управління за цілями, але вона погано впроваджувалась. Почалися пошуки нових підходів, у результаті яких з'явилася концепція управління за результатами. Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів – стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо.

Висновки до розділу 1

1. Управління результативністю аграрного підприємства вимагає комплексного підходу, поєднання стратегічного планування, оперативного управління та гнучкості у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Успішна реалізація цих аспектів може суттєво підвищити результативність і стійкість аграрного підприємства.

2. Оцінку ефективності управління підприємством доцільно проводити на основі системного підходу. Тому чинники, які впливають на ефективність управління підприємством, мають виділятися з урахуванням основних характеристик системи управління, а саме: адаптованості, оперативності,

організованості, економічності та результативності. Спираючись на виділені характеристики системи управління підприємством, стає очевидним, що ключові чинники ефективності управління перебувають у двох сферах – у зовнішній і внутрішній.

3. Виходячи із вищенаведеного, управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і тих, що підтримують їх, результатів, у якому: за допомогою процесу планування визначаються в різних інтервалах часу спрямування підприємства та його членів (іншими словами, вимоги до результатів й очікувані результати); наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми та оточенням; результати оцінюються й ухвалюються рішення щодо проведення наступних заходів.

4. З наведеного можна узагальнити таке визначення: *результативність* – це складне, багатоелементне, багатоаспектне явище, яке характеризується низкою показників міри досягнення встановлених цілей суб'єкта господарювання та є «зовнішнім проявом» (негативний, позитивний) його діяльності. Натомість, *ефективність* є внутрішнім проявом діяльності підприємства, що спрямована на підвищення внутрішньої економічності його роботи, досягнення встановлених результатів завдяки економії виділених на їх отримання ресурсів. Отже, відповідно до обраної стратегічної мети визначаються конкретні показники (критерії) ефективності, які відображають основні характеристики результатів. Для оцінювання стратегічної ефективності доцільно також використовувати такий показник, як відношення ринкової вартості підприємства до його капіталу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Фактори та складові результативності діяльності підприємства

Проаналізуємо особливості функціонування аграрного підприємства, що займається виробництвом і реалізацією продукції та наданням сільськогосподарських послуг.

Вимірювання результативності – це безперервний моніторинг і звітність про стан виконання конкретних програм в організації в процесі досягнення поставлених цілей, що здійснюється керівництвом бізнесу. Тому оцінка результатів діяльності є важливою складовою системи управління сільськогосподарськими підприємствами

Результативність стратегії розвитку визначається як те, наскільки за допомогою цієї стратегії досягаються стратегічні орієнтири, заплановані для перспективного розвитку підприємства. Ці орієнтири можна поділити на загальні цілі та конкретні цілі, які встановлюються залежно від ситуації та відповідно до конкретних умов розвитку суб'єкту господарювання з урахуванням розміру, профілю, типу тощо.

До речі, найбільш поширеним у практиці вивчення можливостей сільськогосподарських підприємств є підхід, що базується на ретроспективному аналізі діяльності підприємства, що ґрунтується на таких принципах:

можливості підприємства формуються в результаті його внутрішнього розвитку, який визначається вдосконаленням організаційно-виробничих технологій;

акцентується увага на виробничо-комерційному досвіді підприємства;

можливості господарюючого суб'єкту виявляються шляхом порівняння її внутрішніх можливостей з набором можливостей, які в принципі необхідні

для виробництва і продажу продукції

Основним стратегічним напрямком діяльності агропідприємств є збільшення обсягів реалізації та забезпечення стабільної системи постачання. Основні компетенції цих організацій сформовані доступом до сировинної бази та надійністю технологічних систем. Фінансовим показником успіху стратегії є прибуток.

Основним критерієм якості обраної стратегії є економічні наслідки розвитку підприємства, а в кінцевому результаті процес оцінки обраної стратегії полягає в тому, чи призведе обрана стратегія до досягнення цілей компанії. І це головний критерій оцінки обраної стратегії

Коли стратегія досягає своїх цілей, подальша оцінка виконується за такими векторами:

- дотримуватись обраної стратегії стану відповідно до екологічних вимог. Він визначає, наскільки стратегія пов'язана з вимогами ключових гравців ринку, як враховуються фактори ринкової динаміки та розвитку життєвого циклу товару, чи призведе реалізація стратегії до формування: нові конкурентні переваги тощо;

- дотримуватись обраної стратегії відповідно до потенціалу та можливостей агроформування. У цьому випадку оцінюється, наскільки стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям співробітників, чи дозволяють існуючі структури успішно реалізувати стратегію і чи була перевірена програма впровадження стратегії, час тощо;

- прийнятність ризиків, властивих стратегії. Оцінка правомірності ризику здійснюється за трьома напрямками: чи реалістичні основні передумови для вибору стратегії? До яких негативних наслідків для компанії може призвести невиконання стратегії? чи виправдовують можливі позитивні результати ризик втрати через невиконання стратегії

Найбільш ефективними показниками стратегічної діяльності є:

- 1) зміни в сегменті ринку, який контролює агроформування;

2) динаміка прибутків підприємства порівняно з динамікою прибутків його конкурентів;

3) тенденція отримання чистого прибутку господарства та повернення інвестицій;

4) динаміка збільшення продажів продукції.

Земельні ресурси є основою аграрного виробництва, і їх оптимальне управління забезпечує не тільки економічні переваги для аграрного підприємства, але також грає важливу роль у збереженні довкілля та сталому розвитку сільських територій. Важливо вживати ефективних заходів для підтримання якості земель, забезпечення їх продуктивності та правильного використання в умовах сучасного агробізнесу. Територія досліджуваного аграрного підприємства – рівнина, ґрунт – чорнозем типовий слабкосолонцюватий малогумусний середньосуглинковий. Ця земля придатна для вирощування сільськогосподарських культур.

Дослідимо забезпеченість господарства, що нами аналізується, земельними ресурсами за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду Товариства,
2019-2023 рр., га**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	1200,0	1200,0	1200,0	1211,0	1212,0	101,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	1180,0	1180,0	1180,0	1190,0	1191,0	100,9
Рілля	1180,0	1180,0	1180,0	1190,0	1191,0	100,9

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на незначне зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь

Товариства зросла на 1,0 % чи 12,0 га.

Трудові ресурси є стратегічно важливим активом аграрного підприємства, адже саме від них залежить ефективність усіх виробничих процесів і, зрештою, фінансова стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Успішне управління трудовими ресурсами сприяє досягненню високих результатів і забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору.

Динаміку чисельності працівників характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу Товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	31	32	33	37	37	+6
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	6	6	6	7	7	+1
до загальної кількості працівників, %	19,4	18,8	18,2	18,9	18,9	-0,5
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	25	26	27	30	30	+5
до загальної кількості працівників, %	80,6	81,3	81,8	81,1	81,1	+0,5
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	96,8	93,8	93,9	91,9	91,9	-4,9

Отже, чисельність кадрового складу Товариства у 2023 р. становить 37 особи, з них 7 осіб (18,9 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 91,9 % працівників агропідприємства постійно проживають на даній території, що, на нашу думку, є позитивним чинником, і знижує ймовірність плинності кадрів.

Виробничо-комерційна діяльність аграрного підприємства вимагає комплексного підходу та злагодженої роботи всіх підрозділів. Успішне

керівництво цими аспектами дозволяє забезпечити високу продуктивність, конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства, доказом цього є результати розрахунків наступної табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробничо-комерційної діяльності товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	48261,7	58396, 4	74246, 7	64335,2	73050,5	151,4
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1556,8	1824,9	2249,9	1738,8	2435,0	156,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4090,0	4948,8	6292,1	5406,3	6133,5	150,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	32738,4	27765, 2	29047, 9	36517,8	44753,0	136,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	12483, 6	26740, 6	40405, 7	23792,7	23784,9	190,5
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	38,1	96,3	139,1	65,2	53,1	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції Товариства збільшилося на 51,4 %. Чистий прибуток у 2019 р. становив 12483,6 тис. грн, а в 2023 р. – 23784,9 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 11301,1 тис. грн або на 90,5 %.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 44753,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 12014,6 тис. грн або на 36,7 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2019 р. даний показник склав 38,1 %, що на 15,0 п. п. вище, ніж у 2023 р. (53,1 %).

Операційні витрати є невід’ємною частиною діяльності аграрного підприємства. Їх ефективне управління та моніторинг можуть суттєво вплинути на продуктивність, рентабельність та загальний успіх бізнесу в аграрному секторі. Використання сучасних технологій, оптимізація ресурсів і впровадження практик сталого розвитку сприятимуть зменшенню витрат і підвищенню ефективності. Безумовно, основну частину витрат аграрного

бізнесу становлять операційні витрати. Їх оптимізація є важливим інструментом максимізації прибутку та підвищення ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання. Відповідно, до складу операційних витрат входять адміністративні витрати, виробнича собівартість реалізованої аграрної продукції, витрати на збут, інші операційні витрати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка складу та структури витрат операційної діяльності підприємства, 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32738,4	27765,2	29047,9	36517,8	44753,0	136,7
Інші операційні витрати	3527,5	3672,5	4290,1	3601,8	6356,7	180,2
Інші витрати	522,2	1376,4	905,6	720,9	229,1	43,9
Разом витрат	36788,1	32814,1	34243,6	40840,5	51388,8	139,7

Розрахунки даних табл. 2.4, вказують на те, що загальна сума витрат операційної діяльності й майже всіх їх складових має тенденцію до зростання, що можна пояснити розширенням масштабів діяльності господарства. Зокрема, найбільшу частку в структурі витрат агропідприємства як у 2023 р., так і в цілому за періодом становила собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), причому її структурна величина коливалася з 89,0 % до 87,1 % за 2019-2023 рр. Розрахунки вказують на коливання інших операційних витрат, частка яких у 2019 р. складає 9,6 %, тоді як у 2023 р. становила 12,4 %, а у вартісній величині 3527,5 тис. грн та 6356,7 тис. грн відповідно, що залежить від маркетингової політики агроформування у звітному періоді.

Якщо витрати на збут характеризують цю діяльність безпосередньо, то адміністративні витрати є непрямими. Тому що діяльність управлінського підрозділу спрямована в першу чергу на організацію контактів з діловими партнерами та забезпечення доходу через це спілкування. Оцінка тенденцій

змін у витратах на операційну діяльність для аграрного підприємства може допомогти оптимізувати бізнес-операції. Операційні витрати в аграрному підприємстві – це витрати, які безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємства. Вони включають в себе всі витрати, які необхідні для забезпечення щоденних операцій, що виконуються для вирощування сільськогосподарських культур або утримання тварин. Розуміння та контроль за операційними витратами є критично важливими для досягнення фінансової стабільності та прибутковості аграрного бізнесу.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Очевидно, що вся господарська діяльність у господарстві регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп.

Досліджуване аграрне підприємство на власний ризик здійснює самостійну, активну та систематичну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку, подальший його розподіл між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Досліджуване підприємство самостійно планують і здійснюють господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та отриманим прибутком.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети і завдань, укладати договори і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Майно досліджуваного господарства складається з основних засобів, оборотних коштів та інших цінностей, вартість яких відображається на самостійному балансі суб'єкта господарювання, майно належить йому на праві власності.

Організаційна структура підприємства демонструє впорядковане розташування елементів управління та форм взаємозв'язку, що перетворює існуючу структуру в систему.

За лінійно-функціонального управління керівники різних рівнів підприємства керують групою професіоналів, які об'єднані у відділи відповідно до їхніх функціональних функцій. Функціональні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ) очолюють функціональні керівники, які приймають управлінські рішення та віддають розпорядження в межах підприємства (додаток Д).

Проведені розрахунки показують, що суб'єкт господарювання знаходиться на такому рівні, коли зможе адаптуватися до зовнішніх умов середовища та конкурувати з іншими виробниками аграрної продукції, тим самим покращуючи свою стратегічну управлінську діяльність у динамічному бізнес-середовищі.

Звичайно, суб'єкт господарювання розробляє стратегію та зобов'язання та розподіляє продукцію відповідно до власних потреб. За інших рівних умов економіка матиме більше прибутку, а грошовий дохід від реалізації продукції буде більшим, і навпаки.

Виробництво і реалізація продукції впливає на фінансові результати роботи Товариства. Крім того, реалізація відповідної аграрної продукції – це основне джерело формування його доходу. Проаналізуємо динаміку реалізації продукції Товариства за допомогою наступної табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
Товариства, 2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	15722,0	13664,0	14568,0	16231,0	17802,0	113,2
Кукурудза на зерно	108684,0	59481,0	69221,0	75021,0	74321,0	68,4
Соняшник	-	13799,0	12006,0	12100,0	12451,0	-
Культури зернобобові сушені	4373,0	4983,0	3999,0	5121,0	4624,0	105,7
Соя	2654,0	2729,0	3004,0	4621,0	4008,0	151,0

Так, обсяги реалізації сої, озимої пшениці зросли – на 51,0 %; 13,2 % відповідно. Деякі види продукції (соняшник) господарство почало вирощувати з 2020 р. Обсяги реалізації цих культур знаходяться на однаковому рівні.

Товариство співпрацює з такими підприємствами: ТОВ СП «НІБУЛОН», ПП «Фірма «СТЕП», ПАТ «Кернел Групп», ТОВ «Інкубаторно-птахівниче підприємство», ТОВ «Полтаваекопродукт» тощо. Переважна більшість продукції рослинництва господарство направляє на переробні підприємства або реалізовує через переробні підприємства та посередницькі комерційні структури.

Тому на сьогодні проблема підвищення результативності та ефективності діяльності суб'єкта господарювання набула значної актуальності. В динамічних умовах бізнес-середовища сільськогосподарські підприємства не тільки конкурують з іншими підприємствами, а й конкурують за інтереси постачальників ресурсів, прихильність споживачів тощо.

Ліквідність і платоспроможність є важливими фінансовими показниками, які дозволяють оцінити фінансовий стан аграрного підприємства, здатність своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та управляти своїми активами і зобов'язаннями. Регулярний аналіз ліквідності та платоспроможності допомагає аграрним підприємствам підтримувати стабільність, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Проаналізуємо динаміку показників ліквідності та платоспроможності підприємства в табл. 2.6.

Розрахувавши дані табл. 2.6, можемо зробити наступний висновок, про те, що загальний показник ліквідності у 2023 р. складає 4,905, тоді як у 2019 р. значення даного показника складало 2,003. За досліджуваний період усереднене значення даних показників перевищує нормативне значення

($\geq 1,0$), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зростання цього показника є позитивною (+2,902).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності Товариства,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,003	1,162	3,874	3,620	4,905	+2,902
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,012	0,013	0,049	0,041	0,023	+0,011
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,029	0,652	1,569	1,812	2,175	+1,146
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,501	1,059	1,247	1,568	1,601	+1,100

Одночасно, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,023, тому відхилення даного періоду становить 0,011, і вказує на зростання можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок його високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань товариство зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи – 1,029 у 2019 р. та 2,175 – у 2023 р. Розрахований показник у 2023 р. вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Про задовільний рівень забезпеченості агроформування власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2023 р. фактичний рівень перевищує нормативне значення (> 1), і складає 1,601.

Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової

стійкості Товариства є його можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних грошових надходжень.

Із загостренням конкуренції неминуче зростає важливість забезпечення конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери та створення стійких конкурентних переваг. Конкурентна перевага, перш за все, має узгоджуватися зі стратегічними цілями розвитку суб'єкту господарювання.

Проте, відповідно до принципів адаптації до навколишнього середовища та забезпечення ефективності управління, які складають сутність оперативного та тактичного рівнів управління конкурентоспроможністю, конкурентна перевага є визначальною для оцінки потенціалу підприємства та вибору виду конкурентної стратегії.

Для розуміння змісту цієї стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери необхідно розглянути такі ключові моменти:

по-перше, відмінності реалізуються відповідно до принципів можливостей підприємства та концепцій динамічних можливостей і відображаються в його стратегічній позиції;

по-друге, якщо перед фахівцем постає завдання оцінити успішність підприємства на ринку, то слід враховувати, що в таких умовах фінансові показники відображають лише окремі сторони економічних результатів, що може призвести до різного сприйняття агроформування, тобто мова йде про спотворення зі стратегічної точки зору.

Зрозуміло, що важливою складовою корпоративної діяльності є формування конкурентоспроможності підприємства. В умовах динамічного бізнес-середовища підприємства, намагаються використовувати свої знання та можливості, щоб збільшити свою частку ринку та залучити більше потенційних споживачів. У сучасному конкурентному середовищі необхідно бути лідером, який аналізує та бореться за свою конкурентну позицію з усією наполегливістю та ініціативністю. Щоб вистояти в цій боротьбі, кожне аграрне підприємство має поставити перед собою завдання підвищити рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому.

2.3. Оцінка стратегічних конкурентних переваг підприємства

Оцінка стратегічних конкурентних переваг аграрного підприємства допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози у зовнішньому середовищі. Ця інформація необхідна для формування відповідної стратегії розвитку, яка дозволить підприємству займати стабільну позицію на ринку, адаптуватися до змін, підвищувати свою ефективність та конкурентоспроможність.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, пов'язані з зовнішнім середовищем. Для аграрного підприємства SWOT-аналіз допомагає визначити ключові аспекти його діяльності та сконцентруватися на тих напрямках, які можуть позитивно вплинути на успішність бізнесу.

SWOT-аналіз передбачає вивчення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що дозволяє зв'язати ці аспекти та розробити стратегію. Цю методологію аналізу впровадив М. Портер у контексті конкурентоспроможності компаній у різних галузях. Першим етапом SWOT-аналізу є оцінка сильних і слабких сторін сільськогосподарської виробничої діяльності, починаючи з найважливіших (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони Товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1	2	3
Якість сільськогосподарської продукції	+	
Наявність фінансових ресурсів	+	
Стабільність попиту	+	
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної		-

боротьби		
Фінансові можливості підприємства агропродовольчої сфери використовувати нові технології		–

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Освоєння нових ринків		–
Сегментування ринку	+	
Освоєння нових ринків збуту		–
Широта асортименту		–
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		–
Виробництво достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	
Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства		–
Позитивний імідж аграрного підприємства	+	
Швидкість реагування управлінського персоналу на зміни		–
Порушення технологій виробництва		–
Чіткість розподілу повноважень та функцій в апараті управління		–
Низький рівень заробітної плати працівників		–
Оперативність прийняття управлінських рішень		–
Високий рівень зносу основних засобів		–
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		–

Наступним етапом SWOT-аналізу є виявлення та оцінка ринкових можливостей і загроз за допомогою матриці можливостей і загроз. Спочатку всі неконтрольовані фактори впливу були класифіковані на позитивні та негативні.

Список слабких і сильних сторін кожного агроформування є унікальним, проте такий аналіз в цілому є стислою, об'єктивною та суттєвою характеристикою досліджуваного агроформування.

Друга частина SWOT-аналізу полягає у вивченні зовнішнього середовища підприємства, яке складається з активних учасників і сил, що діють поза межами бізнесу та впливають на його здатність встановлювати та підтримувати стосунки зі споживачами. Основною метою зовнішнього аналізу є формулювання, оцінка та остаточний вибір стратегії серед альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути націлені на використання можливостей і захист від загроз, що виникають внаслідок

зовнішніх змін. Зокрема, ми будемо спиратися на дані з табл. 2.8.

Далі розподіляємо їх на дві категорії: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Обидва параметри оцінювалися за 10-бальною шкалою.

Таблиця 2.8

**Аналіз сприятливих можливостей та зовнішніх загроз для Товариства,
2019-2023 рр.**

№	Фактори	Оцінка чинників, бали	
		Ймовірність здійснення	Важливість впливу
Сприятливі можливості			
1	Державна підтримка аграрного сектора	4	8
2	Диференціація виробництва (виробництво якісної та екологічно чистої продукції)	7	4
3	Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом	10	8
4	Можливість удосконалення податкового законодавства	7	7
5	Вихід на нові ринки або сегменти ринку	3	7
6	Формування або перегляд конкурентних стратегій	8	6
7	Використання власних ресурсів та адаптованих технологій	6	6
8	Значна кількість постачальників ресурсів та посередників	10	7
Зовнішні загрози			
1	Монополістичний тиск покупців – переробних та інших комерційних структур	10	8
2	Диспаритет цін	9	7
3	Зміни потреб споживачів	4	7
4	Зростання темпів інфляції	7	10
5	Відсутність у банків зацікавленості кредитування сільськогосподарських підприємств	9	7
6	Зростання тиску конкурентів, аналогічних товаровиробників сільськогосподарської продукції	4	6
7	Високий рівень цін, що склався на основні види ресурсів	8	10
8	Неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади	6	9
9	Велика залежність від природнокліматичних умов	8	9
10	Постійне підвищення цін на пальне, добрива та засоби захисту рослин в період масових польових робіт	6	8

Зосередимося на найзначніших загрозах і найбільш перспективних можливостях для досліджуваного агроформування, які знаходяться у верхньому правому квадранті (пунктирна область). Цю інформацію слід врахувати при складанні матриці SWOT-аналізу.

Після виконання попередніх етапів аналізу формується матриця SWOT,

що відображає сильні сторони підприємства, потенційні напрямки розвитку, а також стратегії для зменшення загроз і подолання економічних недоліків. Кожному елементу присвоюються дві координати, які можна розмістити на осях матриці можливостей і загроз господарюючого суб'єкта (додаток Ж).

Таким чином, матриця має таку структуру: у верхньому лівому куті розміщені можливості, а в нижньому лівому – загрози, що виникають у зовнішньому середовищі аграрного підприємства. У верхній частині матриці, відповідно, представлені сильні та слабкі сторони сільськогосподарської виробничої діяльності.

Усі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін слід враховувати в кожній з чотирьох визначених областей. Встановлені зв'язки сприяють вибору стратегії. Тому, проаналізувавши поєднання сильних сторін, можливостей, загроз і слабких сторін зовнішнього середовища, пропонується вісім програм для всіх квадрантів, по дві програми для кожного з них (додаток З).

Розробка та впровадження стратегій, пов'язаних із господарською діяльністю, має на меті забезпечення розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та досягнення високого рівня самоокупності.

Серед найслабших аспектів діяльності досліджуваного господарства можна виділити, перш за все, недостатньо чітко сформульовані цілі, відсутність ефективної стратегії розвитку та інструментів для конкурентної боротьби, проблеми в організації збуту, зменшення ефективних систем стимулювання покупців, низьку якість продукції, незадовільний рівень кваліфікації працівників, а також високу зношеність основних засобів.

З огляду на це, при формуванні стратегії розвитку підприємства слід акцентувати увагу на його сильних сторонах та можливостях, що існують у навколишньому середовищі. Це дозволить зменшити ризики, пов'язані з зовнішніми загрозами, а також подолати вразливі аспекти. Таким чином,

стратегічні переваги та можливості для розвитку досліджуваного підприємства включають:

сприятливе бізнес-середовище, яке забезпечує високий рівень підприємницької активності серед населення та створює умови для ефективної адаптації місцевої економіки до змін у економічних умовах;

конкурентні переваги в аграрній галузі;

близькість до ринків збуту відкриває нові можливості для розвитку аграрного сектору;

зростання виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках;

сприятливі природно-кліматичні умови та великий потенціал земельних ресурсів як основа для розвитку аграрної сфери.

Перераховані елементи є специфічними обмеженнями та загрозами для діяльності досліджуваного підприємства: повномасштабна війна; значна частка загального виробництва формується аграрним сектором, розвиток якого підлягає впливу численних об'єктивних і суб'єктивних чинників; загальна неврегульованість законодавчого забезпечення розвитку аграрної сфери; швидкість структурних змін в економіці як ключовий показник соціально-економічного розвитку підприємства; обмежене впровадження інноваційних форм організації виробництва; вплив глобалізаційних процесів у сільському господарстві недостатньо захищає виробників від посилення конкуренції з боку іноземних компаній; енергоємність сільськогосподарського виробництва є досить високою через коливання цін на основні енергоносії на світових та внутрішніх ринках, повільний розвиток сфери послуг, а також значну потребу в інвестиціях. Рівень стабільності та конкурентоспроможності аграрного сектору залишається недостатнім через ряд факторів. Нестабільна цінова ситуація на ринках паливно-мастильних матеріалів (регіональних, національних, світових) також негативно впливає

на цю галузь. Низький рівень інтеграції аграрного сектору, зокрема обмежений розвиток вертикальних і горизонтальних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами, знижує потенціал розвитку сільського господарства. Крім того, обмежене впровадження нових агротехнологій посилює залежність кінцевих результатів діяльності від природно-кліматичних умов. У більшості випадків здійснюється лише первинна переробка сільськогосподарської продукції, а сектор закупівель розвинутий недостатньо. Також спостерігається порушення науково обґрунтованої спеціалізації в аграрному секторі, що стосується природно-кліматичних ресурсів та потенціалу земельних ресурсів, таких як родючість, продуктивність ґрунту, агрохімічні властивості, а також баланс гумусу та поживних речовин у сільському господарстві.

На цьому етапі діяльності суб'єкт господарювання повинен зосередитися на таких стратегічних завданнях:

підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом активізації інноваційних та інвестиційних процесів;

ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства;

реалізація енергозберігаючих заходів та оптимізація використання паливно-енергетичних ресурсів;

виявлення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел їх фінансування.

Отже, перспективи розвитку аграрного підприємства залежать від комплексної оцінки основних аспектів його можливостей. У процесі реалізації стратегії та ухвалення управлінських рішень керівництво підприємства спочатку аналізує фактори, що впливають на його діяльність у короткостроковій перспективі. У сучасному динамічному середовищі аграрного бізнесу підприємства стикаються з численними проблемами, серед

яких підвищення результативності, встановлення довгострокових відносин з партнерами, збут продукції тощо.

Тож, SWOT-аналіз допомагає аграрним підприємствам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для зростання та загрози, які можуть заважати успіху бізнесу. Використовуючи результати SWOT-аналізу, керівництво підприємства може формувати стратегії, які допоможуть максимізувати використання ресурсів і можливостей, зменшуючи вплив ризиків із зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

1. Доведено, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції Товариства збільшилося на 51,4 %. Чистий прибуток у 2019 р. становив 12483,6 тис. грн, а в 2023 р. – 23784,9 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 11301,1 тис. грн або на 90,5 %.

2. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 44753,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 12014,6 тис. грн або на 36,7 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2019 р. даний показник склав 38,1 %, що на 15,0 п. п. вище, ніж у 2023 р. (53,1 %).

3. що загальна сума витрат операційної діяльності й майже всіх їх складових має тенденцію до зростання, що можна пояснити розширенням масштабів діяльності господарства. Зокрема, найбільшу частку в структурі витрат агропідприємства як у 2023 р., так і в цілому за періодом становила собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), причому її структурна величина коливалася з 89,0 % до 87,1 % за 2019-2023 рр. Розрахунки вказують на коливання інших операційних витрат, частка яких у 2019 р. складає 9,6 %, тоді як у 2023 р. становила 12,4 %, а у вартісній величині 3527,5 тис. грн та 6356,7 тис. грн відповідно, що залежить від маркетингової політики агроформування у звітному періоді.

4. За результатами використання SWOT-аналізу з'ясовано, що для визначення привабливих напрямків діяльності для досліджуваного підприємства важливими є: позитивна динаміка попиту на продукцію, темпи зростання галузі, вихід на нові ринки або сегменти, а також можливість впровадження ефективніших стратегій. Серед загроз слід зазначити: повномасштабну війну, посилення конкурентного тиску, агресивну поведінку конкурентів, законодавчі обмеження, незадовільний рівень розвитку сировинної бази, недостатню розвиненість інфраструктури, а також зростаючий вплив цін на покупців і постачальників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ

ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

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

Підвищення рівня результативності аграрного підприємства вимагає комплексного підходу, заснованого на чіткому плануванні та реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію виробництва, поліпшення якості продукції, вдосконалення фінансового управління та розвиток кадрів. Чітко визначені цілі, відповідні стратегії та регулярний моніторинг допоможуть забезпечити стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вирішення завдань перспективного розвитку аграрного підприємства у сучасних умовах господарювання потребує принципово нового підходу – докорінної перебудови системи управління підприємством. Це закладе основу для виваженої стратегії розвитку агроформування, орієнтованої на забезпечення реалізації як економічних, соціальних, так і екологічних пріоритетів.

Є багато способів управління агропідприємством. Існують стратегії та тактики, які найкраще підходять до сучасного бізнес-середовища та ситуації, у якій знаходиться досліджуване агроформування. Однак, щоб управління було ефективним, необхідно мати повну інформацію про об'єкт, тобто провести попередню оцінку результативності 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 суб'єкта управління на об'єкт управління, що

характеризується ефектом, результативністю. У сучасний час надзвичайно 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 збитковість визначають необхідність стратегій виживання. Стратегії достатнього рівня прибутковості з малими та середніми підприємствами – стратегії стабілізації; висока ефективність і масштабність – це стратегії зростання (додаток 3).

Тому, враховуючи рівень рентабельності операційно-господарської діяльності сільськогосподарського виробництва, рекомендується обирати стратегію стабілізації, спрямовану на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудза на зерно, соняшник, соя) та стабілізацію всіх інших виробництв (озима пшениця, горох, ячмінь).

Початкові етапи розробки місії та стратегії сільськогосподарського підприємства визначаються його цілями. Цілі – це результати, яких хочуть досягти керівництво та співробітники. Зрозуміло, що її слід формулювати, виходячи з проблем підприємства. Тому перед аграрним бізнесом стоїть кілька цілей, досягнення яких дасть йому стратегічну перевагу над конкурентами:

- маркетингове дослідження;
- посилення співпраці зі споживачами;
- розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції;
- оновлення та модернізація виробничих потужностей;
- зменшити частки збиткових видів діяльності;
- ліквідація фінансових справ, максимальне звільнення від облігацій та боргів.

Таким чином, наявна цільова система, яка лежить в основі місії агроформування. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом

тривалого періоду часу, оскільки керівництво необґрунтовано розподіляє обмежені ресурси.

Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню функціональних цілей досліджуваного Товариства та може бути представлена для кожного напрямку діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Складові, що забезпечують досягнення мети функціонування
Товариства, 2025-2029 рр.**

Поточний потенціал Товариства	Бажаний потенціал Товариства
Організація управління	
Лінійно-функціональна структура управління	Призначення відповідального за здійснення маркетингових функцій
Організація виробництва	
Виробництво та реалізація найбільш прибуткових видів продукції: кукурудза на зерно (34,6 %), озима пшениця (19,7 %) грошових надходжень від реалізації	Вирощування сільськогосподарських культур за ресурсощадними технологіями із застосуванням мінімального агрокомплексу. Додаткова переробка зерна. Розширення сівозміни за рахунок вирощування (ріпаку, гречки, ячменя, сорго)
Фінансове управління	
Висока платоспроможність й ліквідність агроформування	Оновлення існуючих складських приміщень. Акумуляування коштів для інвестування розширення складів для зберігання
Маркетинг	
Робота з ринковою інформацією є мінімальною	Розширення ринків збуту продукції. Проведення систематичних маркетингових досліджень та налагодження комунікації з покупцями продукції
Персонал	
Робота з працівниками підприємства є недостатньою	Проведення навчання та підвищення кваліфікації управлінського складу та працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві

Тому існує система цілей, яка лежить в основі місії агроформування. Однак неможливо досягти всіх цілей одночасно протягом тривалого періоду часу, оскільки керівництво не зможе оптимально обмежені ресурси. Уникнути такої ситуації можна, розставивши завдання за пріоритетністю та окресливши умови досягнення кожної конкретної мети. Для цього використовуємо структуру «дерева цілей», яка забезпечує необхідні умови.

Необхідно конкретизувати цілі, які необхідно досягти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

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

Чинники	Умови	Пріоритетність реалізації цілей
Ціль 1: проведення деталізованого аналізу ринку		
Організація виробництва	Розміщення культур по кращих попередниках в сівозміні; використання ґрунтозахисних систем обробітку; вирощування інтенсивного типу сортів; оптимальне забезпечення рослин мінеральним живленням; інтегрований захист рослин	1
	Застосування високопродуктивних сортів, гібридів; оптимального варіанту удобрення; гібридного насіння	3
	Оптимізація посівних площ (розширення сівозміни за рахунок ріпаку, ячменя, гречки, сорго)	2
Ціль 2: капіталізація 9 % чистого доходу галузі з метою акумулювання коштів для здійснення інвестицій в майбутньому		
Маркетинг	Визначення відповідального за виконання маркетингових функцій	1
	Налагодження контактів з покупцями	2
	Залучення нових ринкових сегментів	3
Ціль 3: розширення ринків збуту продукції щорічно на 2 %		
Фінансове управління	Аналіз можливості проведення інвестицій в галузі	1
	Контроль за показниками ліквідності і платоспроможності	2
Ціль 4: постійний контроль за фінансовим станом господарства, формування фонду інвестування господарства		
Ціль 5: систематична робота з персоналом Товариства		
Працівники	Розробка програм підвищення кваліфікації для управлінського складу.	1
	Розробка програм перекваліфікації, підвищення кваліфікації працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві	
Організація управління	Перейти на новий тип організаційної структури	1
	Розглянути пропозиції щодо введення у штат фахівця з маркетингу або аутсорсинг маркетингу	1

тому, перш за все, маємо на меті розглянути пропозиції щодо знайомства наших співробітників із маркетологами та провести аналіз споживчого ринку полтавської області та інших ринків збуту.

друга ціль – розширення існуючого ринку збуту сільськогосподарської

продукції на 2% на рік і забезпечення нових ринків до 2029 року.

третя ціль: капіталізація 9 % річного прибутку галузі з метою конверсії або будівництва нових будівель для зберігання продукції з високим рівнем автоматизації робочих процесів.

четверта ціль: упровадження ресурсозберігаючих технологій сільськогосподарського виробництва з використанням мінімальних агрокомплексів у 2025-2029 рр.

п'ята ціль: розробка програм підвищення кваліфікації для управлінського складу та окремо для перекваліфікації, підвищення кваліфікації працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві на 2025-2029 рр.

необхідно оцінити представлені напрямки діяльності сільськогосподарських підприємств відповідно до пріоритетів їх досягнення та вибрати з усіх альтернатив найбільш оптимальний спосіб.

переходимо до завершального кроку – постановки цілей діяльності агроформування. суть цього процесу полягає в наступному:

- визначення необхідних характеристик аграрного господарства, зазначення цілей;
- визначення можливих, але небажаних характеристик, прогнозування дій, які можуть нівелювати вплив цих ситуацій на цілі;
- визначення можливих та бажаних ситуацій й характеристик, включити їх до загальної мети;
- розробка заходів для обмеження цілей у ситуаціях, коли вони бажані, але об'єктивно неможливі.

для реалізації поставлених цілей програми розвитку агроформування створюється стратегія розвитку. основними напрямками стратегії розвитку є інтенсивне зростання, диверсифіковане зростання, комплексне зростання та стратегії скорочення.

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

– стратегія зміцнення своїх позицій на ринку, при якій суб'єкт господарювання докладает всіх зусиль, щоб отримати 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: вирішення проблем зростання, пов'язаних із виробництвом нових видів продукції для впровадження на існуючих ринках товариства.

стратегія інтегрованого росту передбачає розширення господарства 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 через забезпечення або посилення контролю над постачальниками;

– стратегія вертикальної інтеграції, яка передбачає зростання економічної активності за рахунок 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 центрної 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 звертаються до стратегії цілеспрямованого 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, яка є досить близькою до стратегії скорочення, оскільки основна ідея полягає в тому, щоб знайти можливості скорочення витрат і вжити відповідних заходів для зменшення витрат.

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

Таблиця 3.3

Рекомендовані стратегії розвитку товариства, 2025-2029 рр.

Напрямки стратегії розвитку	Типи стратегічних рішень	Роки											
		2025		2026		2027		2028		2029			
		I	IV	I	IV	I	IV	I	IV	I	IV		
Концентрованого росту	Посилення позицій на ринку	■	■									■	■
	Розвиток ринку					■	■	■	■	■	■	■	■
	Розвиток продукту		■	■	■	■							■
Інтегрованого росту	Зворотної вертикальної інтеграції	■	■	■	■								
	Вертикальної інтеграції					■	■	■	■	■	■	■	■
Диверсифікованого росту	Центрової диверсифікованості					■	■	■	■	■	■	■	■
	Горизонтальної диверсифікованості	■	■	■	■								■
Стратегія скорочення	«Збору врожаю»												
	Скорочення витрат	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

При формуванні стратегії розвитку досліджуваного суб'єкту господарювання були дотримані такі вимоги:

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

– упровадження нових методів і технологій виробництва;

– впровадження системи управління якістю;

– використання сильних сторін маркетолога (зовнішнього фахівця з маркетингу) для продажу продукції;

– якість і своєчасність доставки продукції.

Відомо, що визначення стратегії аграрного формування суттєво залежить від конкретних обставин, у яких воно знаходиться. Якщо стратегія базується на передбаченні довгострокових перспектив економічних і ринкових змін, така тактика відображає ситуативні принципи прийняття рішень.

Зрозуміло, що при розробці плану продажів важливо мати стимул, який зацікавить покупців і збереже привабливість продукції чи підприємства з його високою споживчою цінністю та репутацією. Важливу роль відіграє комунікаційна політика та планування реклами для суб'єкта господарювання.

Основою програми діяльності агроформування є комплекс стратегічних рішень, що містять основні напрямки та позиції, які дозволять успішно управляти бізнес-процесами.

Нами обґрунтовано доцільність сформувавши програму розвитку для Товариства, яка включає наступні складові: преамбула, стратегія розвитку цільового ринку, маркетингова стратегія, товарна стратегія, стратегія каналів збуту, цінова стратегія, стратегія формування попиту, виробнича стратегія, соціальна стратегія, екологічна стратегія, стратегія структурних перетворень, фінансова стратегія.

При складанні даної програми враховуються такі напрямки діяльності: визначення зовнішнього середовища; детальне вивчення ринку, позиції конкурентів, аналіз 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'єкт господарювання прогнозує довгостроковий розвиток діяльності, розроблено схему стратегічних заходів (додаток II).

Звичайно, якщо оцінювати загальну стратегію розвитку, то її основою є досягнення максимальних показників і підвищення рівня конкуренції. Основою для реалізації цієї стратегії є тактичний та оперативний план

розвитку суб'єкта господарювання. Процес реалізації та розробки стратегії – це робота всієї команди менеджменту Товариства.

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 наявної інформації та результатів аналізу ситуації, що склалася.

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

- визначення пріоритетності таких завдань, як розподіл ресурсів, побудова організаційних відносин і створення підсистем підтримки тощо;
- встановлення узгодженості між стратегією господарства та структурою управління, системами мотивації та стимулювання, спільними переконаннями, корпоративними цінностями, нормами та правилами поведінки тощо;
- вибір керівництва та підхід до управління Товариством, забезпечення реалізації стратегії.

Результативність організаційної системи формується під впливом багатьох факторів: потенціалу системи, збалансованості організаційних компонентів, процесів на всіх етапах кругообігу коштів, раціонального вибору стратегії майбутньої поведінки організації; рівня використання системи, елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, раціональних взаємозв'язків операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, розвитку комунікаційних зв'язків, конкурентної позиції 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.

Підвищення рівня результативності Товариства через реалізацію чіткої стратегії розвитку є критично важливим для досягнення стійкого зростання та конкурентоспроможності. Для цього потрібно розробити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію всіх аспектів його діяльності.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення результативності підприємства

Одним із ключових кількісних критеріїв, що визначають результати діяльності аграрного підприємства, є його прибутковість. Найважливішим аспектом функціонування, існування та подальшого розвитку є прибуток, оскільки підприємство самостійно відповідає за результати своєї діяльності. Одночасно, рекомендовано враховувати основні критерії оцінки ефективності: продуктивність, рентабельність, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність агрогосподарства на ринку.

Прибуток – частина прибутку, що залишається після оплати всіх витрат на виробничо-комерційну діяльність підприємства. Прибуток, що характеризується перевищенням доходу над витратами, виражає мету діяльності підприємства і вважається основним показником його результативності.

Тому пропозиції щодо вдосконалення господарської діяльності призведуть до підвищення рентабельності, конкурентоспроможності, продуктивності та оптимізації використання суб'єктами господарювання реальних ресурсів і є актуальними заходами для досліджуваного господарства.

Отож, на основі проведеного аналізу виявляється, що важливими для агроформування є напрями з удосконалення діяльності виробничого процесу,

використання нових технологій, як у виробництві, так і при управлінні підприємством.

У свою чергу, заходи нададуть можливість Товариству:

- 1) поліпшити якість аграрної продукції;
- 2) розширити асортимент продукції;
- 3) знизити матеріальні та енергетичні витрати при виробництві аграрної продукції;
- 4) зменшити собівартість продукції, враховуючи поточний стан та ефективність Товариства, його фінансові показники.

Ефективне та якісне стратегічне управління аграрними підприємствами потребує стратегічного мислення керівників та управлінців та вміння прогнозувати наслідки стратегічних рішень. Тому стратегічне управління є необхідною умовою розвитку агроформування. Відповідно менеджери, власники здійснюють управління на кожному з цих етапів. Ці кроки називаються «пірамідою стратегічного управління», яка в кінцевому рахунку забезпечує досягнення бізнес-місії.

Політика управління формуванням прибутку 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 системи управління.

Ще один шлях підвищення результативності управління господарством – розгляд можливості вирощування нових культур. Тому для досліджуваного нами агроформування, бажано розширити сівозміну та вирощувати сорго, який раніше вирощувався в господарстві, а останнім часом вирощується без сівозміни.

Ще однією пропозицією, яка би сприяла удосконаленню результативності господарської діяльності, є розрахунки щодо доцільності вирощування таких нішевих культур як сорго або гречка.

Для Товариства рекомендується вирощування сорго, оскільки

господарюючий суб'єкт має достатньо земельних ділянок, і оскільки ця культура вже вирощувалася у господарстві раніше, відповідно, працівники, мають достатній досвід.

Вирощування сорго може стати стратегічно вигідною справою для Товариства, оскільки цей вид культури має низку переваг, таких як стійкість до посухи, швидке зростання і можливість використання в різних сферах – від харчування до кормів і промисловості.

За даними ринкових досліджень, попит на сорго зростає в Україні та Європі, зокрема для використання в харчовій промисловості та для виробництва кормів для тварин.

Наявність родючих земель у Товариства і оптимальні кліматичні умови для вирощування сорго (посухостійкість, теплолюбність). Підприємство має необхідну техніку для обробки ґрунту, сівби та збору врожаю.

Серед переваг вирощування даної культури варто відзначити наступне, так вирощування сорго для зменшення залежності від традиційних культур (пшениця, кукурудза); збільшення прибутковості: підвищення рентабельності шляхом використання технологій вирощування, що знижують витрати на водні та добривні ресурси; вихід на нові ринки: розширення збуту шляхом виробництва сертифікованої органічної продукції.

Розглянемо за допомогою табл. 3.4 статті витрат, що понесе досліджуване господарство при вирощуванні сорго.

Таблиця 3.4

Прогнозований кошторис вирощування сорго у Товаристві, 2026 р.

Показники	Всього витрат, тис. грн	Питома вага витрат, %
Витрат – всього, у тому числі:	2544,9	100,0
Добрива	80,0	3,1
Гербіциди і десиканти	299,8	11,8
Інсектициди та протруйники	130,0	5,1
Насіння	52,9	2,1
Оренда техніки та витрати на паливно-мастильні матеріали	339,7	13,3
Амортизація основних засобів	549,5	21,6
Накладні витрати	419,5	16,5
Зарплата з нарахуванням	424,8	16,7

Поточний ремонт	66,2	2,6
Інші витрати	151,8	6,0
Електроенергія	30,7	1,2

Розрахунки вказують на те, що загальна сума сукупних витрат Товариства для вирощування сорго орієнтовно становитиме 2544,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, а саме витрати на придбання насіння – 130,0 тис. грн, або 5,1 %, гербіциди і дисканти – 299,8 тис. грн (11,8 %), інсектициди та протруйники – 130,7 тис. грн (5,1 %). При цьому, витрати на оплату праці становлять 424,8 тис. грн, або 16,7 %.

Усі витрати на вирощування сорго та його реалізацію пораховано на весь сезон, починаючи від сівби, закінчуючи реалізацією. вирощування сорго планується у 2026 р.

Орієнтуємося на прогнозовану урожайність у 33,5 ц/га. При цьому, прораховано, що вирощування сорго є не вигідним для господарства, за умови, коли урожайність становитиме 106,1 ц/га.

Розрахунок економічної ефективності вирощування сорго у господарстві представлений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозна економічна ефективність вирощування сорго у Товаристві,
2026 р.**

Показники	Вартість, тис. грн
Площа посіву, га	350,0
Урожайність, ц/га	106,1
Валовий збір, ц	37135,0
Прогнозована ціна реалізації, грн/ц	8200,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	304507,0
Повна собівартість, тис. грн	260360,5
Повна собівартість 1 ц, грн	743,9
Прибуток на 1 ц, грн	126,1
Сукупний прибуток, тис. грн	44146,5
Рівень рентабельності, %	16,9

З аналізу даних табл. 3.5 можна зробити висновок, що вирощування сорго є вигідним. За прогнозованого рівня цін 8200,00 грн/ц чистий дохід

становитиме 304507,0 тис. грн. Тоді загальний прогнозований прибуток становитиме 44146,5 тис. грн. У розрахунку на 1 ц даний показник складе 126,1 грн/ц, що забезпечить рівень рентабельності 16,9 %.

Враховуючи обґрунтування корпоративних стратегій розвитку досліджуваного Товариства необхідно сформулювати систему питань реалізації технологічної політики, спрямовану на:

- організацію роботи з удосконалення та освоєння нової техніки, прогресивних технологій виробництва сільськогосподарської продукції на основі нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії;

- оновлення й удосконалення матеріально-технічної бази Товариства;

- організацію оптимізованого забезпечення матеріально-технічними ресурсами;

- поширення й упровадження сучасних технологій, новітніх досягнень виробничої науки і техніки;

- підготовка та підвищення кваліфікації механізаторів, інженерно-технічних працівників;

- обґрунтування вимог до обладнання з урахуванням тенденцій розвитку технологій;

- ефективне використання матеріально-технічних і енергетичних ресурсів.

Тому результативність є однією з найважливіших характеристик успішного функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.

Для підвищення результативності господарювання важливим є оптимізація машинно-тракторного парку досліджуваного товариства, який має акцентувати увагу на перехід до сучасної сільськогосподарської техніки, яка б відповідала вимогам до економії енергоресурсів, раціональним нормам умов й безпеки праці при її безпосередній експлуатації, високоефективних енерго-, ресурсозберігаючих технологій виробництва, переробки та зберігання продукції, сприяла би забезпеченню оптимальних строків та високої якості виконання таких технологічних операцій.

Машинно-тракторний комплекс має бути обладнаний сучасною сільськогосподарською технікою, що відповідає вимогам ефективних енергозберігаючих і ресурсозберігаючих технологій у виробництві, переробці та зберіганні, а також забезпечує безпечні умови праці та оптимальну продуктивність. Для збирально-транспортних ланок, включаючи зернозбиральні комбайни та автомобілі, під час роботи в заданих умовах важливо враховувати швидкість руху, час та тривалість заповнення бункера жниварки зерном. Необхідно також визначити маршрути автомобільного руху та кількість автомобілів, які потрібні для транспортування зерна від одного комбайна до іншого.

Вихідні дані для розв'язання цієї задачі представлені в додатку Н.

У господарстві є поле озимої пшениці, розташоване за 10 км від елеватора. Для прогнозування оптимальної кількості автомобілів з причепами, зокрема КАМАЗ-55102, які будуть необхідні для обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440 та семи комбайнів John Deere 7020, пропонується застосувати теорію масового обслуговування. Розрахунки показали, що для обслуговування семи комбайнів John Deere 7020, трьох комбайнів Claas Lexion 440 та шести автомобілів КАМАЗ-55102 знадобиться дев'ять одиниць техніки.

У 2023 році для транспортування зерна задіяли 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, вартість яких склала 1565,3 грн. Очевидно, що за умов оптимізації збірно-транспортних зв'язків витрати можуть зменшитися на 1092,0 тис. грн (69,7 %). Це підтверджує економічну доцільність запропонованої організації збирально-транспортного сполучення. З іншого боку, загальні втрати за одну годину простою під час роботи збирально-транспортної ланки, що складається з 3 комбайнів Claas Lexion 440, 7 комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102, становлять 473,20 грн (214,3 грн).

Підсумовуючи проведені дослідження, варто зазначити, що ознакою успішної діяльності є не лише досягнення поставлених цілей, а й послідовне

вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, які пов'язані з досягненням відповідного ефекту за сучасних умов в динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 3

1. Чітко сформульовано цілі та фактори, що забезпечують досягнення поставлених цілей, обґрунтовують підвищення результативності господарювання та підвищення ефективності використання ресурсів шляхом реалізації відповідних стратегій для Товариства.

2. Враховуючи рівень рентабельності операційної, господарської діяльності агровиробництва, доведена доцільність запровадження стратегії стабілізації, спрямованої на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудза на зерно, озима пшениця, соя) та стабілізацію всіх інших виробництв (соняшник).

3. Розроблено стратегію розвитку Товариства, основою якої стало задоволення наступних вимог: використання наявного виробничого потенціалу; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу, впровадження нових методів і технологій виробництва; розроблення стратегічного плану дій, у тому числі, щодо створення системи управління якістю виробництва, виявлено непередбачені обставини для суб'єктів управління.

4. Розроблено план тактичних рішень щодо підвищення результативності господарювання, до них відносяться безпосередня комунікація зі споживачами на існуючих ринках; участь у виставках і ярмарках для створення позитивного іміджу суб'єкта господарювання; контроль та узгодження тактичних рішень; постійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація працівників тощо.

5. Розраховано, що використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки зменшує витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %), це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту.

6. Однією пропозицією, яка би сприяла удосконаленню результативності господарської діяльності, є розрахунки щодо доцільності вирощування таких нішевих культур як сорго. Розраховано, що загальна сума сукупних витрат Товариства для вирощування сорго орієнтовно становитиме 2544,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, а саме витрати на придбання насіння – 130,0 тис. грн, або 5,1 %, гербіциди і дисканти – 299,8 тис. грн (11,8 %), інсектициди та протруйники – 130,7 тис. грн (5,1 %). При цьому, витрати на оплату праці становлять 424,8 тис. грн, або 16,7 %.

7. Визначено економічну ефективність вирощування сорго для агроформування. вирощування сорго є вигідним. За прогнозованого рівня цін 8200,00 грн/ц, чистий дохід становитиме 304507,0 тис. грн. Тоді загальний прогнозний прибуток становитиме 44146,5 тис. грн. У розрахунку на 1 ц даний показник складе 126,1 грн/ц, що забезпечить рівень рентабельності 16,9 %.

ВИСНОВКИ

1. Доведено, що управління результативністю аграрного підприємства вимагає комплексного підходу, поєднання стратегічного планування, оперативного управління та гнучкості у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Успішна реалізація цих аспектів може суттєво підвищити результативність і стійкість аграрного підприємства.

2. Розраховано, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції Товариства збільшилося на 51,4 %. Чистий прибуток у 2019 р. становив 12483,6 тис. грн, а в 2023 р. – 23784,9 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 11301,1 тис. грн або на 90,5 %.

3. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 44753,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 12014,6 тис. грн або на 36,7 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2019 р. даний показник склав 38,1 %, що на 15,0 п. п. вище, ніж у 2023 р. (53,1 %).

4. Загальна сума витрат операційної діяльності й майже всіх їх складових має тенденцію до зростання, що можна пояснити розширенням масштабів діяльності господарства. Зокрема, найбільшу частку в структурі витрат агропідприємства як у 2023 р., так і в цілому за періодом становила собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), причому її структурна величина коливалася з 89,0 % до 87,1 % за 2019-2023 рр. Розрахунки вказують на коливання інших операційних витрат, частка яких у 2019 р. складає 9,6 %, тоді як у 2023 р. становила 12,4 %, а у вартісній величині 3527,5 тис. грн та 6356,7 тис. грн відповідно, що залежить від маркетингової політики агроформування у звітному періоді.

5. За результатами використання SWOT-аналізу з'ясовано, що для визначення привабливих напрямків діяльності для досліджуваного підприємства важливими є: позитивна динаміка попиту на продукцію, темпи зростання галузі, вихід на нові ринки або сегменти, а також можливість

впровадження ефективніших стратегій. Серед загроз слід зазначити: повномасштабну війну, посилення конкурентного тиску, агресивну поведінку конкурентів, законодавчі обмеження, незадовільний рівень розвитку сировинної бази, недостатню розвиненість інфраструктури, а також зростаючий вплив цін на покупців і постачальників.

6. Чітко сформульовано цілі та фактори, що забезпечують досягнення поставлених цілей, обґрунтовують підвищення результативності господарювання та підвищення ефективності використання ресурсів шляхом реалізації відповідних стратегій для Товариства.

7. Враховуючи рівень рентабельності операційної, господарської діяльності агровиробництва, доведена доцільність запровадження стратегії стабілізації, спрямованої на зниження собівартості перспективних видів продукції (кукурудза на зерно, озима пшениця, соя) та стабілізацію всіх інших виробництв (соняшник).

8. Розроблено стратегію розвитку Товариства, основою якої стало задоволення наступних вимог: використання наявного виробничого потенціалу; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу, впровадження нових методів і технологій виробництва; розроблення стратегічного плану дій, у тому числі, щодо створення системи управління якістю виробництва, виявлено непередбачені обставини для суб'єктів управління.

9. Розроблено план тактичних рішень щодо підвищення результативності господарювання, до них відносяться безпосередня комунікація зі споживачами на існуючих ринках; участь у виставках і ярмарках для створення позитивного іміджу суб'єкта господарювання; контроль та узгодження тактичних рішень; постійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація працівників тощо.

10. Розраховано, що використання оптимізованого складу збирально-транспортної ланки зменшує витрати на 1092,09 тис. грн (69,8 %), це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту.

11. Однією пропозицією, яка би сприяла удосконаленню результативності господарської діяльності, є розрахунки щодо доцільності вирощування таких нішевих культур як сорго. Розраховано, що загальна сума сукупних витрат Товариства для вирощування сорго орієнтовно становитиме 2544,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, а саме витрати на придбання насіння – 130,0 тис. грн, або 5,1 %, гербіциди і дисканти – 299,8 тис. грн (11,8 %), інсектициди та протруйники – 130,7 тис. грн (5,1 %). При цьому, витрати на оплату праці становлять 424,8 тис. грн, або 16,7 %.

12. Визначено економічну ефективність вирощування сорго для агроформування. вирощування сорго є вигідним. За прогнозованого рівня цін 8200,00 грн/ц, чистий дохід становитиме 304507,0 тис. грн. Тоді загальний прогнозний прибуток становитиме 44146,5 тис. грн. У розрахунку на 1 ц даний показник складе 126,1 грн/ц, що забезпечить рівень рентабельності 16,9 %.