

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: «Управління розвитком підприємства»

Виконав:

Заїка Олексій Володимирович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
д.е.н., професор, завідувач кафедри управління
імені Олега Балацького Сумського
державного університету

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Заїці Олексію Володимировичу

1. Тема роботи: Управління розвитком підприємства

2. База практичного дослідження: Фермерське господарство «Батьківщина»
Краснопільського району Сумської області

керівник роботи Ткаченко В.В., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. № _____

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2019-2021 роки, звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути основні теоретичні підходи до трактування поняття «управління розвитком підприємства»;

- визначити особливості та головні напрямки розвитку вітчизняних підприємств;

- з'ясувати вплив управління розвитком на діяльність підприємства;

- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;

- провести аналіз ефективності управління розвитком підприємства;

- визначити складові стратегічного розвитку підприємства;

- проаналізувати зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- провести SPACE-аналіз підприємства для визначення стратегічного становища та подальших дій щодо розвитку;

- обґрунтувати ефективність впровадження інноваційної стратегії розвитку на підприємстві;

- розрахувати економічну ефективність від впровадження інноваційної стратегії.

6. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20 ____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	<i>Вересень 2021 р.</i>	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	<i>Жовтень 2021 р.</i>	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад – Грудень 2021 р.</i>	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	<i>Січень – Лютий 2022 р.</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Березень – Квітень 2022 р.</i>	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	<i>Травень – Серпень 2022 р.</i>	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	<i>Вересень – Жовтень 2022 р.</i>	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	<i>Листопад- Грудень 2022 р.</i>	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	<i>Листопад 2022 р</i>	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	<i>Листопад 2022 р</i>	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	<i>Листопад 2022р.</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	<i>Грудень 2022 р.</i>	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

О.В. Зайка

Керівник роботи

(підпис)

В.В. Ткаченко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Заїка О.В. Управління розвитком підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2022 р. – Рукопис.

В умовах глобалізації і швидкозростаючих темпів соціально-економічного розвитку суспільства зростає важливість управління розвитком підприємства. Відбулося зростання впливу головних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність організацій. Кожен день в умовах сучасного світу, що змінюються, розвиток організації вважається не тільки наслідком еволюції, але і підсумком ціленаправлених зусиль керівників. У відношенні «управління функціонуванням – управління розвитком» все більшої питомої ваги набирає управління розвитком. В зв'язку з цим з'являється необхідність перетворення системи управління, яка буде направлена на підвищення ефективності діяльності, підтримання конкурентоздатності і стійкості як підприємства, так і промислового комплексу в цілому. Підвищення актуальності управління розвитком організацій зумовлено, насамперед, зростанням темпів соціально-економічного розвитку суспільства. У швидко мінливих умовах сучасного світу розвиток організації є не тільки наслідком природної еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль керівників. Якщо розглядати систему управління у двох аспектах – «управління функціонуванням» і «управління розвитком», то на початку 21 століття дедалі більшого значення набуває саме управління розвитком. В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основ процесу управління розвитком підприємства, починаючи зі змісту самого поняття «розвиток підприємства». Досліджені функції, принципи, підходи та етапи процесу управління розвитком підприємства. Визначено, що притаманною рисою розвитку економіки на сучасному етапі є суттєві зміни в усіх її сферах, що мають вплив на систему управління підприємством. Визначено особливості та головні напрямки розвитку вітчизняних підприємств. Управління є цілеспрямованою діяльністю усіх суб'єктів господарювання, які забезпечують становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та розвиток підприємства. Розвиток підприємства – незворотній процес, що забезпечує керовані чи випадкові переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін. Реалізація процесів управління розвитком підприємства здійснюється на основі запровадження різних методів, методик, інструментів, а також технологій та техніки. Здійснено організаційно-економічну характеристику та аналіз управління розвитком на досліджуваному підприємстві; проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище об'єкту дослідження; проведено SPACE-аналіз підприємства для визначення стратегічного становища та подальших дій щодо розвитку; запропоновано нову стратегію розвитку, що включає створення лабораторій і послуг, організування науково-практичних курсів на базі підприємства; проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: розвиток, управління, управління розвитком підприємства, стратегічний розвиток, стратегія.

SUMMARY

Zaika O. Management of enterprise development

Qualification work in the specialty 073 «Management» SP «Management of organizations and administration», SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

In the context of globalization and the rapidly growing pace of socio-economic development of society, the importance of enterprise development management is increasing. There has been an increase in the influence of the main economic factors of the external environment on the activities of organizations. Every day in today's changing world, the development of the organization is considered not only a consequence of evolution, but also the result of the purposeful efforts of managers. In relation to “management of functioning - management of development” development management is gaining more and more weight. In this regard, there is a need to transform the management system, which will be aimed at improving the efficiency of activities, maintaining the competitiveness and sustainability of both the enterprise and the industrial complex as a whole. The increasing relevance of organization development management is due, first of all, to the growing pace of socio-economic development of society. In the rapidly changing conditions of the modern world, the development of the organization is not only a consequence of natural evolution, but also the result of purposeful efforts of managers. If we consider the management system in two aspects – “management of functioning” and “management of development”, then at the beginning of the 21st century, development management is becoming increasingly important. The qualification work considers the theoretical foundations of the process of enterprise development management, starting with the content of the very concept of “enterprise development”. The functions, principles, approaches and stages of the enterprise development management process are investigated. It is determined that the inherent feature of economic development at the present stage is significant changes in all its spheres that have an impact on the enterprise management system. The features and main directions of development of domestic enterprises are determined. Management is a purposeful activity of all business entities that ensure the formation, stabilization, optimal functioning and development of the enterprise. Enterprise development is an irreversible process that provides controlled or random transitions from one unique state to another through the process of change. The implementation of enterprise development management processes is carried out on the basis of the introduction of various methods, techniques, tools, as well as technologies and equipment. The organizational and economic characteristics and analysis of development management at the studied enterprise are carried out; the external and internal environment of the object of study is analyzed; SPACE-analysis of the enterprise is carried out to determine the strategic position and further development actions; a new development strategy is proposed, including the creation of laboratories and services, the organization of scientific and practical courses on the basis of the enterprise; the economic efficiency of the proposed measures is assessed.

Key words: management, development, enterprise development management, strategic development, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти управління розвитком підприємства	11
РОЗДІЛ 2 Ефективність управління розвитком ФГ «Батьківщина»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз системи управління розвитком ФГ «Батьківщина»	31
2.3 Оцінка стану управління розвитком підприємства в ФГ «Батьківщина»	37
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи управління розвитком підприємства в ФГ «Батьківщина»	46
3.1. Розробка концепції управління розвитком підприємства	46
3.2. Моделювання стратегії з удосконалення управління розвитком ФГ «Батьківщина»	54
3.3 Економічне обґрунтування доцільності стратегії з удосконалення управління розвитком ФГ «Батьківщина»	59
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	70
Додаток А Фінансова звітність підприємства за 2021 рік	
Додаток Б Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації і швидкозростаючих темпів соціально-економічного розвитку суспільства зростає важливість управління розвитком підприємства. Відбулося зростання впливу головних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність організацій. Кожен день в умовах сучасного світу, що змінюються, розвиток організації вважається не тільки наслідком еволюції, але і підсумком ціленаправлених зусиль керівників. У відношенні «управління функціонуванням – управління розвитком» все більшої питомої ваги набирає управління розвитком. В зв'язку з цим з'являється необхідність перетворення системи управління, яка буде направлена на підвищення ефективності діяльності, підтримання конкурентоздатності і стійкості як підприємства, так і промислового комплексу в цілому.

Підвищення актуальності управління розвитком організацій зумовлено, насамперед, зростанням темпів соціально-економічного розвитку суспільства. У швидко мінливих умовах сучасного світу розвиток організації є не тільки наслідком природної еволюції, а й результатом цілеспрямованих зусиль керівників. Якщо розглядати систему управління у двох аспектах – «управління функціонуванням» і «управління розвитком», то на початку 21 століття дедалі більшого значення набуває саме управління розвитком.

Управління розвитком - це цілеспрямований, систематичний і безперервний вплив на зміну: напрямів діяльності; виконуваних функцій; структури організації; рівня ефективності та якості. Основною формою, у якій реалізується менеджмент розвитку, є стратегічне управління.

Стратегічне управління - процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям. Формування стратегії для фірми принципово залежить від конкретної ринкової ситуації та тенденцій. Головними факторами під час розроблення стратегії є: позиція організації на ринку, динаміка її розвитку, її потенціалу, поведінка конкурентів,

характеристика вироблюваного товару або послуг, що надаються, стан економіки тощо.

Стан вивчення проблеми. Питання теоретичних і організаційних проблем управління розвитком підприємства широко розглядаються в останні роки як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Актуальність теми підтверджується, зокрема, збільшенням кількості матеріалів з цієї тематики: підручників, навчальних посібників, монографій, публікуються статті та збірники конференцій. Крім цього, актуальні питання управління обговорюють на різноманітних форумах.

Зокрема, перерахованими вище напрямками дослідження займалися вітчизняні науковці, серед яких можна виділити таких: В. Білявський [2], К. Ендрюс [18], К. Компанець [6], Г. Мінцберг [23], А. Наливайко [10], Н. Портнякова [11], О. Прокопишин [12], Л. Телишевська [13], В. Ткаченко [5], С. Ткаченко [14] та ін.

Не дивлячись на значну кількість публікацій, більшість питань процесу управління розвитком підприємства недостатньо освітлені, не враховуючи особливостей розвитку окремих галузей і територій.

У зв'язку з цим виникає необхідність більш детального ознайомлення з поняттям «розвитку підприємства» і розгляду основних складових елементів процесу управління розвитком підприємства в різних соціально-економічних умовах.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесу» (державний реєстраційний номер 0119U02483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів підвищення розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності та важливості питання управління розвитком підприємства; розробка напрямків розвитку ФГ «Батьківщина» Краснопільського району Сумської області на основні вдосконалення стратегії.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних *завдань*:

- розгляд основних теоретичних підходів до трактування поняття «управління розвитком» підприємства;
- визначення особливостей та головних напрямів розвитку вітчизняних підприємств;
- визначення складових стратегічного розвитку підприємства;
- проведення SPACE-аналізу підприємства для визначення стратегічного становища та подальших дій щодо розвитку;
- обґрунтування ефективності впровадження інноваційної стратегії розвитку на підприємстві;
- розрахунок економічної ефективності від впровадження інноваційної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком ФГ Батьківщина Краснопільського району Сумської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є:

- розроблення концепції розвитку для забезпечення узгодження наявних ресурсів з умовами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- застосування концепції McKinsey 7S для вдосконалення управління розвитком підприємства;
- при розробці інноваційної стратегії, вибір ідеї запропоновано здійснювати методом оціночної шкали;
- запровадження на підприємстві курсів з аграномії, доведення їх доцільності, а також розрахунок ефективності від їх впровадження.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими пропозиціями прикладного характеру та можливістю використовувати отримані дані для підвищення ефективності діяльності підприємства та його подальшого розвитку. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час

проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, аналізу та синтезу, наукової абстракції, логічний; групування, побудова таблиць, графіків, рисунків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Заїка О.В. Управління розвитком підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (3-4 листопада 2022 р.). м. Харків, 2022. С. 25-27.

2. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 23 таблиці, 8 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Процес управління розвитком підприємства – це ряд систематичних і цілеспрямованих впливів за всіма напрямками діяльності організації задля підвищення ефективності та рівня якості діяльності для досягнення поставлених цілей.

Розвиток організації є одним з найважливіших аспектів успіху всієї діяльності. Розвиток передбачає зміни, які відбуваються з різною швидкістю з метою досягнення максимального результату від підприємницької діяльності [11, с. 74].

Основними характеристиками розвитку підприємства є:

- незворотне вдосконалення (модернізація) основної діяльності;
- націленість на досягнення позитивних результатів у розвитку діяльності компанії.

До основних чинників розвитку підприємства відносяться:

- неминучість змін організаційного устрою під впливом зовнішніх і внутрішніх умов середовища, але при цьому залишається незмінною основна діяльність підприємства.

- зміни, пов'язані з потребами організації, суспільства та споживачів.
- розвиток вдосконалення роботи підприємства, модернізація наявних структур і технологій.

- розвиток згідно сучасних тенденцій сталого розвитку, яка включає не лише економічний розвиток, а й соціальний та екологічний розвиток. Визнання важливості екологічних компонентів і зміна своєї діяльності, щоб мінімізувати вплив на навколишнє середовище.

Розвиток згідно сучасних тенденцій у сфері інноваційного та вдосконаленого технологічного розвитку [12, с. 40].

Правильний розвиток позитивно впливає на бізнес, оскільки має такі наслідки:

- наявність керівного органу, який виконує повноваження та встановлює цілі;
- наявність визначених процедур, відповідно до яких бізнес здійснює свою діяльність;
- постійна діяльність з розробки концепцій стратегічного розвитку тощо [14, с. 279].

Розвиток — це правильний розподіл ресурсів усіх видів, головним чином грошових, завдяки чому вдосконалюється не тільки діяльність підприємств, але й уся система. Процес управління розвитком підприємства включає управління діяльністю та управління розвитком, і кожен із цих напрямків включає різні об'єкти, завдання та інструменти досягнення поставлених цілей.

Вплив на управління діяльністю підприємства дасть можливість підвищити ефективність поточного виробничого потенціалу.

Об'єктом цього управління є безпосередньо виробничий процес і процеси, які його забезпечують, орієнтовані на досягнення операційних цілей.

Вплив на управління розвитком спрямований на збільшення потенціалу за рахунок застосування різноманітних інновацій. Об'єктом впливу є модернізація.

Управління розвитком базується на оцінці статус-кво, виявленні потреб і можливих напрямків розвитку, встановленні цілей і виборі інструментів щоб їх досягти, одночасно контролюючи і коригуючи безпосередньо процес управління. Функція управління має дві основні складові: безпосередньо процесу управління, а також визначення об'єктів впливу. Для детальнішого розгляду спрямованості процесу управління варто знати, в яких сферах організаційної діяльності вони використовуються (технологія підприємства, організація діяльності, матеріально-технологічна база чи інформаційне забезпечення) [17, с. 1].

Управління розвитком може впроваджуватися застосовуючи різноманітні підходи. На вибір підходу має вплив:

- суб'єкт управління (вказує, хто саме має вплив на процес управління, керуюча ланка тільки або весь колектив; перший випадок – адміністративний підхід, другий – партисипативний підхід).

- орієнтація управління (вказує, на що управління орієнтовано, на безпосередньо процес або конкретно на результат; перший випадок – конкретно встановленого результату не має, другий випадок – визначений бажаний результат і для його досягнення відбувається раціональніший вибір інструментів);

- інтеграція управління (вибір автономного управління, в якому управління інноваціями виконується однією особою чи групою, не маючи цілісного проєкту розвитку організації або вибір системного управління, в якому розробляють проєкт і програми його впровадження; а кожне нововведення при цьому направлене на розвиток підприємства в цілому);

- типи реагування на зміни (вибір випереджуючого управління, яке направлене на передбачення появи факторів, які мають можливість вплинути на досягнення поставлених цілей, а також включає оперативне реагування на зміни; або вибір реактивного управління, що базується на прийнятті рішень в процесі вже будь-яких змін) [6, с. 82].

По-перше, умови навколишнього середовища впливають на вибір управлінського підходу. Тільки обравши правильний метод управління, можна реалізувати розвиток підприємства.

На практиці управління перетворюється на цілеспрямовану, організовану систему, яка є сукупністю взаємопов'язаних елементів (технічної, матеріальної, трудової, інформаційної складових) у виконанні функцій управління. Втілення функцій управління відноситься до певної послідовності дій та методів управління (рисунок 1.1). Кожна функція системи керування використовує власну технологію застосування. Відповідальність за здійснення окремих управлінських дій розподіляється між структурними підрозділами та конкретними виконавцями [9, с. 84].



Рисунок 1.1 - Підходи до управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Під час управління розвитком приймаються рішення, спрямовані на якісні зміни у виробничих процесах і застосовуваних технологіях. Управління розвитком пропонує такі варіанти:

- реалізовані функції, методи та засоби;
- визначення органу управління (особи або групи осіб, які здійснюватимуть сам процес управління) та його повноважень;
- методи управління розвитком підприємства;
- керувати формою контролю та коригування (при необхідності) процесу розвитку підприємства.

Управління розвитком має ряд специфічних особливостей, які залежать від вибору методу реалізації (у процесі зміни методу управління змінюються структурні елементи системи управління) [10, с. 227].

У процесі оцінки управління розвитком підприємства має принципове значення оцінка управління стратегією. Щоб випередити конкурентів у сучасних

ринкових умовах, необхідно розуміти, що таке ринок, хто на ньому працює, як він працює та які його потреби.

Управління розвитком - це організаційна діяльність, спрямована на вивчення потреб споживачів та їх психології. Воно включає аналіз і прогнозування конкурентної поведінки, розробку та просування інноваційних конкурентоспроможних товарів і послуг, управління комерційними відносинами з постачальниками і посередниками в каналі просування продукції, їх системи ціноутворення, процеси стратегічного управління [13, с. 187].

Основною метою процесу стратегічного управління є забезпечення точного виконання процедур. Продумане стратегічне управління робить організації ефективнішими.

В менеджменті також існує концепція стратегічного менеджменту, яка орієнтована на клієнта та працює відповідно до потреб, запитів і вимог клієнтів. Варто розглянути визначення понять «управління стратегією» і «стратегічне управління». У теорії та практиці здійснення стратегічної діяльності, ці два поняття часто мають однакові характеристики. Спробуємо знайти схожість і відмінність цих понять.

Управління розвитком – це цілеспрямована діяльність, що регулює позиції підприємства на ринку через етапи планування, організації, обліку, контролю, виконання його дій з урахуванням моделі розвитку ринкового простору, впливу конкурентного середовища задля здобуття прибутковості та ефективності діяльності підприємства на ринку [2, с. 129].

Сфера управління стратегією розвитку має такі складові: аналіз, планування, контроль за виконанням заходів, що спрямовані на встановлення, зміцнення та підтримку прибуткових обмінів методом вирішення конкретних завдань організації, а саме отримання прибутку, збільшення обсягу продажів, збільшення частки ринку тощо. У сфері керування воно напряду пов'язане зі стратегічним управлінням і управлінням стратегією підприємством, його мотивацією, оцінкою економічних рішень, стратегічним плануванням, вибором форм управління, структури управління, персоналу, імітаційним моделюванням тощо.

Управління стратегією є головним організаційним чинником на цільових ринках. Подібні проблеми характерні для країн Західноєвропейських країн та Америки, які захищають і стимулюють жорстку конкуренцію на ринку. Поняття стратегії визначають як цілеспрямовані дії підприємства з пошуку стійкої переваги над конкурентами задовольняючи потреби споживачів. Зачасту стійкі переваги виникають у процесі прийняття рішень на вищих рівнях організації, де такої стійкості немає [20, с. 240].

Останніми роками за кордоном спостерігається очевидна тенденція до узагальнення та осмислення результатів досліджень у сфері стратегічного планування та управління. Наприклад, подібну спробу зробили Х. Мінцберг, Б. Альстранд і Д. Лемпель у праці «Стратегічна академія». Визнаними «батьками» стратегічного планування називають А. Д. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф.

А. Д. Чандлер був першим, хто дослідив походження фірм в рамках історичного аналізу через зв'язок між зовнішнім середовищем, стратегією розвитку та організаційною структурою управління. Він дає визначення ключового поняття «стратегія» в теорії стратегічного планування та управління. Під стратегією А.Д. Чандлер розуміє «визначення основних довгострокових цілей і завдань бізнесу, затвердження курсів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей».

Проте всі вони фактично базуються на одній теоретичній конструкції або базовій моделі, і вони відрізняються в основному деталями, а не основними принципами побудови.

Основною базовою моделлю стратегічного планування вважається модель Гарвардської школи бізнесу, лідером якої є К. Ендрюс [18].

Г. Мінцберг називає цю модель «моделлю школи проєктування», оскільки вона ґрунтується на переконанні, що формулювання стратегії як процес базується на кількох фундаментальних припущеннях, які разом забезпечують «проєктування стратегії» [29].

Модель стратегічного планування побудована на таких основних методологічних принципах:

1. Процес формування стратегії розвитку підприємства має бути контрольованим і усвідомленим процесом мислення;
2. Модель, яка формує стратегічний план, має бути дуже простою та інформативною
3. Стратегія розвитку будь-якої компанії унікальна і вважається результатом творчого проектування;
4. Процес формулювання стратегії не є завершеним, доки альтернативні стратегії не будуть адекватно описані та остаточно не буде обрано найкращу стратегію.

К. Ендрюс акцентував увагу на ролі зовнішнього менеджменту в процесі формування та реалізації стратегій розвитку.

Модель формування стратегічного плану І. Ансоффа має два принципи. Є дві принципові відмінності між Ансоффом і моделлю Гарвардської групи. По-перше, І. Ансофф вводить поняття формальних цілей у процес стратегічного планування, протиставляючи неявно виражені цінності топ-менеджменту в моделі Гарвардської групи. По-друге, він намагається описати у формі певною мірою формалізованої блок-схеми процес стратегічного планування, який передбачає деталізацію списку факторів, які розглядаються, та пріоритетні в процесі прийняття рішень, наприклад, різні схеми та правила [19, с. 449].

Методологічною основою стратегічного планування є системний підхід і ситуаційний підхід. Виділяють два основних підходи до типології стратегії: апріорний і апостеріорний.

Апріорні методи припускають, що типи стратегій формулюються на основі теоретичних, концептуальних моделей, які потім перевіряються та аналізуються на основі емпіричних даних. Критика таких методів полягає в тому, що вони часто не відображають реальний діловий світ і дуже відрізняються за узагальненням.

Апостеріорні підходи до класифікації стратегій відрізняються від апріорних підходів тим, що типології стратегій розробляються на основі емпіричних досліджень даних. Для апостеріорного підходу першим завданням є визначення

найважливіших стратегічних змінних, які стануть основою для створення типології стратегії [16, С. 131].

Аналіз стратегій за допомогою апостеріорних методів може виявити різноманіття стратегій, що використовуються реальними фірмами, оскільки він не має готових теоретичних моделей і в основному базується на емпіричному матеріалі.

При проведенні стратегічного аналізу необхідно враховувати фактори, пов'язані з ринком, на якому працює компанія, продуктами, які компанія пропонує на ринку, і її позицією на ринку [21, с. 383].

Коли ринок визначено, важливо зрозуміти його поточний стан. У сучасних умовах організації вкрай необхідно знати в обличчя своїх основних конкурентів, проводити детальний аналіз результатів їх діяльності і, що ще важливіше, зрозуміти, що вони роблять.

Якщо фірма має намір залишатися попереду своїх конкурентів, вона повинна повністю розуміти власні сильні та слабкі сторони, а також сторони своїх опонентів [7, с. 161].

Ринки складаються зі споживачів зі схожими потребами. Їхні бажання, сума, яку вони готові заплатити за послугу, необхідна сума та джерела інформації різняться. Тому підприємства повинні сегментувати ринок, а потім вибрати один або декілька для розвитку [8, с. 448].

Важливим моментом управління стратегічним розвитком є «прописка» рішень у плані стратегічної діяльності. Стратегічні плани розробляються на кількох рівнях: для всієї компанії, для її підрозділів, бізнес-одиниць, а також для конкретних продуктів і ринків [24, с. 16].

Стратегічний план складається із семи взаємопов'язаних елементів: статус-кво; стратегічні цілі; стратегія; процедури; план дій; бюджет; організаційні передумови.

Відправною точкою розробки плану є оцінка загальної ситуації компанії (продукту) і її положення на ринку (в сегменті).

Завданням другої частини визначеного розділу є оцінка прогнозування та можливих наслідків змін у макро- та мікросередовищі організації. На завершальному етапі здійснюється оцінка відповідності поточних цілей і стратегій підприємства прогнозованому розвитку ситуації, що дає змогу окреслити можливі проблеми та перспективи [15, с. 79].

Розглянувши поточну ситуацію та оцінивши можливі наслідки зовнішніх і внутрішніх змін, необхідно провести SWOT-аналіз.

Для цього складається перелік основних сильних і слабких сторін компанії, а також вивчаються можливості і загрози зовнішнього середовища, які можуть чекати на неї в майбутньому.

Наступним завданням є визначення основних варіантів корпоративних дій. Керівництво має визначити, як використовувати сильні сторони та можливості компанії у зовнішньому середовищі та які дії вжити для запобігання загрозам і подолання слабких сторін. Необхідно розглянути такі варіанти: освоєння нових сегментів ринку, розширення асортименту товарів, підвищення або диверсифікація рівня якості та обслуговування, вихід на інші ринки [1, с. 98].

Цілі, які розглядаються в стратегічному плані, поділяються на дві групи: стратегічні цілі та фінансові цілі. Основою стратегії, спрямованої на досягнення поставлених цілей, є вибір цільового сегмента або сегментів і унікальних переваг. План дій повинен детально описувати всі заходи щодо реалізації стратегічного плану. Визначають власників, умови та фінансування для кожного рішення в плані дій.

На завершальному етапі розробляється бюджет, у якому відображаються прогнозні обсяги доходів, витрат, прибутку та руху грошових коштів на плановий період.

Процес формування та впровадження конкурентної стратегії включає кілька етапів, і з точки зору формулювання та впровадження конкурентної стратегії кожен етап має свою важливість і вимагає використання певних процедур і методів. Аналіз макросередовища можна виконати за допомогою «PEST-аналізу». За результатами внутрішнього аналізу підприємства визначається його

стратегічний конкурентоспроможний потенціал і розробляються стратегії та політики щодо найважливіших сфер діяльності [22, с. 189].

Отже, процес реалізації стратегії розвитку є комплексним процесом управління, що реалізується в кілька етапів. Найважливішою частиною процесу реалізації стратегії є підготовка планів поставок і директив.

Управління розвитком - це цілеспрямована діяльність, спрямована на регулювання позиції компанії на ринку. Стратегічне управління є ключовим організаційним і культурним фактором на цільовому ринку.

Отже, прискорення технологічного розвитку, активізація ролі людських ресурсів та зміна інших елементів сучасного виробництва є взаємопов'язаними питаннями збалансованості та динамічного розвитку. Тому кожне підприємство повинно адаптуватися до цих змін, удосконалюючи свої виробничі програми, логістичну інфраструктуру комерційну, збутову політику, формуючи відповідні стратегії на перспективу тощо.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФГ «БАТЬКІВЩИНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження для кваліфікаційної роботи було обрано агропідприємство. Юридична назва: Фермерське господарство «Батьківщина» Краснопільського району Сумської області. Знаходиться господарство в с. Миропільське Сумського району Сумської області.

Згідно КВЕД (код 01.11) основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Господарство має самостійне майно, окремий баланс, рахунки в установах банків, рахунки, що в разі потреби реєструються в органах казначейства, діє за принципом повного господарського розрахунку, має печатку з повним найменуванням, ідентифікаційний номер та членство Української академії сільськогосподарських наук, кутовий штамп, а також інші печатки, необхідні для ведення обліку, маркування товарів і послуг.

ФГ «Батьківщина» було засноване у 2005 році. Статутний капітал поділено порівну між двома засновниками (по 50%), у сумі 50 000 гривень. Засновники підприємства Калініченко Микола Петрович та Калініченко Віталій Миколайович. Головою ФГ «Батьківщина» є Калініченко Віталій Миколайович.

Мета роботи ФГ «Батьківщина»: виробництво продукції рослинництва; задоволення продовольчих потреб населення, та отримання прибутку. До головних цілей господарства відносяться: збільшення розміру коштів за рахунок реалізації продукції та збільшення розміру прибутків, які потрібно максимально капіталізувати.

У користуванні господарство має 3094,1 га ріллі, це становить 100% від усіх сільськогосподарських угідь, що орендує підприємство у пайовиків.

Спеціалізація висвітлює якісну сторону суспільного поділу праці та демонструє, які види продукції переважають в даному регіоні на даній території. Спеціалізацію виробництва агропідприємства визначає склад та структура товарної продукції, ці дані для ФГ «Батьківщина» висвітлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура товарної продукції ФГ «Батьківщина» 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхи- лення 2021р. від 2019р., (+, -)	Відно- шення 2021р. до 2019р., %
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Пшениця озима	6 812,3	11,0	8 608,9	9,5	14 161,6	15,5	+7 349,3	107,9
Кукурудза на зерно	30 062,5	48,4	37 532,2	41,6	71 370,8	78,2	+41308,3	137,4
Соя	361,9	0,6	14 105,7	15,6	5 692,7	6,2	+5 330,8	57,3
Соняшник	24 285,5	39,1	29 931,8	33,2	-	-	-24 285,5	-100
Гречка	542,2	8,7	-	-	-	-	-542,2	-100
Усього:	62 064,4	100,0	90 178,6	100,0	91 225,1	100,0	+29 190,7	47,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можемо сказати, що динаміка виробництва за деякими видами продукції позитивна, а за деякими навпаки, має спадний характер. Взяті дані за період 2019-2021 роки демонструють, що виручка від реалізації продукції рослинництва підвищилась на 47% або на 29 160,7 тис. грн. З таблиці бачимо, що виробництво гречки припинилось у 2020 та 2021 рр. Зростання обсягу виручки по окремим видам продукції (пшениця, кукурудза на зерно, соя) спричинене підвищенням цін на ринку, а також збільшенням обсягу реалізації рослинницької продукції.

Отже, розрахунки демонструють, що господарство спеціалізується на вирощуванні культур саме зернових та зернобобових, адже вони становлять найбільший відсоток – 93,7% у 2021 році в структурі товарної продукції.

Земля - основний засіб виробництва у сільському господарстві. В таблиці 2.2 представлено склад і структуру земельного фонду з 2019 по 2021 рр. в абсолютних та відносних показниках.

Таблиця 2.2 - Склад і структура земельного фонду ФГ «Батьківщина» в 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021р. від 2019р, (+, -)	Відношення 2021р. до 2019р., %
	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %		
С.-г. угіддя, всього з них:	2 909,65	100	3 101,54	100	3 094,1	100	+184,5	106,3
- рілля	2 909,65	100	3 101,54	100	3 094,1	100	+184,5	106,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

Основним напрямком роботи ФГ «Батьківщина» є виробництво продукції рослинництва. Аналізуючи дані таблиці 2.2, бачимо, що площа сільськогосподарських угідь зросла на 184,5 га у 2021 р. порівняно з 2019 р. Це пов'язане з тим, що кількість взятих паїв селян в оренду збільшилась. Рівень освоєності землі становить 100%, що говорить про ефективне та достатньо раціональне використання земельного фонду в господарстві.

Трудові ресурси в раціональному поєднанні з матеріально-технічними, фінансовими та природними ресурсами є ланкою, що формує головну рушійну силу становлення, розвитку і ефективного господарювання (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності та використання трудових ресурсів в ФГ «Батьківщина» в 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2019р, (+, -)	Відношення 2021р. до 2019р., %
Середньорічна чисельність працівників, осіб	17	22	19	+2	111,8
Відпрацьовано люд-годин, всього	4 386	5 742	5 073	+687	115,7
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	258	261	267	+9	103,5
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,98	0,97	1	+0,2	102,04
Вироблено ВП на 1працівника, тис. грн.	3 563,7	1 476,6	5 267,6	+1703,9	147,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

Як бачимо з таблиці 2.3, загальна кількість робітників за досліджуваний період збільшилась лише на 2 працівника. Усі працівники задіяні в галузі рослинництва, так як підприємство займається лише даною галуззю, тваринництвом ФГ «Батьківщина» не займається. Якщо брати чисельність працівників у відсотковому вираженні, то цей показник збільшився на 11,8%.

Коефіцієнт використання робочого часу демонструє ступінь використання робочого часу за період року [21, с. 396]. В ФГ «Батьківщина» він має зростаючий характер. Можемо сказати, що підприємство в повній мірі використовує робочий час, адже бачимо, показники коефіцієнта є досить високими.

Порівнюючи звітний рік з базисним, можна сказати, що коефіцієнт збільшився на 2%. Дані досліджуваного періоду вказують на ефективне використання трудових ресурсів, враховуючи коефіцієнт використання робочого часу.

Бачимо, що кількість відпрацьованих людино-днів має тенденцію до зростання, у 2021 році порівняно з 2019 даний показник збільшився на 15,7%, а кількість відпрацьованих людино-годин 1-им працівником збільшилась на 3,5%.

Також з таблиці бачимо, що у 2019 році валової продукції на 1-го середньорічного працівника припадає 3 563,7 тис.грн., у 2020 році - 1 476,6 тис. грн., у 2021 році - 5 267,6 тис.грн. У 2021 році порівняно з 2019 цей показник збільшився на 47,8%.

Для оптимальної роботи підприємства, необхідна наявність транспорту, будівель, устаткування і т.д. Будинки, спорудження, машини, устаткування і інші засоби праці формують основні фонду, що є найголовнішою основою діяльності організації.

Ефективність використання основних засобів в основному проявляється в наявності вдосконалених систем управління, оскільки в ринкових умовах необхідно забезпечити управління використанням основних засобів з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на економіку відтворювального процесу.

В таблиці 2.4. представлено забезпечення ФГ «Батьківщина» основними фондами, а також ефективність їх використання.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість ФГ «Батьківщина» основними засобами та ефективність їх використання

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхи- лення 2021р. від 2019р, (+, -)	Відно- шення 2021р. до 2019р., %
Товарна продукція, тис. грн	75 699,5	81 955,4	86 841,4	+11 141,9	114,7
Середньорічна вартість ОВЗ, тис. грн	53 109,6	47 515,2	47 220,4	-5 883,2	88,9
Середньорічна чисельність персоналу підприємства, осіб	17	22	19	+2	111,8
Фондовіддача, грн.	1,28	1,79	1,93	+0,65	150,8
Фондомісткість, грн.	0,78	0,56	0,52	-0,26	66,7
Фондоозброєність, тис.грн.	2 841,3	2 286,9	2 493,04	-348,3	87,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

З таблиці бачимо, що господарство досить ефективно використовує основні засоби, які має у своєму розпорядженні. Що підтверджує динаміка останніх двох років. Зростання обсягів товарної продукції на 14,7 % вплинуло на значне збільшення фондовіддачі на 50,8 % та зменшення фондомісткості на 33,3%. Отже, керівництво підприємства прийняло рішення про оптимізацію використання основних фондів господарства, наскільки це можливо. Для цього підприємству важливо оновлювати основні засоби для того, щоб надалі ефективно їх використовувати.

Наступним етапом дослідження є аналіз динаміки основних економічних показників роботи. Предметом економічного аналізу є діяльність підприємств і їх підрозділів, а також інших господарських формувань, спрямована на досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат. Об'єктами економічного аналізу є всі сторони діяльності, а також усі процеси, пов'язані з цією діяльністю. Найважливішими вартісними показниками, що характеризують діяльність підприємства, є обсяг валової й товарної продукції, розмір валового і чистого прибутку, а також рівень рентабельності підприємства. Розглянемо динаміку основних економічних показників ФГ «Батьківщина» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка основних економічних показників діяльності ФГ «Батьківщина» в 2019-2022 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхи- лення 2021р. від 2019р., (+, -)	Відношення 2021р. до 2019р., %
Валова продукція, тис. грн	55 325,7	64 163,6	44 165,8	-11 160,0	79,8
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1 901,5	2 068,8	1 427,4	-474,1	75,1
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн	3 254,5	2 916,5	2 324,5	-930,0	71,4
Товарна продукція, тис. грн	75 699,5	81 955,4	86 841,4	+11 149,9	114,7
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2 601,7	2 642,4	2 806,7	+205,0	107,9
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн	4 452,9	3 725,2	4 570,6	+117,7	102,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	62064,6	92048,6	91225,1	+29160,5	147,0
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2133,1	2967,9	2948,4	+815,3	138,2
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн	3650,9	4184,0	4801,3	+1150,4	131,5
Чистий прибуток, тис. грн	10453,9	12560,6	31702,0	+21248,1	у 3 рази
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	359,3	405,0	1024,6	+665,3	у 2,8 рази
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн	614,9	570,9	1668,5	+1053,6	у 2,7 рази
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	22,1	16,4	58,4	+36,3 п.в.	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

Аналізуючи наведені дані з таблиці, ми прийшли до висновку, що на 100 га сільськогосподарських угідь валова продукція у 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 24,9%, а на одного середньорічного співробітника – на 28,6%. Це говорить про зменшення ефективності використання трудових і земельних ресурсів. Товарна продукція має позитивну динаміку, на 100 га с.г. угідь зросла на 7,9% у 2021 році порівняно з 2019 роком, що на одного працівника становить відсоток зростання 2,6%. Чистий дохід зріс у загальному виразі. Це спричинило збільшення і чистого прибутку як на 1 працівника, так і на 100 га угідь.

Підсумовуючи вищесказане, можемо зробити висновок, що в загальному вигляді динаміка економічних показників діяльності ФГ «Батьківщина» є

позитивною, але помітне поступове зниження значень деяких показників у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Система управління на підприємстві складається з деяких конкретних елементів, що взаємодіють, а також взаємопов'язані. Одним з цих елементів виступає організаційна структура управління.

Організаційна структура та структура управління даного господарства наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФГ «Батьківщина»

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису

Процес формування організаційної структури управління передбачає закріплення відповідальності, обов'язків, функцій та завдань за конкретними управлінцями підрозділів, а також якісне їх виконання. ОСУ висвітлює взаємозв'язки між підрозділами, відповідальність, повноваження, а також ієрархію управління, показує, як взаємозалежні усі її складові. ОСУ є важливою складовою процесу управління, створення та функціонування самого підприємства.

На ефективну роботу ОСУ, а також розвиток організації впливають компетентність працівників, їх здібності, знання, навички у визначеній сфері та узгодженість їх дій. Документально зафіксована ОСУ підприємством у штатних розкладах, графічних схемах, посадових інструкціях, а також положення про підрозділи апарату управління. Структура управління ФГ «Батьківщина» наведена на рисунку 2.2.

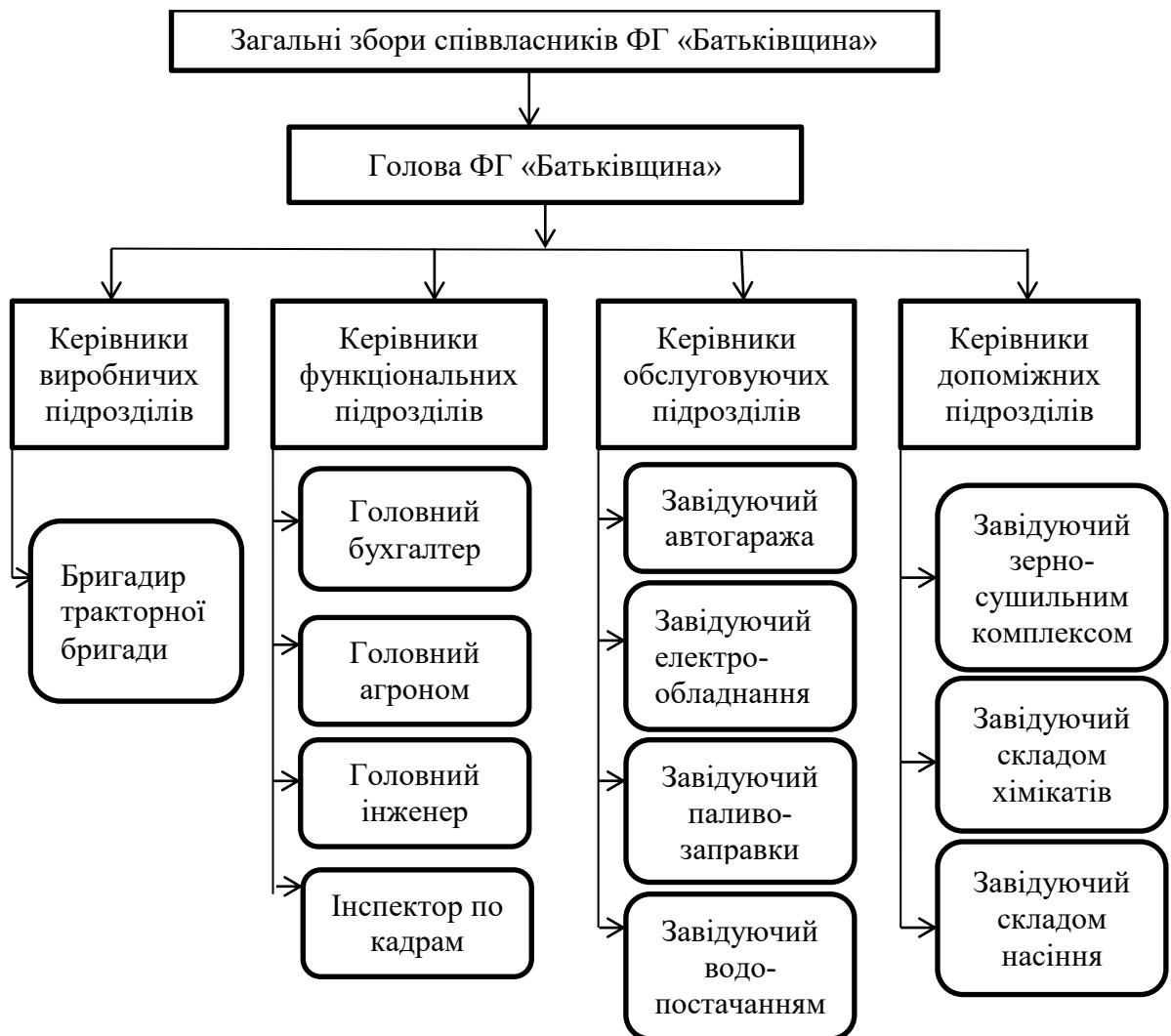


Рисунок 2.2 – Структура управління ФГ «Батьківщина»

Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису

З рисунка 2.2. ми бачимо, що функції управління здійснюють загальні збори співвласників, які делегують повноваження керівнику - голові фермерського господарства.

Розглядаючи структуру управління ФГ «Батьківщина», можна сказати, що це структура, в якій кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику, який керує його діяльністю. Таким чином, дану структуру управління можна класифікувати як лінійно-функціональну.

Через взаємодію змінюються стратегія та структура. Організаційна структура може не тільки гальмувати процес стратегічного розвитку підприємства, але й сприяти зростанню ефективності підприємства. Досвід зарубіжних компаній показує, що неможливо ефективно реалізувати стратегічне управління в рамках традиційної структури лінійно-функціонального управління.

Коротко розглянемо основні функції працівників ФГ «Батьківщина».

Голова фермерського господарства є засновником підприємства, він зосередив у своїх руках основні механізми організаційного управління, включаючи стратегічне планування, контроль за виконанням планів. Основним напрямом діяльності менеджера є взаємодія із зовнішнім середовищем.

Не менш важливу роль в управлінні відіграє бухгалтерська служба організації. Обов'язки головного бухгалтера:

1. Забезпечувати ведення бухгалтерського обліку з дотриманням принципів єдиної методики, встановлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням специфіки господарської діяльності та техніки обробки облікових даних.

2. Організувати бухгалтерську службу та контролювати відображення всіх господарських операцій у бухгалтерських книгах.

3. Вимагати від усіх підрозділи, служби та співробітники зобов'язані суворо дотримуватись порядку оформлення та подання основних документів.

4. Забезпечити складання фінансової звітності підприємства за даними бухгалтерського обліку, підписання та надання користувачам у встановлених часових межах.

5. Вжити заходів для надання повної, правдивої та правдивої інформації про фінансовий стан компанії, результати діяльності та рух коштів.

6. Брати участь у складанні та поданні до вищих органів інших видів періодичної звітності за підписом головного бухгалтера згідно з положеннями, затвердженими формами та інструкціями.

7. Погодити з власником (керівником) підприємства щодо забезпечення законного перерахування податків і зборів, розрахунки з іншими кредиторами згідно договірних зобов'язань.

8. Брати участь в інвентаризації підприємства, розглядати матеріали, пов'язані з нестачею, відшкодовувати збитки, завдані нестачею, розкраданням і псуванням матеріальних цінностей підприємства.

Планування в господарстві займаються директор, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер.

При цьому досить важливим принципом здійснення аналітичної роботи є чітке розподілення відповідальності за аналіз між різними виконавцями, щоб запобігти дублюванню однієї роботи в різних підрозділах і ефективніше використовувати можливості спеціалістів та їх час.

Діяльність з управління персоналом ФГ «Батьківщина» виконує голова підприємства Віталій Калініченко, оскільки створення спеціальної посади (підрозділу) з управління персоналом було б недоцільним.

Власник втілює власні права щодо управління господарством безпосередньо або через уповноважений ним орган відповідно до статуту підприємства або інших організаційних документів. Для управління господарською діяльністю підприємства власником (власником) або уповноваженим ним органом призначається (обирається) відповідальна особа.

Основою збільшення виробництва сільськогосподарської продукції і підвищення матеріального добробуту людей є раціональне використання трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці, що ґрунтується на прийнятті прогресивних організаційних форм і відповідному матеріальному і моральному стимулюванні праці співробітників для досягнення кінцевого результату.

2.2 Аналіз системи управління розвитком ФГ «Батьківщина»

Для того, щоб визначити тенденції розвитку ФГ «Батьківщина», розглянемо стратегічні й тактичні цілі досліджуваного підприємства.

Стратегія - це формування основних довгострокових цілей підприємства, курсу дії, а також комплекс прийнятих управлінцем рішень з приводу розміщення ресурсів підприємства. Згідно із загальноприйнятим терміном стратегія визначає, куди, в якому напрямку рухатися, куди тримати курс. А тактика визначає, як, яким способом рухатися, які конкретні дії робити.

У практиці ФГ «Батьківщина» не має якихось спеціальних документів або програм, у яких визначаються стратегічні та інші цілі. Початкову стратегію можна визначити як становлення і закріплення на ринку, створення самоокупного бізнесу, закріплення успіхів, досягнутих компанією за роки її існування. Після 16 років існування господарства можна сказати про поступовий перехід від стратегії збереження частки ринку і прибутковості до стратегії розвитку.

Нині цілі та завдання простежуються у формуванні щоквартальних і щорічних планів, у протоколах регулярних нарад. Нижче наведено цілі та основні завдання підприємства. Оскільки підприємство комерційне, то ринкові цілі мають явний пріоритет перед соціальними цілями.

Але на цьому етапі розвитку фірми стратегія може бути тільки одна - збереження досягнутих позицій в умовах зростання конкуренції. Водночас, реалізуючи єдину стратегію збереження статусу, можна одночасно вдаватися до різних тактик або одночасно розв'язувати кілька різних тактичних завдань, спрямованих на зростання і розширення. Правильно поставлена мета, обґрунтована стратегія і добре продумана тактика допомагають організації успішно впоратися з багатьма труднощами і проблемами.

Головна мета: збереження існуючого рівня прибутковості, а також фінансової стійкості.

Стратегія: збереження ринкових позицій і поступове розширення частки ринку через залучення нових покупців (збільшуючи обсяг виробництва та об'єм реалізації продукції рослинництва).

Тактичні цілі ми ділимо на економічні та соціальні. До економічних цілей відносимо:

1. утримання досягнутого рівня обсягів реалізації та якості продукції;
2. моніторинг ринку і підтримання конкурентоздатності;
3. попередження дисфункціональних проявів у внутрішньому середовищі;
4. вдосконалення системи управління організацією та її розвитком.

До соціальних відносяться:

1. збереження колективу, недопускання плинності кадрів;
2. забезпечення стабільної роботи і оплати праці не нижче середньогалузевих розмірів;
3. підтримання доброзичливого клімату всередині підприємства.

Для розширеного дослідження тенденцій розвитку ФГ «Батьківщина» розглянемо показники ділової активності підприємства. Так, ділова активність визначає результат усієї господарської, фінансової та економічної діяльності, отриманий під дією різних факторів, а також впливає на нього. А значить, висвітлює як і в якому напрямку розвивається організація.

Внутрішні та зовнішні чинники створюють бізнес-середовище, що фактично впливає на положення господарства на ринку, економічний його потенціал, а також фінансове благополуччя. Отже, ділова активність організації є індикатором розвиненості відносин, відкритості бізнес-процесів, проявом прозорості діяльності, свідченням дотримання законодавства та наслідком ефективного управління. Визначають ділову активність результати, а також ефективність основної виробничої діяльності організації на даному етапі. Дані показники дають можливість оцінити ефективність використання власних коштів підприємством. Різні показники обіговості належать до цієї групи. Вони мають достатньо великий вплив для оцінки фінансового стану організації, адже інтенсивність обігу коштів

(швидкість їх перетворення на готівку) має прямий вплив на платоспроможність господарства. Результати оцінки показників ділової активності у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники ділової активності ФГ «Батьківщина»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2019р., (+,-)
Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	0,5	0,4	0,5	+0,00
Коефіцієнт ділової активності	1,6	2,6	1,7	+0,1
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,7	1,2	0,9	+0,2
Коефіцієнт використання власних коштів	1,5	1,7	1,1	-0,4
Фондовіддача	2,7	4,1	3,6	+0,9
Оборотність коштів у розрахунках, оборотів	57,1	45,7	9,8	-47,3
Оборотність коштів у розрахунках, дні	6,3	7,9	36,7	+30,4
Оборотність виробничих запасів, оборотів	1,7	3,7	3,9	+2,2
Оборотність виробничих запасів, дні	211,8	97,3	92,3	-119,5
Тривалість операційного циклу, дні	218,1	105,2	129	-89,1
Оборотність оборотних засобів, оборотів	4,3	7,7	3,7	-0,6
Оборотність оборотних засобів, дні	83,7	46,8	97,3	+13,6
Оборотність власного капіталу, оборотів	3,2	3,9	2,0	-1,2
Оборотність всього капіталу, оборотів	1,6	2,6	1,7	+0,1
Період окупності власного капіталу, років	0,6	0,6	0,9	+0,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

Із таблиці 2.6 зробимо наступні висновки. Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції приблизно однакове значення мав у всіх аналізованих роках. Збільшення

у 2021 році порівняно з 2020 роком зумовлене підвищенням цін на продукцію та відповідно збільшенням величини прибутку. У всіх роках цей показник знаходиться у межах оптимального.

Коефіцієнт ділової активності визначається обсягом продукції, для виробництва якого було застосовано майно підприємства. Показник є в межах оптимального. Зниження показника у 2021 році порівняно з 2019 роком говорить про зниження попиту, а також перенагромадження активів. Але порівняно з ситуацією у 2019 році, то у 2020 році ситуація була поліпшена.

Коефіцієнт ефективності використання підприємницького майна має оптимальний рівень, що вказує на високий рівень використання майна. Одержаного прибутку достатньо було, щоб компенсувати вартість, але у 2021 році рівень даного показника був менший ніж у попередньому році.

Значення коефіцієнта використання власних коштів вказує на ефективність і відповідає рекомендованому значенню. Ефективність використання основних засобів збільшилась у 2021 році, порівняно з 2019, але якщо порівнювати з 2020, то цей показник знизився, про що свідчить рівень фондівіддачі.

Оборотність коштів у розрахунках у 2021 році значно зменшилась, що позитивно характеризує ділову активність підприємства. Даний стан був зумовлений значним зменшенням дебіторської заборгованості. Не є в межах оптимального рівня оборотність виробничих запасів, в управлінні запасами це вказує на недоліки.

Тривалість операційного циклу є досить високою і має далекий показник від оптимального, це негативним чином характеризує ділову активність підприємства. У 2021 році тривалість обороту оборотних засобів була збільшена, це є негативним фактором.

Показники оборотності власного капіталу вказують на його нераціональне використання, тобто на те, що частина власного капіталу є бездіяльною. Даний показник не є на оптимальному рівні. Аналіз демонструєпоказує, що весь капітал підприємства використовується не достатньо ефективно, а показник значно нижчий, ніж його оптимальне значення.

З метою підвищення ефективності управління розвитком підприємству необхідно систематично здійснювати аналіз формування, розподілу та використання прибутку. Щоб зробити висновок щодо рівня ефективності роботи підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами. Це порівняння, тобто співвідношення прибутку з понесеними витратами, характеризує таке поняття, як рентабельність.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну. Саме тому здійснено аналіз динаміки показників рентабельності підприємства, результати якого наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка рентабельності підприємства ФГ «Батьківщина» у 2019-2021 рр.

Показник, %	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2019р. (+/-)
Рентабельність активів, %	0,12	0,16	0,32	+0,2 п.в.
Рентабельність власного капіталу, %	0,26	0,24	0,37	+0,11 п.в.
Рентабельність основних засобів та запасів, %	0,2	0,3	0,7	+0,5 п.в.
Рентабельність операційної діяльності, %	0,2	0,2	0,5	+0,3 п.в.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

Рентабельність активів в 2019 році склала 12 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 12,0 копійок чистого прибутку. В 2020 році на кожну вкладену в активи гривню було отримано 16,0 копійок чистого прибутку. В 2021 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 32 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2019 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 26,0 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. В 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм

24,0 копійки чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік була низькою. В 2021 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 37,0 копійок чистого прибутку, що є вже кращим результатом ніж в минулі роки.

Рентабельність виробничих фондів в 2019 році склала 20,0 %, тобто на кожную гривню виробничих фондів підприємство отримало 0.2 грн. чистого прибутку. В 2021 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює +70%. Що вказує на збільшення ефективності використання виробничих фондів.

Показники ефективності є найважливішими у бізнесі і демонструють, наскільки успішно працює підприємство, які перспективи має, у якому напрямку йому краще масштабуватися. Для визначення обґрунтованих оцінок економічної ефективності застосовують саме розрахунки рентабельності.

Рентабельність операційної діяльності демонструє збільшення у 2021 році порівняно з попередніми роками і становить 50%, що є непоганим результатом.

Отже, бачимо, що в цілому підприємство ефективно працює та розвивається, підвищуючи показники рентабельності з кожним роком.

Ефективність управління характеризує багато чинників, для сільськогосподарського підприємства це може бути урожайність, рентабельність, рівень собівартості продукції та отриманого прибутку. Розглянемо значення даних показників у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності управління виробництвом продукції рослинництва на прикладі озимої пшениці

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. від 2019р, (+/-)
Урожайність, ц/га	7,7	12,2	15,2	+7,5
Виробнича собівартість, грн/ц	257,0	299,7	312,5	+55,5
Собівартість реалізованої продукції, грн/ц	167,8	180,9	209,3	+41,5
Ціна реалізації, грн/ц	463,2	373,0	450,6	-12,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	+31,3	+20,1	+68,1	+36,8 п.в.
Прибуток (збиток) на 1 га посіву, грн.	3 592,8	4 049,8	10 246,0	+6 653,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Батьківщина»

Отже, так як урожайність є одним з основних показників ефективності виробництва сільськогосподарської продукції, то в даному випадку можемо говорити про підвищення ефективності у 2021 році порівняно з 2019 роком, так як даний показник зріс більше ніж на 50%. Підвищення рівня прибутку та ціни реалізації теж вказують на ефективність. Збільшення рентабельності говорить про прибутковість ФГ «Батьківщина». А значить, підприємство розвивається та примножує свої прибутки.

2.3 Оцінка стану управління розвитком підприємства в ФГ «Батьківщина»

Щоб зрозуміти реальний стан і перспективи аграрних підприємств, застосовують SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, існуючих ризиків і можливостей. Перш за все, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на функціонування підприємства.

Фактори були оцінені в межах [-5; 5], причому крайні значення шкали відображають максимальний позитивний вплив і максимальний негативний вплив на організацію відповідно, а значення «0» вказує на нейтральний вплив фактора на організацію. Результати оцінки експертами впливу факторів середовища наведені в таблиці. 2.9.

Таблиця 2.9 - Вплив факторів зовнішнього середовища на ФГ «Батьківщина» у 2021 р.

Чинники	Середня оцінка впливу, бали	Важливість чинника	Зважений рівень впливу, бали
Споживачі	+3	0,20	+0,6
Постачальники	+2	0,20	+0,4
Конкуренти	-2	0,20	-0,4
Державні органи влади	-2	0,15	-0,3
Законодавчі акти	-4	0,15	-0,6
Контактні аудиторії	+4	0,05	+0,2
Організації-сусіди	+5	0,05	+0,25
Всього:		100	

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

З таблиці 2.9. ми бачимо, що на діяльність організації негативно впливають і конкуренти, державна влада і законодавчі акти. Найбільший позитивний вплив від оточуючих підприємств, споживачів і контактних аудиторій.

Отже, зовнішнє середовище - сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Внутрішнє середовище - це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток.

Оцінка та аналіз чинників внутрішнього середовища ми проводили за шкалою [0; 5], де значення «0» вказує на невираженість, нерозвиненість, відсутність або руйнівний стан чинника внутрішнього середовища, оцінка «5» вказує на високу розвиненість та вираженість певного чинника (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Вплив факторів внутрішнього середовища на ФГ «Батьківщина» у 2021 р.

Чинники	Середня оцінка впливу, бали	Важливість чинника	Зважений рівень впливу, бали
Цілі	4	0,15	0,6
Структура	5	0,20	1,0
Завдання	3	0,15	0,45
Технологія	2	0,20	0,4
Працівники	4	0,30	1,2
Всього:		100	

Джерело: сформовано автором на основі експертних оцінок

Бачимо з таблиці 2.10, що найрозвиненішими факторами середовища внутрішнього є структура підприємства, що чітко сформована, а також її співробітники. Менш важливе значення відіграють завдання та технологія.

Оцінка позицій внутрішнього середовища ФГ «Батьківщина» наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Фактори внутрішнього середовища ФГ «Батьківщина»

№	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		Сильна	Нейтральна	Слабка
1.	Стратегія розвитку			+
2.	Рівень маркетингу			+
3.	Управління збутом			+
4.	Фінансові ресурси: можливості фінансування з власних коштів; -наявність оборотних коштів			+
5.	Матеріально-технічні ресурси	+		
6.	Трудові ресурси: - Компетентність керівництва; - Кваліфікація персоналу		+	+
7.	Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання труда працівників			+
9.	Доля на ринку		+	
10.	Репутація на ринку		+	

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Методика SWOT-аналізу на початку дослідження дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, також загрози та можливості, а наступним етапом є встановлення між ними ланцюжку зв'язку. Надалі їх можна використовувати для того, щоб сформуванати стратегію агропідприємства на перспективу (рисунк 2.3).

Коли сильні та слабкі сторони взаємодіють з можливостями і загрозами, голові фермерського господарства варто спрямовувати дії на реалізацію таких стратегічних напрямлень:

- збільшення об'ємів вирощування та обсягів реалізації продукції сільського господарства, підвищення її якості шляхом застосування інновацій в технологію виробництва;
- зростання продуктивності персоналу шляхом підвищення кваліфікації;
- насичення ринку продовольства вітчизняною продукцією сільського господарства;

- формування сприятливого клімату для того, щоб залучати інвестиції в збільшення обсягу наявних потужностей;
- впровадження замкнутого циклу, починаючи від виробництва, переробки до моменту реалізації продукції;
- освоєння нових позицій на ринках сільського господарства.

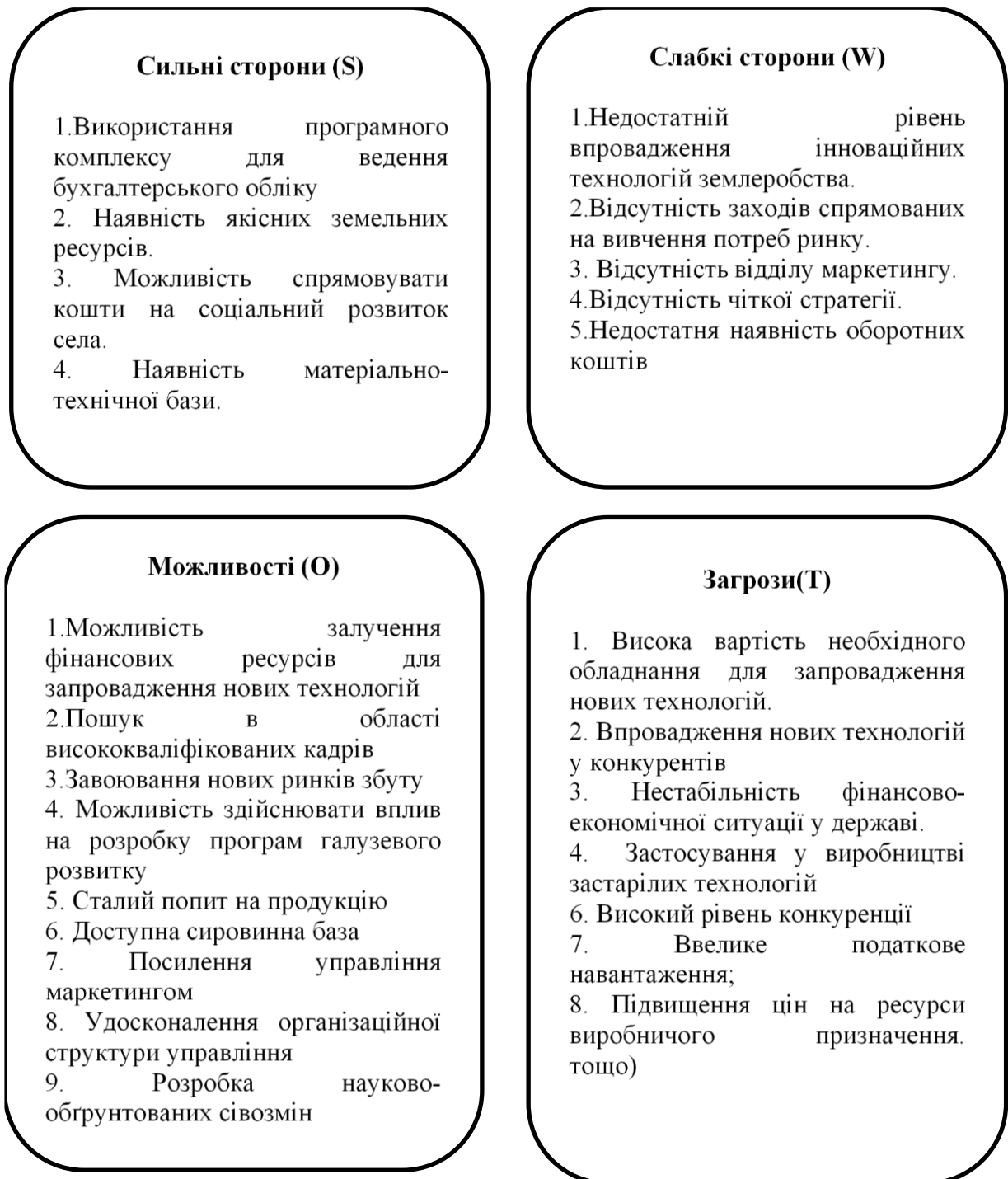


Рисунок 2.3 - Матриця SWOT-аналізу для ФГ «Батьківщина»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Можна зробити висновок про те, що на діяльність господарства має вплив велика кількість чинників, і зовнішніх, і внутрішніх.

Враховуючи показники зовнішнього середовища, зауважимо, що голова підприємства зможе впровадити інновації у виробництво, якщо буде наявне значне фінансування, що на даному етапі не можливе без залучення коштів з-за меж господарства та вкладень інвесторів. На рахунок загроз, кілька з них можливо врегулювати шляхом застосування сильних сторін та можливостей господарства.

SPACE-аналіз - комплексний метод, що призначе ний для оцінювання ситуації та вибору стратегії. Він дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення організації.

Для того, щоб оцінки стратегічного становища та подальших дій щодо розвитку ФГ «Батьківщина» застосуємо SPACE-аналіз, що ґрунтується на визначених групах критеріїв:

- зовнішнє становище організації;
- ефективність фінансово-господарської діяльності.

Основою SPACE- аналізу є моделювання на основі експертної оцінки [6]. Застосовуючи аналіз SPACE, ми будемо використовувати наступні типи критеріїв для оцінки діяльності бізнесу:

- стабільність середовища; галузева привабливість;
- конкурентоспроможність підприємства, економічно-фінансовий стан.

За допомогою SPACE-аналізу ми оцінили стратегічний стан та дії ФГ «Батьківщина». Оцінка проводилася за участі експертів господарства під час практики. Для оцінки фінансового стану господарства були обрані такі показники: оборотність активів, ліквідність, рентабельність власного капіталу, фондівдача, стабільність доходів, фінансова незалежність. Ці показники оцінювались за шкалою від 1 до 5. Кожному з них присвоювалась певна вага, а потім розраховувався ранг важливості для кожного показника, а також для групи в цілому (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища (ФС) за методом SPACE-аналізу для ФГ «Батьківщина»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,2
Оборотність активів	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,2
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	2
Фінансове становище							2,95

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, з таблиці 2.12 бачимо, що фінансовий стан ФГ «Батьківщина» становить 2,95 бали, що є середнім значенням.

Отримані результати пояснюються такими значеннями показників: ліквідність – у 2019 р. – 1,93; у 2020 р. – 3,04; у 2021 р. – 6,79; рентабельність власного капіталу - у 2019 р. – 1,54; у 2020 р. – 1,74; у 2021 р. – 1,08; фінансова автономія - у 2019 р. – 0,48; у 2020 р. – 0,67; у 2021 р. – 0,85.

Діяльність підприємства у 2019-2021 роках є прибутковою. У 2021 році господарство отримало чистий прибуток у розмірі 99 329,0 тис. грн.

Зважена оцінка показника конкурентоспроможності фермерського господарства була розрахована на основі таких факторів: ринкова частка фірми, якість продукції, стадія життєвого циклу, споживацька прихильність, рентабельність продажів та ступінь вертикальної інтеграції (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ФГ «Батьківщина»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Конкурентоспроможність							2,95

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Пріоритетом діяльності ФГ «Батьківщина» є розвиток до максимально можливого рівня виробничих потужностей та розширення виробництва.

Для оцінки привабливості галузі були обрані наступні основні критерії: потенціал зростання галузі, стадія життєвого циклу галузі, конкуренція в галузі, капіталомісткість, використання ресурсів, бар'єри входу на ринок сільськогосподарської продукції та національна підтримка аграрної галузі (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ФГ «Батьківщина»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,1	0,5
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Капіталомісткість	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Привабливість галузі							3,1

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Виконавши розрахунки в таблиці 2.14, отримали показник – 3,1 бала.

На цьому етапі можливе відновлення сільськогосподарського виробництва та забезпечення сталого розвитку шляхом реалізації чітко обґрунтованої національної стратегії за активної державної підтримки. Варто враховувати, що сільське господарство як галузь матеріального виробництва має як внутрішні характеристики, які визначаються природними умовами, так і зовнішні характеристики, які визначаються взаємовідносинами сільського господарства з іншими галузями матеріального виробництва. Використовуючи як критерії неповторювані внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони підприємства) та повторювані фактори зовнішнього середовища (можливості та загрози) з метою прогнозування стратегічного стану підприємства для майбутніх періодів та коригування основної стратегії підприємства відповідно до отриманих результатів.

Розрахуємо критерії стабільності середовища (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ФГ «Батьківщина»

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Маркетингові можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Стабільність середовища							3,25

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Стабільність середовища роботи ФГ «Батьківщина» має оцінку 3,25, була розрахована на основі таких критеріїв: інноваційність та НТП, державне регулювання галузі, інфляція, ринкові можливості та агресивність конкурентів.

Факторами, що впливають на привабливість галузі, а також на стабільність зовнішнього середовища є реалізація та сезонність виробництва продукції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств певної галузі велике економічне значення має впровадження у виробництво нових розробок науково-технічного напрямку на основі інновацій та НТП. Результати зважених оцінок груп критеріїв SPACE-аналізу ФГ «Батьківщина» наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ФГ «Батьківщина»

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	2,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	2,95
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,1
4	Стабільність середовища (СС)	3,25

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY є подальшим етапом SPACE-аналізу. Для визначення вектору рекомендованої стратегії, необхідно знайти координати точки Р (X; Y) за формулами

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,1 - 2,95 = 0,15, \quad (2.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 2,95 - 3,25 = -0,3. \quad (2.2)$$

Згідно методу SPACE-аналізу побудуємо вектор рекомендованої стратегії (рисунок 2.3) за точками: О (0;0) та Р (0,15; -0,3).

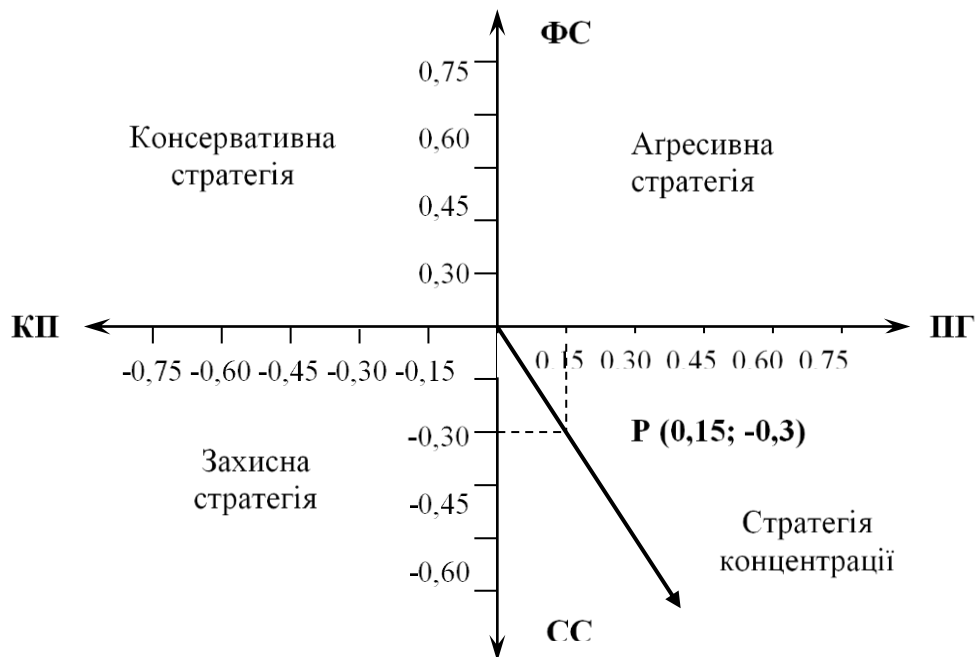


Рисунок 2.4 - Графічне зображення проведеного методу SPACE-аналізу
Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для ФГ «Батьківщина» згідно проведеного дослідження шляхом SPACE-аналізу можемо рекомендувати деякі уточнюючі принципи:

- важливим завданням є розвиток підприємства в усіх аспектах;
- варто постійно шукати більш ефективні напрямки і засоби виробництва;
- концентрувати зусилля на вирощуванні окремих видів продукції, спрямовувати зусилля на охоплення більшої частки існуючого ринку;
- використовувати рекламу для залучення нових клієнтів і збільшення споживання серед існуючих клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В ФГ «БАТЬКІВЩИНА»

3.1 Формування концепції управління розвитком підприємства

Розроблення та впровадження стратегії дає змогу гарантувати стабільну роботу компанії в межах довготривалого періоду часу. Це, своєю чергою, призводить до стабільності діяльності підприємства, якості виробленої продукції, робіт та послуг, які організація надає своїм споживачам.

Концепція розвитку - це документ, який висвітлює загальний напрямок дій організації для досягнення бажаного стану в майбутньому. Вона є результатом процесу стратегічного планування. Концепція розвитку підприємства ґрунтується на трьох ключових елементах: бізнес-середовищі, стратегічних цілях і потребах ринку. Визначення цих елементів є складовою частиною вимог до роботи підприємства.

Стратегічні цілі є основою для постановки цілей у роботі підприємства. Вони задають напрямок роботи організації, її систем і процесів. На основі цілей підприємства розробляються конкретні плани і завдання для роботи підрозділів, співробітників, процесів.

Потреби ринку задають пріоритети в роботі організації. Ці пріоритети залежать від потреб, а також очікувань споживачів та учасників ринку. Завдання організації заключається в тому, щоб дослідити та виявити всі зацікавлені сторони та оцінити їхній вплив на свою діяльність на поточний момент і в перспективі.

Найзручнішим способом подання інформації зі стратегічних питань діяльності організації є концепція розвитку. Вона може бути корисна як малим компаніям, так і великим організаціям.

У рамках підприємства, концепція розвитку організації надає можливість систематизувати результати стратегічного аналізу та стратегічного планування.

Вона збирає воедино дані про виконання всіх вимог до діяльності підприємства, що пов'язані зі стратегією розвитку компанії. Основна мета концепції розвитку - забезпечити узгодження наявних ресурсів і потенціалів з умовами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розробка концепції розвитку допомагає:

- спростити управління підприємством. У довгостроковій перспективі неможливо передбачити всі ситуації, однак, наявність строго формалізованої концепції дає можливість ухвалювати рішення і реагувати на мінливі умови ринку з урахуванням можливостей підприємства;

- встановити напрямки для поліпшення діяльності господарства. Концепція розвитку організації надає базу, за допомогою якої можна оцінити стан підприємства стосовно стратегічних цілей. Ухвалення рішень щодо вдосконалення роботи підприємства здійснюється на основі інформації про хід досягнення визначених цілей;

- ухвалювати обґрунтовані рішення з питань діяльності підприємства. Концепція розвитку організації передбачає бачення майбутнього, встановлює цілі та цінності компанії, ставить завдання, роз'яснює існуючі можливості та загрози, визначає методи, щоб використовувати сильні сторони та мінімізувати слабкі. Як така, вона визначає рамки і чіткі межі, в межах яких можуть прийматися рішення. За рахунок цього персонал організації зосереджує свої зусилля на тих речах, які найкращим чином сприятимуть підвищенню задоволеності споживачів;

- поліпшити міжрівневу взаємодію. Керівники різних ланок управління, при вирішенні оперативних питань, рідко оцінюють вплив своїх рішень на всю організацію. Вони не враховують взаємопов'язаність її процесів і систем. Встановлення узгоджених стратегічних цілей дає можливість координувати роботу всіх рівнів управління організації на основі оптимальної стратегії для всієї організації, а не тільки окремих рівнів, процесів або систем;

- підвищити ступінь задоволеності співробітників своєю роботою. Люди повинні мати мотивацію, щоб приходити на роботу і відчувати себе частиною

команди. Розроблення концепції розвитку дає можливість співробітникам краще зрозуміти цілі своєї діяльності, пов'язані з цим переваги.

Незважаючи на те, що концепція розвитку не є обов'язковим документом підприємства, вона допомагає розв'язати багато завдань, що пов'язані із процесом стратегічного планування. Концепція розвитку організації систематизує документовану інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище організації, склад зацікавлених сторін та їхні потреби, перспективні цілі організації.

Розроблення концепції розвитку в кожній організації може мати свій порядок. Проте існують загальні кроки, яких необхідно дотримуватися під час розробки:

- визначити поточний стан організації. Для точного уявлення про те, де зараз перебуває компанія, можуть проводитися зовнішні та внутрішні аудити, аналіз ринку, аналіз конкурентного середовища і компетенцій організації;

- визначити пріоритети організації. Керівництво має точно уявляти, де воно хоче бачити компанію через певний час. Це встановлює напрямки діяльності підприємства в довгостроковому періоді та чітко визначає становище (ринки, клієнтів, товари тощо) і стратегію (способи досягнення бажаного становища) організації;

- визначити, яких результатів організація має досягти. Керівництво має встановити цілі, чітко їх сформулювати і прописати в концепції розвитку. Цілі задають кількісне і якісне вираження пріоритетів організації;

- визначити методи досягнення результатів. Для кожної мети, встановленої в концепції розвитку, необхідно задати метод досягнення результату. Без зазначення методу досягнення результатів набір цілей буде фікцією. Методи задають порядок взаємодії, розподіл часу, людських ресурсів і фінансових коштів для вирішення пріоритетних завдань і досягнення заданих цілей;

- визначити відповідальність за досягнення результатів. За кожною метою в концепції розвитку необхідно визначити відповідальних осіб і персонал, який має бути поінформований про дії щодо змін в організації.

Підсумковим результатом розроблення концепції розвитку має стати документ, у якому чітко прописано відповіді на такі запитання:

- які дії або зміни відбудуться;
- хто проводитиме ці зміни;
- коли відбудуться зміни;
- які ресурси необхідні для проведення змін;
- хто має знати про майбутні зміни.

В момент реалізації концепція розвитку може змінюватися. Якщо відбуваються зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі організації, то положення концепції розвитку необхідно переглядати. Період перегляду залежить від довгостроковості цілей концепції. Як правило, концепцію розвитку переглядають і актуалізують щорічно, у міру досягнення встановлених цілей.

Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств сільського господарства знаходиться на етапі динамічних змін. Деякі з таких змін позитивно впливають на розвиток підприємства, створюючи нові можливості та сприятливі умови, а інші, навпаки, мають негативний вплив, створюю додаткові труднощі [3, с. 53]. Для того, щоб господарство змогло вижити та успішно розвиватися у довгостроковій перспективі, голова фермерського господарства зобов'язаний вміти передбачати проблеми та труднощі, що можуть з'явитися за час його управління та в процесі функціонування організації.

Керуючий підприємством має враховувати власні особливості управління та досягнення визначеної мети та цілей в момент розробки та впровадження стратегічної програми розвитку або вдосконалення вже існуючої стратегії. Це передбачає відстеження змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі визначеного підприємства, що відповідає специфіці впровадження стратегічного плану.

Для вдосконалення управління розвитком підприємства в ФГ «Батьківщина» одним з методів пропонуємо застосувати концепцію McKinsey 7S, що може стати основою для впровадження якісно нової стратегії (рисунок 3.1).

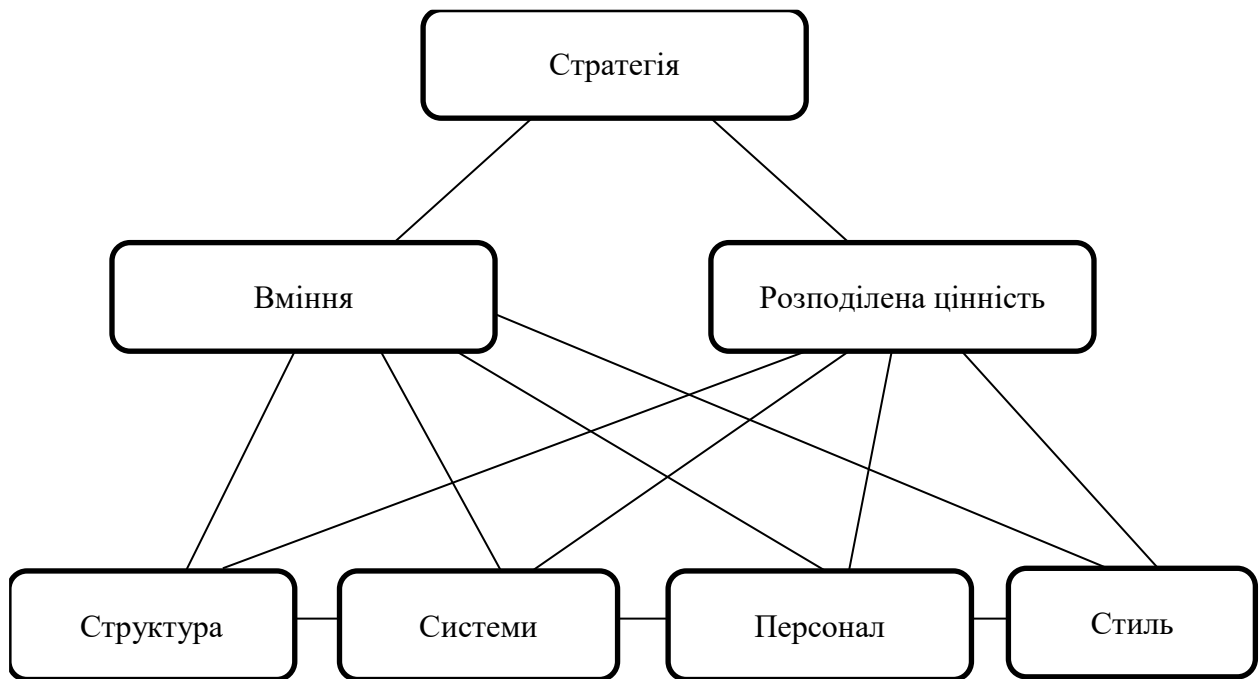


Рисунок 3.1 - Алгоритм вдосконалення стратегії на основі 7S-матриця
McKinsey

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Запропонований алгоритм включає сім факторів, які необхідні для впровадження стратегії та вдалого втілення організаційних змін. Ця концепція ґрунтується на припущенні: змінюючи стратегію, застосовуються і зміни у цінностях господарства та його діяльності.

Після проведення аналізу діяльності ФГ «Батьківщина» пропонуємо наступні шляхи покращення стратегії управління розвитком:

1. Оптимізація оргструктури відповідно до чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

2. Прийняття рішень стосовно вдосконалення структури управління досить важливе, бо на пряму пов'язане з основними етапами розробки стратегії та має визначати, чи своєчасно та ефективно реалізована стратегія у діяльність господарства.

3. Щоб завчасно виявити ринкові небезпеки і пов'язані з ними зміни, необхідна постійна перевірка придатності стратегічних планів.

Враховуючи відповідні вимоги з приводу вибору управлінсько-організаційної структури господарства, що орієнтована на управління розвитком, варто вказати важливі аспекти створення майбутньої структури:

- розробка критеріїв з урахуванням специфіки розв'язуваних завдань;
- список всіх допустимих критеріїв з альтернативами в порядку важливості;
- вибір структури, що найбільш точно відповідає вимогам обраним критеріям, а також вимогам, що були запропоновані.

Запропонований перелік критеріїв вибору організаційно-управлінської структури ФГ «Батьківщина» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Критеріальні показники, які запропоновано для використання під час вибору виду організаційно-управлінської структури ФГ «Батьківщина»

Вид показників	Найменування показників
Виробничо-організаційні	1. Ступінь освоєння потужностей. 2. Питома вага основних підрозділів у виробничій структурі. 3. Питома вага допоміжних підрозділів, орієнтованих на випуск власної продукції (послуг) і здатних налагодити відносно самостійну діяльність
Інноваційні	1. Обсяг інвестиційних ресурсів (на рік, стратегічний період). 2. Інвестиційна спрямованість програм і проектів у стратегічному періоді (удосконалення одного напрямку, різних напрямів діяльності)
Управлінські	1. Кількість функціональних підрозділів апарату управління. 2. Рівень керованості в апараті управління підприємством. 3. Професійний склад персоналу апарату управління. 4. Рівень досконалості систем планування й управління. 5. Рівень децентралізації прийнятих управлінських рішень (стратегічних і тактичних). 6. Рівень технічного оснащення управлінської праці. 7. Рівень інформаційного забезпечення

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Як зазначено в таблиці 3.1, найбільш раціональною є така ОСУ, що допомагає взаємодіяти господарству з зовнішнім середовищем, а також делегацію завдань між співробітниками та задоволенню потреб споживачів.

1. З досліджень видно, що система менеджменту формується з певних складових, до яких входять: методи менеджменту, функції менеджменту та управлінські рішення. Дані складові взаємопов'язані та взаємодіють між собою.

Задля підвищення ефективності діяльності з питання управління розвитком на підприємстві необхідно вдосконалювати маркетингові функції.

Організація служби маркетингу має базуватися на тому, щоб розширити функції та впровадити відділ збуту, який орієнтуватиметься на продажах як на ринку вітчизняному, так і на зовнішньому. Діяльність у сфері стратегічного управління, проведення маркетингових досліджень ґрунтуються на застосуванні великих обсягів інформації. Саме тому головним напрямом при створенні структури управління, яка буде новою, покращення системи збору, обробки, зберігання, передавання інформації, що прибуває з внутрішніх та зовнішніх джерел господарства.

2. Керівництву фермерського господарства пропонуємо сформувати єдину інформаційно-управлінську систему (ІУС), яка має ієрархічну систему з двома рівнями. Перший рівень включає складання прогностної і стратегічної інформації, другий рівень включає формування внутрішньо підприємницької інформації на основі структурних підрозділів організації.

Enterprise Strategic System (ESS) є системою корпоративного виду, що можна використовувати на досліджуваному підприємстві, вона буде допомагати найвищому рівню управлінців в процесі ухвалення стратегічних рішень. Дана система призначена для оптимізації інформаційної підтримки управлінських рівень відповідно роботи підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

3. З матриці SWOT-аналізу ми бачимо, що більшість можливостей можна впровадити та реалізувати за допомогою залучення інвестора. Це дасть можливість позбутися від слабких сторін фермерського господарства. Адже покращення матеріально-технічної бази (модернізація, механізація та автоматизація процесів виробництва), покращення якості високоякісного насіннєвого матеріалу, впровадження маркетингової служби підвищить продуктивність діяльності підприємства, зменшить витрати праці та допоможе знизити собівартість. В результаті реалізації цих змін якість продукції підвищиться, ціна та попит на неї, що спричинить отримання більшого прибутку.

4. Для ФГ «Батьківщина» згідно проведеного SPACE-аналізу рекомендується застосовувати стратегію концентрації, що містить такі уточнюючі принципи:

- важливе завдання – зростання (у всіх напрямленнях);
- важливо вести безперервний пошук шляхів виробництва, що є більш ефективними;
- зосередження на виробництві декількох видів культур та охоплення більшої частки наявного ринку;
- застосовувати рекламу для того, щоб залучити нових споживачів, а також збільшення споживання вже існуючих клієнтів.

5. Розвиток стратегічного управління робить актуальним вирішення двох головних завдань: підвищення професійного рівня персоналу, зміна у співробітників ціннісних орієнтацій; уявлення вищої ланки управління про суть кадрової роботи в умовах, що створилися. Отже, не випадково важливе місце у стратегічному управлінні займає розвиток персоналу.

ФГ «Батьківщина» знаходиться зараз на етапі зрілості та розраховує на отримання сталого високого прибутку від реалізованої продукції – стратегія прибутку. Враховуючи такі умови, керівництво дбає про те, щоб об'єми реалізації продукції зростали при мінімальних витратах.

Система управління – чітко формалізована із використанням методів жорсткого контролю, саме тому стратегічне управління ґрунтується на підтримці вже існуючого рівня професійної майстерності співробітників. Дивлячись на це, керівництво зобов'язане на постійній основі розвивати працівників підприємства методом підвищення їх кваліфікації, застосовувати програми з професійної перепідготовки співробітників, а застосування системи мотивування, а також оцінки ефективності роботи персоналу та його розвитку є важливою умовою для недопущення ситуації зменшення прибутку або зниження якості продукції господарства.

Підсумовуючи вищесказане, перерахуємо основні напрями щодо вдосконалення управління розвитком в ФГ «Батьківщина» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Основні напрями вдосконалення управління розвитком ФГ «Батьківщина»

Ключові напрями	Планований результат
Оптимізація організаційної структури	Розроблення відповідних критеріїв, які враховують особливості вирішуваних завдань; Перелік усіх можливих критеріїв та альтернатив у порядку їх пріоритетності; Вибір структури, що найбільше відповідає пропонованим вимогам та розробленим критеріям
Створення єдиної інформаційно-управлінської системи (IUC)	Збільшення ефективності управління за рахунок розширення інформаційної забезпеченості
Створення на рівні підприємства відділу збуту	Ефективне функціонування ФГ «Батьківщина»
Посилення іміджу підприємства	Просування товару на ринку. Залучення інвесторів
Вдосконалення кадрової політики	Підвищення професійного рівня, зміна ціннісних орієнтацій працівників, поліпшення якості життя, вдосконалення системи мотивації та оцінки ефективності розвитку персоналу

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Отже, правильно обрана стратегія розвитку є основою успішної діяльності. Якщо орієнтуватися не на споживача, а на конкурента, це надає підприємству перевагу та сприяє подальшому розвитку. Реагування вчасно на будь-які зміни у зовнішньому середовищі наразі відіграє важливу роль в успішній діяльності господарства. Саме ці зміни впливають на підприємство в цілому та конкурентоспроможність виробництва сільськогосподарської продукції.

3.2 Моделювання стратегії з удосконалення управління розвитком ФГ «Батьківщина»

Одним із найважливіших процесів підприємницької діяльності та ключовим для розвитку фермерського господарства є вибір та реалізація правильної стратегії. Вибір організаційної стратегії залежить від ряду факторів: організаційної структури, виду та сфери діяльності підприємства, інноваційної діяльності організації, оцінки ринку та конкурентоспроможності підприємства.

Всі перераховані фактори ми розглянули в другій частині нашої кваліфікаційної роботи.

Бізнес-модель ФГ «Батьківщина» висвітлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Бізнес-модель ФГ «Батьківщина»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для того, щоб обрати стратегію розвитку підприємства, необхідно провести оцінку стану агропідприємства на різних його рівнях (таблиця 3.3).

Розробка стратегії розвитку передбачає оформлення її як інноваційної програми. Для цього необхідно визначити мету та завдання, а також процедури в рамках інноваційної програми, проекти, які входять до цієї програми. Необхідно

уточнити, які ресурсні та часові обмеження використовуватимуться стосовно конкретних інноваційних проєктів, а також інноваційної програми загалом.

Таблиця 3.3 - Система індикаторів стану ФГ «Батьківщина» на різних рівнях

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Напрямок оптимізації показника	Значення
Технічний рівень			
Фондовіддача, грн./грн.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / первісна вартість основних засобів	Максимізація	1,2
Коефіцієнт зносу основних фондів	Знос основних засобів / первісна вартість основних засобів	Мінімізація	0,4
Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток (збиток) / виробничі фонди	Максимізація	0,7
Коефіцієнт модернізації	Сума зношеності основних засобів і нематеріальних активів / початкова вартість основних засобів і нематеріальних активів	Мінімізація	0,4
Ціна			
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн./грн	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Мінімізація	0,6
Коефіцієнт рентабельності продукції (валова прибутковість)	Валовий прибуток / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Максимізація	0,41
Фінансовий стан			
Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	Чистий прибуток / валюта балансу	Максимізація	0,32
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток (збиток) / власний капітал	Максимізація	0,37
Коефіцієнт прибутковості реалізації	Чистий прибуток від реалізації продукції / чистий дохід від реалізації	Максимізація	0,35

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для забезпечення організаційної підтримки реалізації програми важливо розробити та запровадити організаційну структуру управління інноваційною

діяльністю в структуру загального управління підприємством, необхідно встановити систему взаємовідносин зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

Розробка інноваційної стратегії є динамічним, безперервним процесом, заснованим на виборі потенційно успішного стратегічного позиціонування організації. Для успішної інноваційної стратегії висувуються наступні вимоги: стратегія повинна містити проміжні тимчасові орієнтири та чіткі директиви, вона має бути гнучкою та переплетеною із загальною стратегією підприємства. Ключем до успішної інноваційної стратегії є постійне вдосконалення її.

Отже, з таблиці 3.3 можна побачити, що за показниками рівня технічного спостерігаємо достатню фондовіддачу, що є позитивним показником для того, щоб інноваційно розвивати підприємство. Стосовно цін на продукцію, то вони - оптимальні. Фінансовий стан – задовільний, але варто покращувати показники все більше з кожним роком. Для розробки інноваційної стратегії потрібно сформулювати перелік основних цілей організації (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Цілі та завдання ФГ «Батьківщина»

Цілі	Проблеми, що вирішуються
Підвищення якості продукції, збільшення обсягів виробництва	Збільшення прибутку від реалізації продукції
Оновлення виробничої бази	Закупівля обладнання
Розвиток технологічного потенціалу підприємства	Застосування інноваційних технологій виробництва продукції
Освоєння ринку інновацій	Розробка заходів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Стратегічні цілі є пріоритетними, і підприємство планує працювати над їх досягненням протягом тривалого періоду (наприклад, 5-10 років). Рекомендується щороку переглядати чіткість і актуальність стратегічних цілей, враховуючи зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Стратегічні цілі повинні відповідати стратегічній концепції, місії організації, стратегічному напрямку та цінностям підприємства, які визначаються з урахуванням слабких і сильних сторін, потенційних загроз і можливостей. Стратегічні цілі сформульовані для

заохочення бізнесу та його вдосконалення, тобто вони мають бути мотивованими та амбітними. У певному сенсі стратегія – це карта, яка допомагає компанії зрозуміти, куди вона рухається.

Стратегія допомагає зосередитися на досягненні поставлених цілей і дає можливість досягти їх максимально ефективно і швидко. Стратегія, яку ми обрали, передбачає створення нового продукту чи проєкту. Процес розробки стратегії має містити вісім етапів (рисунок 3.3).

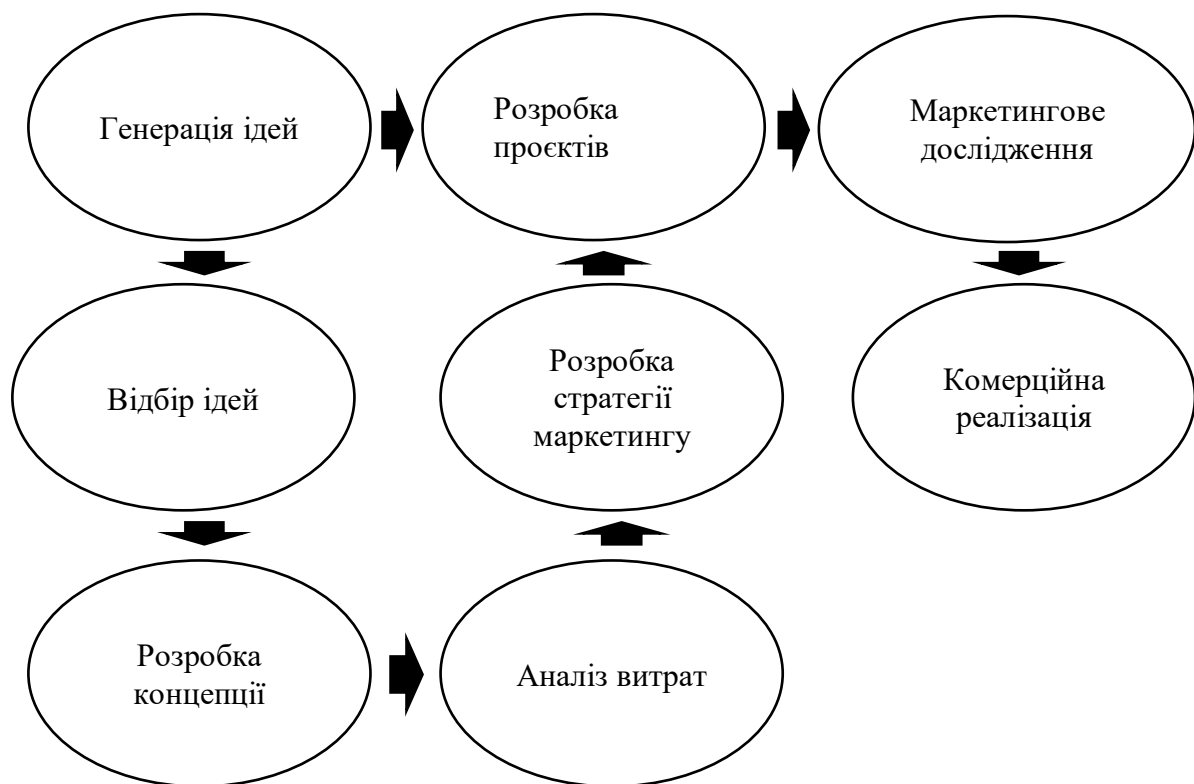


Рисунок 3.3 – Процес розробки стратегії ФГ «Батьківщина»

Джерело: сформовано автором на основі [21]

На етапі генерації ідеї створюється група експертів із різних підрозділів організації. Проводять нараду, де застосовують метод мозкового штурму. Враховуючи цілі господарства, у кожного виникають різноманітні ідеї. Вибір ідей можна здійснити методом оціночної шкали.

Для цього було створено перелік критеріїв оцінювання, після чого учасники конкретно визначили важливість кожного критерію та показники кожного фактора для представленої ідеї. В кінці проводять логічний вибір найкращих ідей.

Після відбору певних ідей формується концепція, яка потім проходить перевірку. Концепція — це бізнес-план ідеї. На цьому етапі необхідно визначити тривалість обраних проєктів, а також завдання, необхідні для їх реалізації.

Наступним етапом розробки концепції є аналіз витрат. На цьому етапі розраховується загальні витрати та вартість усіх завдань і проєктів. Оцінюють можливості оптимізації витрат і шукають шляхи фінансування та інвестування в обрані проєкти. Після цього розробляють маркетингову стратегію та шукають потенційних клієнтів на основі актуальності та безпосереднього інтересу до проєкту. Відділ маркетингу аналізує вибір рекламних товарів і шляхи їх просування на ринок.

Шостим етапом розробки інноваційної стратегії є розробка проєктів. Цей етап включає в себе різні етапи, такі як виконання завдання, закупівля необхідних матеріалів і обладнання, навчання персоналу, сертифікація. Після цього проводиться наступне маркетингове дослідження ринку.

Тестову версію послуги або продукту надають потенційно зацікавленим сторонам. Після отримання клієнт повинен залишити відгук. Коли дослідження ринку виявить потребу та інтерес, можна переходити до наступного етапу — комерціалізації. Починається реалізація проєктів, відбувається запуск виробництва або надання послуг, впроваджується маркетингова компанія.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності стратегії з удосконалення управління розвитком ФГ «Батьківщина»

Інноваційна стратегія ФГ «Батьківщина» має наступальний характер, а значить передбачає принципово інноваційні заходи. Для відбору найкращих ідей було використано метод експертної оцінки. Метод експертних оцінок - один з основних класів методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування (таблиця 3.5).

На етапі генерації ідей було запропоновано кілька інноваційних ідей:

1. запровадження на підприємстві лабораторій;
2. розробка інноваційного продукту «Агрономічний супровід»;
3. створення, а після реєстрація нових сортів пшениці;
4. у новозбудованій лабораторії запровадити послуги з перевірки насіннєвого матеріалу, а також надання послуг з перевірки якості води для виробників сільськогосподарської продукції;
5. створити науково-освітні курси на основі господарства.

Таблиця 3.5 - Відбір ідей за критеріями в ФГ «Батьківщина»

Запропоновані ідеї	Критерії (1-10 балів)					Всього:
	Новизна (20%)	Вартість (25%)	Конкурентноспроможність (20%)	Ресурси (10%)	Потенційні споживачі (25%)	
Створення лабораторії на базі підприємства	5	5	5	4	5	1,6
Агрономічний супровід	5	10	4	10	5	-0,45
Перевірка якості насіннєвого матеріалу та води в створеній лабораторії	10	2	8	2	10	5,4
Створення та реєстрація нового сорту пшениці	6	8	5	7	3	0,65
Створення наукового курсу	10	5	9	2	9	4,6

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Експертами в дослідженні були працівники підприємства: голова господарства, головний агроном, головний бухгалтер, головний інженер.

За 5 критеріями були відібрані наступні позиції:

- створення на базі підприємства науково-дослідних лабораторій, метою яких є підвищення якості продукції, що випускається, а також додаткових джерел фінансування;

- запровадження послуги перевірки насіннєвого матеріалу та якості води для виробників галузі рослинництва в новій лабораторії;

- науково-практичний курс агрономії для студентів та учнів на базі фермерського господарства.

Для організації розробки визначеної концепції розвитку та вирішення завдань, що пов'язані з впровадженням проектів доцільно застосовувати дані з таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Перелік основних заходів з впровадження ідей та завдань інноваційної стратегії в ФГ «Батьківщина»

№	Захід	Термін
1. Технічне забезпечення агрохімічної та бактеріологічної лабораторії		
1.1	Аналіз технічних інновацій хіміко-лабораторного обладнання	1 місяць
1.2	Пошук постачальників та фінансування технічного переоснащення	5 місяців
1.3	Закупівля обладнання, залучення та навчання персоналу	6 місяців
2. Комерціалізація діяльності лабораторій		
2.1	Організація підрозділу розробки заходу надання послуг лабораторії сільськогосподарським виробникам	1 місяць
2.2	Підготовка та проведення сертифікації лабораторій для даного типу діяльності	6 місяців
2.3	Аналіз конкурентоспроможності послуг, що пропонуються	2 місяці
2.4	Пошук персоналу та навчання залученого персоналу	1 місяць
2.5	Маркетингова складова проекту	2 місяці
2.6	Реалізація проекту	3 місяці
3. Створення курсу практичної агрономії		
3.1	Формування групи інноваційного проекту	1 місяць
3.2	Розробка маркетингу даного проекту	5 місяців
3.3	Реалізація та запуск науково-практичного проекту	3 місяці

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З таблиці 3.6 можемо зробити наступні висновки:

1. Технічне оснащення лабораторії є початковим етапом усієї стратегії. Для реалізації цього проекту, як і всіх запланованих подальших проектів, необхідно буде підготувати до роботи лабораторії – закупити та встановити все необхідне

обладнання, знайти персонал та навчити його користуватися закупленим обладнанням. Важливим моментом успішної реалізації запропонованого проекту є забезпечення дотримання стандартних умов. Прислухавшись до порад окремих керівників сільськогосподарських лабораторій, виявилось, що необхідно закупити обладнання компанії «Хімтест Україна», а саме: 4 аквадистилятори (кожен по 60 000 грн), 4 орбітальних шейкери для проведення досліджень (кожен по 55 000 грн), 4 автоклави (кожна по 50 000 грн.), 20 пробовідбірників (кожен по 9 000 грн.). Крім вже перерахованих, необхідно закупити: 200 скланих бутилів об'ємом 0,5 л (по 100 грн. кожен), для стерилізованого відбору проб, а також 10 дозаторів (кожен по 5000). Ціни на вказане обладнання були обрані шляхом порівняння цін у 3 постачальників (Лабікс, Система оптимум, ХімТест Україна). Загальна сума витрат складає: 900 000 грн.

2. Комерціалізація лабораторної діяльності. З викладених ідей ми дійшли висновку, що необхідно створити дві лабораторії, відповідальні за якість. Попит на такі послуги зростає, але пропозиції на ринку не встигають його задовольняти. Завдяки розширенню діяльності та комерціалізації лабораторій, створених пізніше (тобто аналіз із використанням насіння та води), може збільшитися прибуток.

Основними статтями витрат за запропонованим проектом є акредитація лабораторій для проведення такої діяльності, успішне проходження перевірок та підтвердження кваліфікації працівників, прийнятих до роботи в лабораторіях.

Завдяки такій спрямованості та специфіці послуг компанія зможе охопити споживчий ринок Сумської області та навіть України в цілому.

3. Створення науково-практичних агрономічних курсів.

Сьогодні в усіх загальноосвітніх школах є можливість вивчати хімію та біологію, але більшість із них дають можливість розглядати ці науки лише теоретично. Це відбувається тому, що цим закладам не вистачає коштів, щоб обладнати кожен заклад хімічними лабораторіями. Саме тому для великої кількості школярів і студентів залишається відкритим питання застосування набутих теоретичних знань на практиці. Особливо це питання актуальне для

випускників коледжів. Тому проєкт зі створення та впровадження практичного курсу агрономії в сільському господарстві буде затребуваним і знайде своїх клієнтів. Отже, проєкт зацікавить потенційних клієнтів і користуватиметься великим попитом серед студентів та школярів.

Позитивним фактором таких проєктів є низька вартість реалізації. Основною статтею витрат є оплата праці викладачів курсів, які будуть прийняті в штат, ними будуть співробітники лабораторії.

Щоб розпочати навчання, необхідно витратити 500 тис. грн. протягом 3 років. У цю суму входить заробітна плата працівників, які будуть проводити курс, а також матеріали, які їм знадобляться для проведення навчання. Обсяг витрат висвітлено в таблиці 3.7.

Необхідно розрахувати прибуток від реалізації запропонованої стратегії послуг аналізу води та насіння.

Проєктна потужність майбутньої лабораторії – приблизно 300 досліджень на місяць. Середня вартість аналізу – 800 грн, а собівартість цього обстеження – 550 грн.

$$\text{ЧП (1 місяць)} = (800 - 550) \times 300 = 75\,000 \text{ грн.}, \quad (3.1)$$

$$\text{ЧП (1 рік)} = (800 - 550) \times 3600 = 900\,000 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Отже, за аналітичним підрахунком ми бачимо, що за 2 місяці після початку роботи лабораторії ми зможемо окупити кошти, витрачені на обладнання лабораторії та акредитацію.

Таблиця 3.7 - Витрати на реалізацію стратегічних проєктів для ФГ «Батьківщина»

Позначення	Статті витрат	Сума, грн.
То	Технічне оснащення	900 000,00
Тв	Транспортні витрати	100 000,00
Пл	Проведення акредитації лабораторії	200 000,00
Вк	Витрати на організацію курсів (3 роки)	500 000,00
Вз	Витрати на заробітну плату (3 роки)	750 000,00
Вр	Витрати на навчання персоналу	50 000,00
Вм	Загальні витрати на маркетинг (3 роки)	350 000,00
Вр	Обсяг витрат	2 850 000,00

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Розрахуємо прогнозований прибуток від впровадження курсу агрономії. План уроків складається з 80 уроків (2 уроки на тиждень по 2 години), розрахованих на 9 місяців. Вартість одного заняття 200 грн. Уроки проводитимуться в малих групах. Буде 2 групи на вибір, одна в понеділок і середу, і одна у вівторок і четвер (вибір за учнями). Отже, якщо поррахувати, група має приблизно 9 уроків на місяць. Плануємо створити загалом 4 групи по 10 осіб у кожній. Всього планується створити 4 групи по 10 чоловік.

$$\text{ЧП(1місяць)} = 200 \times 10 \times 4 \times 9 = 64000 \text{грн.} \quad (3.3)$$

$$\text{ЧП(1рік)} = 200 \times 10 \times 4 \times 80 = 640000 \text{грн.} \quad (3.4)$$

Отже, за 3 місяці роботи курсів, прибуток покрий повністю витрати на рекламу та матеріали.

Отже, враховуючи вищесказане, ми прийшли до висновку, що питання маркетингу та реклами відібраних інноваційних проєктів будуть вирішуватися шляхом інформування фокус-груп. Послуга «Перевірка якості води та насіннєвого матеріалу», а також реклама агрономічних курсів може розміщуватися в соціальних мережах, що ймовірно залучить зацікавлену аудиторію, використовуючи наявну базу споживачів та Інтернет-простору.

В господарстві регулярно організовуються екскурсії для учнів та студентів різних навчальних закладів, де відвідувачі на сучасному етапі можуть ознайомитися з виробництвом, а в перспективі відвідати наукові лабораторії. Крім того, на підприємстві студенти вищих навчальних закладів щороку проходять виробничу та переддипломну практику. Єдина рекомендація полягає в тому, щоб повідомити учням, що наукові курси базуються на практичних заняттях, а не лише на теоретичних уроках, а також надати безкоштовний перший урок, щоб ознайомити їх із методами та процесом навчання.

Отже, використовуючи запропоновану стратегію, ми бачимо, що підприємство зможе розвиватися ефективніше, що дасть можливість залучити нових партнерів та підвищити свій прибуток.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних проблем щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства, що призводить до наступних висновків:

Стратегічна спрямованість розвитку – це найважливіша, чітко сформульована мета розвитку підприємства, яка є основою для формування стратегії, орієнтиром реалізації стратегії та фактором впливу на її ефективність.

Встановлено, що для визначення стратегічних пріоритетів розвитку необхідно проаналізувати поточну ситуацію в господарстві, виявити «слабкі» та «сильні» сторони підприємства, створити прогноз розвитку ринку, визначити перспективні галузі та види діяльності, а також сегментів ринку, провести аналіз інновацій та можливостей господарства.

Відповідно до даних, використаних у дослідженні, визначено, що інноваційна стратегія формується як узагальнення управлінських рішень, що впливають на організацію та її інноваційну діяльність, стратегія розрахована на довгострокову перспективу.

Встановлено, що успіх нової стратегії господарства залежить від кількості та доступності ресурсів, необхідних для її реалізації, а також ресурсів, якими володіє компанія; від можливості адаптації та швидких змін; адаптації бізнесу до нових умов; незвичності пропонованих інноваційних рішень, вміння оцінювати та прогнозувати вигоду для підприємства, ефективності організаційно-управлінських механізмів, за допомогою яких можна впроваджувати інновації.

Під час дослідження було проаналізовано роботу підприємства з метою подальшого формування стратегії розвитку. Під час аналізу проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ФГ «Батьківщина».

ФГ «Батьківщина» була заснована у 2005 році родиною Калініченків. Статутний капітал поділено порівну між двома засновниками (по 50%), у сумі 50 000 гривень. Засновниками підприємства були Калініченко Микола

Петрович та Калініченко Віталій Миколайович. Головою ФГ «Батьківщина» є Калініченко Віталій Миколайович.

Сьогодні ФГ «Батьківщина» – це сучасне сільськогосподарське підприємство, яке займається виробництвом продукції рослинництва, спеціалізується на вирощуванні зернових та зернобобових культур. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в господарстві зросла на 47% у 2021 році порівняно з 2019 роком. Наявна матеріально-технічна база ФГ «Батьківщина» може забезпечити постачання високоякісної продукції та гарантувати безперебійність поставок.

Розроблено та реалізовано інноваційну стратегію. Обґрунтовано та підтверджено вибір інноваційних стратегій розвитку фермерського господарства. Відповідно до факторів опитування та цілей підприємства доцільно обрати стратегію лідерства, внутрішнє позиціонування підприємства на світові глобальні досягнення у сфері науки і техніки, наявність власних наукових розробок, які фінансуються та виконуються самою організацією, швидке реагування та адаптація до нових технологічних можливостей.

Під час дослідження було сформоване та запропоноване впровадження стратегії. Шляхом експертного оцінювання було відібрано три найкращі ідеї, а саме створення лабораторії на базі господарства, впровадження послуги «Контроль якості води та насіннєвого матеріалу» та створення науково-практичного курсу з агрономії для студентів на підприємстві. Перевірено всі ідеї щодо попиту та актуальності. Під час розробки ми розрахували витрати та прибуток першого періоду. Отже, загальна сума витрат становить 2 850 тис. грн., а прибуток загалом 3 838 тис. грн. протягом 3 років.

Запропонований комплекс заходів перевірено на ефективність. Згідно з аналізом, стратегія ефективна, оскільки рентабельність інвестованого капіталу становить 87%, а термін окупності – 2 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 20. №. 2. С. 98-116.
2. Білявський В. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. №11. С. 129-134.
3. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58.
4. Заїка О.В. Управління розвитком підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (3-4 листопада 2022 р.). м. Харків, 2022. С. 25-27.
5. Заїка О.В., Ткаченко В.В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751> (дата звернення: 14.11.2022р.)
6. Компанець К. А. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. №1. С. 82-86.
7. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації* : праці наук.-практ. конф., 24 березня 2017 р. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. ТуганБарановського. 2017. С. 161-164.
8. Лукашова Л. В. Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку : монографія. Київ : КНЕУ. 2019. 448 с.
9. Мацко Н. Інноваційний потенціал як підсистема потенціалу інноваційного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6. С. 84–90.

10. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ: КНЕУ. 2018. 227 с.
11. Портнякова Н. Л. Стратегічний розвиток підприємств сфери телекомунікацій на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми економіки та управління: зовнішньоекономічні, інноваційні та фінансові аспекти*: зб. наук. праць за матеріалами круглого столу, 29 травня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 74-83.
12. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
13. Телишевська Л. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 187–197.
14. Ткаченко С. О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави*: міжнар. наук.- практ. конф., 30 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 279-281.
15. Федоренко І.А., Сисоєв В.В., Самохіна С.С. Обґрунтування вибору стратегії фінансового оздоровлення промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 79–83.
16. Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. №38. С. 131-140.
17. Akhavan, P., Jafari, M., and Fathian, M. Exploring Failure-Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organizations, *Journal of Knowledge Management Practice*, 2005. vol. 6, May, pp. 1-8.
18. Andrews K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin: Homewood, IL.
19. Ansoff H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's «The Desing school: Reconsidering the basic premies of strategic management». *Strategic Management Journal* 12 (5): 449-461 pp.

20. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 2001. 240 p.
21. Blancero D., Boroski J., Dyer L. Kiev competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human resource management*. N. Y., 2000. Vol. 35. № 3. P. 383–403.
22. Freeman, R.E. and McVea, J. A stakeholder approach to strategic management, in Hitt, M., Freeman R.E. and Harris, J. (eds) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, Blackwell, 2001 pp. 189–207.
23. Mintzberg H. 1983. Structure in fives: designing effective organization.
24. Zahra, S. The practice of management: reflections on Peter F. Drucker's landmark book. *The Academy of Management Executive*, 2003. Vol.13, no.3, pp. 16-23.