

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БЄЛКО ІГОР АНТОНОВИЧ

УДК 631.152:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук (доктора філософії)

Дисертація містить результати власних
досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Чикуркова Алла Дмитрівна

Кам'янець-Подільський – 2018

АНОТАЦІЯ

Бєлко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2018.

Дисертація присвячена дослідженню актуальної наукової проблеми стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. З цією метою узагальнено наукові основи, проаналізовано сучасний стан та рівень стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, а також обґрунтовано найбільш перспективні напрями його удосконалення. Завдяки виділенню і аналізу ключових формулювань в роботі систематизовано основні наукові підходи до трактування таких понять, як управління, стратегічне управління, розвиток, організаційний розвиток тощо. Відповідно до цього наголошено на потребі розуміння і усвідомлення завдань стратегічного управління як важливого інструменту забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств.

Стратегічне управління є вагомим інструментом забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Разом з тим особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність адаптованих методик оцінки типів їх розвитку призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке дає можливості забезпечити утримання ринкової позиції тільки в коротко- та середньостроковій перспективі. Відповідно до цього, стратегічне управління сільськогосподарським підприємством слід розглядати як проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського

підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання в довгостроковій перспективі. Таке визначення враховує: використання ресурсного і системного підходів; акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

Дослідження існуючих теоретичних положень та визначень організаційного розвитку дозволило виокремити три погляди на його змістовну наповненість, а саме – як процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання результатів наукових досліджень; процес, основною складовою якого є організаційне проектування; процес навчання та коучингу, метою яких є підготовка та перепідготовка персоналу як найважливішої складової розвитку організацій. У даному контексті, завдяки застосуванню системного і процесного підходів, обґрунтовано доцільність визначення організаційного розвитку як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління; організаційне регламентування, організація праці тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивації й стимулювання праці персоналу).

Алгоритм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств являє собою складну систему, засновану на процесному, ситуаційному і системному підходах, що має враховувати значні ускладнення, які зумовлені особливостями сільського господарства. У процесі стратегічного аналізу керівництво організації проводить оцінку зовнішніх факторів і потенціалу внутрішніх ресурсів, що слугує підґрунтям для визначення стратегічних цілей і завдань сільськогосподарського підприємства. При розробці стратегічних рішень здійснюється оцінка варіантів розроблених

стратегій, а також вибір найбільш ефективної стратегії. У разі істотних змін зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на діяльність сільськогосподарського підприємства, а також зміни його внутрішнього потенціалу, які перешкоджають реалізації заздалегідь запланованої стратегії, керівництво здійснює коригування алгоритму стратегічного управління на необхідних етапах. У практиці сучасних сільськогосподарських підприємств доцільним є використання шести груп показників оцінки рівня стратегічного управління розвитком (показники ефективності виробничо-господарської діяльності, якості продукції; наявності і ефективності використання виробничих ресурсів; операційної діяльності; ефективності системи менеджменту, рівня інноваційно-інвестиційної діяльності).

На основі здійсненого в дисертації аналізу було виявлено сукупність чинників розвитку сільськогосподарських підприємств (техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та екологічні), які запропоновано розглядати як пріоритетні напрями їх стратегічного управління. Проведений аналіз дозволив виділити пріоритетні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств: розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації; розробка адаптивних механізмів державної підтримки сільськогосподарських підприємств відповідно до етапів їх розвитку; підвищення інвестиційної привабливості та активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки; підвищення доступності банківських кредитів шляхом подальшого їх здешевлення; розширення обсягів та спрощення механізму державної підтримки сільськогосподарського виробництва; удосконалення внутрішньогосподарських економічних механізмів, побудованих на принципах самостійності, самоокупності та самофінансування структурних підрозділів; розвиток персоналу та формування організаційної культури демократичного типу; запровадження і розвиток системи стратегічного управління підприємством.

Проведений аналіз та групування методичних підходів до оцінки стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах дозволили обрати саме ті, які найкращим чином сприятимуть визначенню існуючого конкурентного статусу та розкриттю потенційних можливостей їх розвитку. Серед них удосконалено методичні підходи на основі SWOT- та PEST-аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств, які дозволили виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, зв'язок між ними в певних умовах, що дає можливість обґрунтувати стратегію їх розвитку. За проведеним дослідженням стратегічних компетенцій управлінського персоналу отримано висновок, що рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління. У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування; ініціативність.

Дослідження ефективності реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств базувалося на визначенні тенденцій та показників ефективності управління в розрізі підприємства в цілому та його структурних підрозділів, а також стратегічний потенціалу його розвитку, який включає внутрішні і зовнішні можливості підприємства, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді. Розрахунок інтегральної рейтингової оцінки рівня розвитку сільськогосподарських підприємств здійснювався з використанням показників забезпеченості ресурсами та ефективності виробничо-господарської діяльності, що дозволило виявити тенденції формування і функціонування сільськогосподарських підприємств Хмельницької області та обґрунтувати напрями їх розвитку на довгострокову перспективу.

Запропонований концептуальний підхід до організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства передбачає обґрунтування та реалізацію національної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої повинні адаптуватися до потреб і особливостей розвитку регіонів, районів, конкретних підприємств. За результатами комплексної рейтингової оцінки економічного розвитку сільськогосподарських підприємств здійснено групування та застосовано диференційований підхід до обґрунтування відповідних стратегії їх розвитку. Встановлено, що для господарств першої групи необхідна стратегія реструктуризації, яка забезпечує пошук шляхів виходу з кризової ситуації, стабілізацію економічного становища та перехід до іншої базової стратегії. Друга група підприємств «послідовників лідерів» для досягнення беззбиткового виробництва потребує застосування стратегії стабілізації, яка включає маркетингові заходи вирівнювання обсягів продажу, прибутку тощо з подальшим зростанням ринкової частки. Підприємства третьої групи можна вважати «лідерами», проте незважаючи на успішне функціонування їм необхідна розробка стратегії розвитку й утримання конкурентних переваг.

З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких сприяє кваліфікованому виконанню функцій стратегічного управління розвитком підприємства, була здійснена оцінка найбільш значущих особистих, ділових, професійних характеристик керівників. З урахуванням вищевикладеного, реалізація якостей керівництва в процесі трудової діяльності під впливом чинників мотивації та навчання обумовлює якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств. Враховуючи те, що якість виконання функцій управління сприяє як підвищенню показників якості продукції, так і удосконаленню взаємодії керуючої та керованої підсистем, наголошується на тому, що сучасний керівник сільськогосподарського підприємства повинен мати фундаментальну управлінську та економічну підготовку, знання господарського права та навички соціальної психології.

Практичне застосування стратегічного планування має на меті забезпечення результативності діяльності підприємства і формування його нових конкурентних переваг, що передбачає обґрунтування ефективної стратегії їх розвитку. Застосування матриць портфельного аналізу БКГ та економіко-математичної моделі планування оптимального розміщення посівів сільськогосподарських культур дозволило обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку окремих напрямів діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Розроблена схема етапів стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств, яка орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, та механізм стратегічного управління їх розвитком забезпечать досягнення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективної конкурентної стратегії та гармонійного поєднання інтересів власників, вищого керівництва та персоналу підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, сільськогосподарське підприємство, розвиток, оцінка, стратегічний потенціал розвитку, ринкове середовище, управлінська праця, рентабельність, прибуток, компетентності, стратегічне планування.

ABSTRACT

Belko I.A. Strategic management of agrarian enterprises development. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for Candidate degree in economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of the enterprises (according to the types of economic activity)». – State Agrarian and Engineering University in Podilya, Kamianets-Podilskyi, 2018.

The dissertation is devoted to research of the actual scientific problem of strategic management of agricultural enterprises development. To this end, the scientific basis is generalized, the current state and level of strategic management of agricultural enterprises development are analyzed, and the most perspective

directions of its improvement are grounded. Due to the selection and analysis of key formulations, the main systematic approaches to the interpretation of such concepts as management, strategic management, development, organizational development, etc. are systematized. Accordingly, the need to understand and understand the tasks of strategic management as an important tool for the development of agricultural enterprises is emphasized.

Strategic management is a powerful tool for ensuring long-term development of agricultural enterprises. At the same time, the peculiarities of agricultural production, the lack of adapted methods for assessing the types of their development, lead to its practical application by only a small number of enterprises, while the latter prefer situational management, which provides opportunities to maintain market position only in the short and medium term. Accordingly, strategic management of an agricultural enterprise should be considered as a proactive management style, based on the vision of the future state of the agricultural enterprise, taking into account changes in the environment, peculiarities of the formation of the agrarian sector of the economy, implementation of its own business strategy, which ensures the efficient use of its own resources, appropriation of inaccessible competitors economic benefits and survival in the long run. This definition takes into account: the use of resource and system approaches; focuses attention on the entrepreneurial aspect, the complex harmonization of the content, process and context of agricultural development strategies.

The study of existing theoretical positions and definitions of organizational development, has allowed to distinguish three views on its content, namely, as a process oriented toward solving organizational problems through the use of scientific research results; process, the main component of which is organizational design; the process of training and coaching, the purpose of which is the training and retraining of staff, as the most important component of the development of organizations. In this context, due to the application of systemic and process approaches, the expediency of identifying organizational development as a process of improving formal

(organizational structure of management, organizational regulation, organization of work, etc.) and informal components of organizational activity (organizational culture, system of development, motivation and stimulation of personnel work) .

The algorithm of strategic management of the development of agricultural enterprises is a complex system based on process, situational and system approaches, which should take into account the considerable complications caused by the features of agriculture. In the process of strategic analysis, the organization's management evaluates the external factors and the potential of internal resources, which serves as the basis for determining the strategic goals and objectives of the agricultural enterprise. When developing strategic decisions, an assessment of the options developed strategies, as well as the choice of the most effective strategy. In the event of significant changes in external factors that directly affect the activities of the agricultural enterprise, as well as changes in its internal capacity that impede the implementation of a pre-planned strategy, the management makes adjustments to the strategic management algorithm at the required stages. In the practice of modern agricultural enterprises, it is expedient to use six groups of indicators for assessing the level of strategic development management (performance indicators of production and economic activity, product quality, availability and efficiency of resource use, operational activity, management system efficiency, level of innovation and investment activity).

On the basis of the research carried out in the dissertation during the research study period, a set of factors of the development of agricultural enterprises (technological, organizational-economic, social and ecological) was identified, which are proposed to be considered as the priority directions of their strategic management. The conducted analysis allowed to highlight the priority directions of development of agricultural enterprises: development of agricultural servicing cooperation; development of adaptive mechanisms of state support of agricultural enterprises in accordance with the stages of their development; increase of investment attractiveness and activation of innovative activity of business entities in the agrarian

sector of the economy; increasing the availability of bank loans by further reducing them; expanding volumes and simplifying the mechanism of state support for agricultural production; Improvement of domestic economic mechanisms, built on the principles of autonomy, self-sustainability and self-financing of structural units; development of personnel and the formation of an organizational culture of a democratic type; introduction and development of the system of strategic enterprise management.

The analysis and grouping of methodological approaches to the evaluation of strategic management in agricultural enterprises allowed selecting exactly those that would best contribute to the definition of the existing competitive status and the disclosure of potential opportunities for their development. Among them, methodological approaches based on SWOT and PEST-analysis of agricultural enterprises have been improved, which allowed to identify the strengths and weaknesses, threats and opportunities, and the relationship between them under certain conditions, which makes it possible to substantiate the strategy of their development. According to the research carried out by the strategic competencies of management personnel, it is concluded that each team has its own peculiarities of this potential on the one hand, and, on the other, there are such common characteristics as the desire to increase the efficiency of their activities, to develop creativity, initiative and entrepreneurship. This, in turn, requires the improvement of methods, style and management technologies that need to change and meet the objective conditions of the social climate in the teams, the desires and capabilities of employees, changes in the internal and external environment of the enterprise to develop.

The study of the effectiveness of implementing the strategy of agricultural enterprises was based on the definition and trends and indicators of management efficiency in the context of the enterprise as a whole and its structural units; as well as the strategic potential of its development, which includes the internal and external capabilities of the enterprise, which ensure the competitiveness of the enterprise in the long run. The calculation of the integrated rating assessment of the level of

development of agricultural enterprises was carried out using indicators of resource security and efficiency of production and economic activity, which allowed to identify trends in the formation and functioning of agricultural enterprises in the Khmelnytsky region and to substantiate the directions of their development for the long-term perspective.

The proposed conceptual approach to the organization of strategic management of agricultural enterprise development implies the substantiation and implementation of the national strategy for the sustainable development of the agrarian sector, the main provisions of which must be adapted to the needs and characteristics of the development of regions, regions, and specific enterprises. Based on the results of a comprehensive rating assessment of the economic development of agricultural enterprises, groupings have been carried out and a differentiated approach has been applied to substantiate the relevant strategies for their development. It was established that for the enterprises of the first group a restructuring strategy is needed that provides for finding ways out of a crisis situation, stabilizing the economic situation and moving to another basic strategy. The second set of "followers" of enterprises to achieve break-even production requires the use of a stabilization strategy that includes marketing measures to equalize sales, profits, etc. with further growth of market share. Enterprises of the third group can be considered "leaders", but despite the successful functioning of them, it is necessary to develop a strategy for the development and maintenance of competitive advantages.

In order to identify the key characteristics of managers, the implementation of which contributes to the skilled performance of the functions of strategic management of enterprise development, an assessment was made of the most significant personal, business, professional characteristics of managers. Taking into account the foregoing, the implementation of the qualities of management in the process of labor activity under the influence of factors of motivation and learning determines the quality of implementation of the functions of strategic management of enterprise development. Taking into account that the quality of management

functions contributes both to increasing the quality of products and to improving the interaction between control and control subsystems, it is emphasized that the modern manager of an agricultural enterprise must have a basic managerial and economic training, knowledge of economic law and skills of social psychology.

Practical application of strategic planning aims to ensure the effectiveness of the enterprise and the formation of its new competitive advantages, which provides a justification for an effective strategy for their development. The application of BCG matrices and economic and mathematical model of planning of optimal placement of agricultural crops allowed to substantiate the strategic priorities of development of certain areas of activity of the investigated agricultural enterprises. The scheme of stages of strategic planning of agricultural enterprises development, aimed at ensuring long-term competitiveness in the long term, and the mechanism of strategic management of agricultural enterprises development will ensure the achievement of long-term profitability of the enterprise due to the implementation of an effective competitive strategy and harmonious combination of the interests of owners, senior management and personnel of enterprises.

Key words: strategic management, strategy, agricultural enterprise, development, evaluation, strategic development potential, market environment, management work, profitability, profit, competence, strategic planning.

Публікації автора, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях України та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9, Ч. 1. С. 73-77 (0,62 друк. арк.).

2. Белко І.А. Теоретико-методичні засади оцінки розвитку підприємства. *Науковий вісник Харківського національного аграрного університету, Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 1. С. 210-220 (0,62 друк. арк.).
3. Белко І.А. Обґрунтування стратегії розвитку сучасного аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2015. Вип. 23, Т. 1. С. 354-365 (0,58 друк. арк.).
4. Белко І.А. Удосконалення структури управління підприємством як складова його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 12, Ч. 1. С. 72-76 (0,62 друк. арк.).
5. Белко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Том 2. С. 344-350 (включено до *Index Copernicus*) (0,62 друк. арк.).
6. Белко І.А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2. Т. 21. С. 69-73 (включено до *Index Copernicus*) (0,62 друк. арк.).
7. Белко І.А. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *Науково-теоретичний журнал «Європейський журнал економіки та менеджменту»*. 2017. Вип. 2. С. 45-54 (включено до *Index Copernicus*) (0,62 друк. арк.).
8. Белко І.А. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Міжнародний науковий журнал "Економічний дискурс"*. 2017. Вип.1. С. 23-32 (0,50 друк. арк.).
9. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2018. № 4. С. 106-111 (включено до *Index Copernicus*) (0,50 друк. арк.).

Публікації у науковому виданні іншої держави:

1. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Сущность, предпосылки возникновения и развития стратегического управления на предприятиях. *Научный вестник Кагульского Государственного университета им. Б. П. Хашдеу. Серия «Экономика»*. № 2(12). Кагул, 2014. С. 119-126 (0,41 друк. арк. Автором узагальнені визначення стратегічного управління та досліджені передумови його розвитку – 0,3 друк. арк.).

2. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Current status and development of agribusiness in Ukraine. *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu» din Cahul / (ediție semestrială). Seria „Științe Economice»*. Cahul, Republica Moldova. 2015. № 2(14). Р. 31-35 (0,29 друк. Автором систематизовані методичні підходи до формування конкурентного статусу сільськогосподарських підприємств – 0,19 друк. арк.).

Колективна монографія:

1. Белко І.А. Стратегічне планування на засадах формування і підтримки конкурентоспроможності аграрних підприємств. Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності. Дніпропетровськ, 2016. С. 288-302 (0,83 друк. арк.).

Публікації автора, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Белко І.А. Теоретичні підходи до визначення сутності і змісту поняття «Стратегічне управління». Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція молодих науковців, аспірантів та студентів, м. Кам'янець-Подільський, 12 листопада 2014 року. Кам'янець-Подільський, 2014. С. 12-13 (0,12 друк. арк.).

2. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Сутність та ключові характеристики стратегічного управління на підприємствах. Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства: Міжнародна науково-практична конференція, м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 року.

Кам'янець-Подільський: Видавничий дім «Гальветика», 2014. Ч. 1. С. 211-214 (0,15 друк. арк. Автором визначена змістовна наповненість поняття «стратегічне управління» на підприємствах – 0,1 друк. арк.).

3. Белко І.А. Розвиток інтегрованих формувань в системі управління аграрним виробництвом. Актуальні проблеми менеджменту в АПК: Міжнародна практична конференція кафедри управління, присвячена 175-річчю УО «Білоруської державної сільськогосподарської академії», м. Горки, 29-30 травня 2015 року. Горки, 2015. С. 76-79 (0,12 друк. арк.).

4. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит: Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 24-25 липня 2015 року. К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Ч. 2. С. 9-12 (0,20 друк. арк. Автором визначені теоретико-практичні аспекти використання функції планування на сільськогосподарських підприємствах – 0,12 друк. арк.).

5. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Процес стратегічного планування на підприємстві. Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м. Кам'янець-Подільський, 30 жовтня 2015 року. Тернопіль: Крок, 2015. С. 350-352 (0,15 друк. арк. Автором розкриті складові процесу стратегічного планування на підприємствах – 0,1 друк. арк.).

6. Белко І.А. Аналіз зовнішнього середовища як складова стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція молодих науковців, аспірантів та студентів, м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2015 року. Кам'янець-Подільський, 2015. С. 35-37 (0,12 друк. арк.).

7. Белко І.А. Теоретико-практичні аспекти стратегічного управління конкурентною позицією аграрного підприємства на ринку. Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м. Клайпеда, 29 січня 2016 року. Клайпеда. С. 182-185 (0,12 друк. арк.).

8. Белко І.А. Генезис поняття «розвиток». Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м. Кам'янець-Подільський, 1 червня 2016 року. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 77-80 (0,16 друк. арк.).

9. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Система управління розвитком підприємств. Стратегії економічного розвитку в умовах євроінтеграції: Міжнародна науково-практична конференція, м. Каунас, Литва, 27 травня 2016 року. Каунас, 2016. С. 163-166 (0,15 друк. арк. Автором визначені складові системи управління розвитком підприємства – 0,1 друк. арк.).

10. Белко І.А. Аналіз беззбитковості як інструмент обґрунтування стратегії підприємства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2016 року. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 53-55 (0,12 друк. арк.).

11. Белко І.А. Дослідження конкурентного статусу підприємства як складова процесу розробки стратегії розвитку. Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м. Київ, 20 березня 2017 року. К., 2017. С. 56-61 (0,12 друк. арк.).

12. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Стан та перспективи розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. Аграрна наука та освіта Поділля: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, м. Кам'янець-Подільський, 14-16 березня 2017 року. Кам'янець-Подільський, С. 301-303

(0,15 друк. арк. Автором висвітлені тенденції розвитку аграрних підприємств Хмельницької області – 0,1 друк. арк.).

13. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Розробка стратегії і прогнозування розвитку галузі тваринництва на підприємстві. Формування організаційно-економічних умов ефективного функціонування АПК: 9-а міжнародна науково-практична конференція, м Мінськ, 25-26 травня 2017 року. Мінськ. 2017. С. 495-500 *(0,15 друк. арк. Автором визначені складові стратегії розвитку галузі тваринництва у сільськогосподарському підприємстві – 0,1 друк. арк.).*

14. Белко І.А. Формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, присвячена 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету, м. Кам'янець-Подільський, 12-13 жовтня 2017 року. Кам'янець-Подільський. С. 229-233 *(0,12 друк. арк.).*

15. Белко І.А. Пріоритетні напрями стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Інформаційна підсистема бухгалтерського обліку як складова управління АПК: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених та здобувачів вищої освіти, м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2018 року. Кам'янець-Подільський. С. 6-9 *(0,12 друк. арк.).*

ЗМІСТ

АННОТАЦІЯ.....	2
ВСТУП.....	19
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	30
1.1. Сутність та ключові характеристики стратегічного управління підприємством.....	30
1.2. Наукові основи дослідження розвитку підприємств.....	43
1.3. Теоретико-методичні підходи до впровадження та оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.....	56
Висновки до розділу 1.....	70
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	73
2.1. Фактори та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств області.....	73
2.2. Дослідження практики стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах.....	90
2.3. Оцінка стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств.....	104
Висновки до розділу 2.....	122
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	125
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища.....	125
3.2. Напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств.....	147
3.3. Стратегічне планування розвитку сільськогосподарських підприємств	169
Висновки до розділу 3.....	188
ВИСНОВКИ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	196
ДОДАТКИ.....	216

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси глобалізації ринку та нестабільність зовнішнього середовища викликають необхідність застосування стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегії розвитку як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі.

Поряд з цим важливість стратегічного управління обумовлюється ще й тим, що частота і масштабність змін в оточуючому середовищі часто не відповідають своєчасності здійснення коригуючих заходів у сільськогосподарських підприємствах, внаслідок чого підвищується рівень ризикованості їх діяльності. Мета стратегічного управління передбачає забезпечення життєдіяльності підприємств у довгостроковій перспективі шляхом створення програми заходів, спрямованих на своєчасну реакцію підприємства на зміни, що відбуваються на ринках сільськогосподарської продукції, послуг, технологій, інновацій тощо.

Теоретико-методичний та прикладний супровід стратегічного управління підприємствами та їх розвитку розкрито у роботах таких відомих вчених, як В. Андрійчук, В. Аранчій, Д. Васильківський, О. Виханський, К. Волощук, О. Гудзинський, Л. Євчук, О. Єрмаков, І. Ігнат'єв, М. Малік, Г. Осовська, В. Пастухова, О. Писаревський, С. Руденко, С. Судомир, Н. Тарнавська, І. Тищенко, Р. Фатхутдинов, А. Чикуркова, З. Шершньова та інших. Значний вплив на сучасний стан науки зі стратегічного управління підприємствами та

оцінки їх розвитку забезпечили праці відомих представників світової економічної думки, зокрема: М. Альберт, І. Ансофф, Ф. Вірсем, М. Мескон, Г. Минцберг, Дж. Мур, Г. Лемпел, М. Портер, М. Трейсі, А. Томпсон, В. Стівенсон, П. Стрікланд, Г. Хамел, Ф. Хедоурі та інші.

Актуальність дослідження напрямів розбудови системи управління для забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств обґрунтована низькою ефективністю їх функціонування, яка пов'язана з недостатністю теоретичних і практичних розробок щодо використання стратегічного управління в аграрній галузі та необхідністю узагальнення наявних і генерації нових ідей, адекватних сучасним умовам господарювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт Подільського державного аграрно-технічного університету. Вона входить до наукових тем економічного факультету «Розробка заходів з підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, раціонального використання виробничого та трудового потенціалу, фінансових інвестиційних та інформаційних ресурсів, запровадження ефективного менеджменту, застосування передових досягнень в обліку та аудиті» (ДР № 0110U005064), «Формування стратегії та пріоритетів інноваційного розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації» (ДР № 0110U007032), в межах яких автором розроблено теоретико-методичні засади та обґрунтовані практичні рекомендації щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в узагальненні і поглибленні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств як передумови їх ефективного господарювання в мінливому ринковому середовищі.

Відповідно до поставленої мети в роботі були визначені та вирішувалися такі завдання:

- узагальнити основні поняття стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами;
- систематизувати наукові основи дослідження розвитку підприємств;
- вивчити теоретико-методичні підходи до впровадження та оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств;
- виявити чинники та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств області;
- висвітлити практичні аспекти реалізації стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах;
- провести оцінку стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств;
- обґрунтувати концептуальний підхід до організації стратегічного управління та запропонувати стратегії ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств області;
- запропонувати напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємства;
- обґрунтувати складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Предметом дослідження є науково-методичні положення, теоретико-методологічні засади та прикладні аспекти стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний та абстрактно-логічний – для теоретичних і методичних узагальнень, визначення сутності розвитку з врахуванням специфіки діяльності сільськогосподарських підприємств, формулювання

висновків; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного року з показниками попередніх років; аналітичних групувань – для встановлення зв'язків і залежностей між факторами та результативністю стратегічного управління підприємствами; монографічний – для вивчення й оцінки сучасного стану розвитку стратегічного управління в окремих підприємствах; кореляційно-регресійного аналізу – для визначення ступеня впливу основних факторів на прибуток сільськогосподарських підприємств; експертного оцінювання – для дослідження стратегічних компетенцій управлінського персоналу, оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства, набору ключових характеристик керівників, що обумовлюють якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств; SWOT- і PEST-аналізу – для аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств області; комплексної рейтингової оцінки – для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку сільськогосподарських підприємств; економічного прогнозування та економіко-математичного моделювання – для передбачення перспектив розвитку сільськогосподарських підприємств; табличний, графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Хмельницькій області, Департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації, відділу агропромислового розвитку Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації, управління агропромислового розвитку Чемеровецької районної державної адміністрації, дані річної і оперативної звітності сільськогосподарських підприємств, наукові публікації вчених-економістів, навчально-довідкова література, результати досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Результати, що одержані автором у ході дослідження і виносяться на захист, полягають в теоретичному обґрунтуванні та удосконаленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

До основних результатів дослідження, що розкривають зміст дисертації та відображають її новизну, належать такі:

вперше:

- запропоновано диференційований підхід до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, в основу якого покладено заходи реструктуризації, стабілізації та зростання виробництва шляхом застосування комплексного рейтингу рівня економічного розвитку, матриць портфельного аналізу БКГ та економіко-математичної моделі планування ефективного розміщення посівів сільськогосподарських культур, що дозволило обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку окремих напрямів їх діяльності;

удосконалено:

- тлумачення поняття «стратегічне управління сільськогосподарським підприємством» на основі узагальнення та систематизації існуючих підходів, яке запропоновано розглядати як проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та функціонування в довгостроковому періоді. Таке визначення акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій сільськогосподарських підприємств;

- методичні засади оцінки найбільш значущих для якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств особистих, ділових,

професійних характеристик керівників, що дозволило виявити найсильніший вплив чинників мотивації та навчання, а також на засадах функціонально-структурної організації підприємства розробити систему функціональної взаємодії управлінського персоналу на основі встановлення системоутворюючих відносин між елементами, що формалізують їх взаємозв'язки;

– механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, вагомими факторами ефективної реалізації якого визначені: компетентнісний підхід в управлінні персоналом, корпоративна культура; ресурсозабезпеченість; мотивація управлінського персоналу, що його реалізовуватиме. Визначені складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств мають передбачати забезпечення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективної конкурентної стратегії; інвестування у нові конкурентні переваги; розробку багатоваріантних стратегій в контексті різного рівня невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища; формування поточної стратегії з врахуванням місії, фінансового забезпечення, фактора часу, кваліфікації персоналу, гармонійного поєднання інтересів власників, менеджерів та персоналу підприємств;

набули подальшого розвитку:

– обґрунтування сутності поняття «організаційний розвиток» як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління; організаційне регламентування, організація праці тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивації й стимулювання праці персоналу), яке розширює сферу його застосування і базується на засадах системного і процесного підходів;

– підходи до формування алгоритму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, який являє собою складну систему, дослідження якої засноване на процесному, ситуаційному і системному

підходах, що має враховувати значні ускладнення, які зумовлені особливостями сільського господарства та типом розвитку підприємства. Оцінку стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств запропоновано визначати комплексно за показниками ефективності виробничо-економічної діяльності, якості продукції; наявності і ефективності використання ресурсів; операційної діяльності; ефективності системи менеджменту, рівня інноваційно-інвестиційної діяльності, що дозволить узгоджувати можливості і стратегічні цілі підприємства;

- класифікація основних груп чинників розвитку сільськогосподарських підприємств (техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та екологічні), які запропоновано розглядати як пріоритетні напрями стратегічного управління, що дозволяють визначити тип розвитку підприємства і своєчасно виявити резерви зростання ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств;

- методичні положення дослідження ефективності реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств, які дозволили виявити три групи об'єктів стратегічного управління, що відповідають трьом структуроутворюючим рівням підприємства: функціональна сфера діяльності; підприємство в цілому; управління стратегічним потенціалом розвитку підприємства, яке включає внутрішній та зовнішній потенціали, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді. Використана методика розрахунку інтегральної рейтингової оцінки рівня розвитку сільськогосподарських підприємств врахувала ресурсну і результативну складову виробничо-комерційної діяльності підприємств, а також дозволила уточнити закономірності розвитку сільськогосподарських підприємств;

- методичні підходи до формування стратегічних компетенцій управлінського персоналу, які базуються на використанні таких критеріїв, як здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері, рівень

задоволення їх особистих потреб, схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях, володіння засобами ділового спілкування, ініціативність, що виступатиме передумовами удосконалення методів, стилю і технологій управління, які повинні відповідати об'єктивним умовам соціального клімату в колективах, бажанням і можливостям працівників, змінам у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Більшість положень дисертаційної роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, практична реалізація яких сприятиме впровадженню та підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Зокрема авторські науково-методичні розробки здобувача та рекомендації щодо обґрунтування стратегічних пріоритетів і прогностичних показників розвитку аграрних господарств, які слугують основою для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення інноваційного розвитку, використані Департаментом агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 04-02/1684 від 03.04. 2018 р.). Рекомендації щодо вивчення загальних та специфічних чинників, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств; причин неефективної реалізації стратегій розвитку на аграрних підприємствах Кам'янець-Подільського району прийняті до впровадження відділом агропромислового розвитку Кам'янець-Подільської районної державної адміністрації (довідка про впровадження № 157/01.09.218 від 13.02. 2018). Пропозиції щодо обґрунтування стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища, стратегічних пріоритетів та прогностичних показників розвитку галузі тваринництва, які слугують основою для підвищення ефективності агропромислового виробництва у Чемеровецькому районі, прийняті до впровадження управлінням агропромислового розвитку Чемеровецької районної державної адміністрації (довідка про впровадження № 50 від

14.02.2018. Рекомендації щодо формування алгоритму розробки й реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства, інтегральної оцінки розвитку підприємства впроваджені в діяльність ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району (акт про впровадження від 18.04. 2018 р.). Рекомендації щодо формування й удосконалення набору ключових характеристик управлінського персоналу, які чинять найсуттєвіший вплив на ефективність стратегічного управління розвитком підприємства, прийняті до впровадження СВК «Летава» Чемеровецького району Хмельницької області (акт про впровадження від 19.04. 2018 р.).

Наукові здобутки автора використовуються в навчальному процесі економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Стратегічне управління» для студентів економічного факультету (довідка про впровадження № 71-01-572 від 05.06. 2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено підхід здобувача щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Наукові результати, що викладені у дисертації та виносяться на захист, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки та результати дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на: Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції молодих науковців, аспірантів та студентів «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи їх вирішення» (м. Кам'янець-Подільський, 12 листопада 2014 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства» (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 року); Міжнародній практичній конференції кафедри управління, присвяченій 175-річчю УО «Білоруської державної

сільськогосподарської академії» «Актуальні проблеми менеджменту в АПК» (м. Горки, 29-30 травня 2015 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Науково-економічний розвиток: менеджмент, фінанси та аудит» (м. Київ, 24-25 липня 2015 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції» (м. Кам'янець-Подільський, 30 жовтня 2015 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції молодих науковців, аспірантів та студентів «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2015 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації» (м. Клайпеда, 29 січня 2016 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни» (м. Кам'янець-Подільський, 1 червня 2016 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії економічного розвитку в умовах євроінтеграції» (м. Каунас, Литва; 27 травня 2016 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2016 року); III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації» (м. Київ, 20 березня 2017 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Аграрна наука та освіта Поділля» (м. Кам'янець-Подільський, 14-16 березня 2017 року); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Формування організаційно-економічних умов ефективного функціонування АПК» (м. Мінськ, 25-26 травня 2017 року); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції, присвяченій 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету «Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика,

стратегія» (м. Кам'янець-Подільський, 12-13 жовтня 2017 року); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти «Інформаційна підсистема бухгалтерського обліку як складова управління АПК» (м. Кам'янець – Подільський, 17 травня 2018 року).

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження викладені в 26 наукових працях (з них 18 – одноосібних) загальним обсягом 9,29 друк. арк., з яких особисто автору належить 8,27 друк. арк., 9 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України обсягом 5,3 друк. арк., з яких 4 статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних обсягом 2,36 друк. арк.; розділ у колективній монографії обсягом 0,83 друк. арк.; 2 статті у наукових виданнях іншої держави обсягом 0,7 друк. арк. (внесок автора – 0,49 друк. арк.); 15 тез наукових конференцій обсягом 2,07 друк. арк. (внесок автора – 1,74 друк. арк.).

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації складає 255 сторінок комп'ютерного тексту, з яких основна частина становить 179 сторінок. Робота містить 51 таблицю, 17 рисунків, 18 додатків, список використаних джерел налічує 216 найменувань.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та ключові характеристики стратегічного управління підприємством

Теорія і практика управління є дискусійними питаннями, незважаючи на те, що базуються на досить розроблених методологічних аспектах, що пов'язано зі складністю і багатоаспектністю даного процесу. Методологія системи управління була визначена лише в XX столітті, незважаючи на те, що практика менеджменту і його методичний апарат формувалися протягом багатьох століть. Аналіз різних трактувань і визначень сутності управління дозволяє виділити три підходи до розкриття його змісту: структурний (синтаксичний), змістовний (семантичний) і функціональний (прагматичний). Ряд авторів вважають, що основу управління складають процесний, системний і ситуаційний підхід. Однак останнє трактування є лише трансформацією попередніх [1, с. 85; 2, с. 26; 3, с. 36].

Подальші дослідження вчених в області управління дозволили розвинути цю теорію. Р.А. Фатхутдінов, крім зазначених вище трьох підходів, виділив ще емпіричний, витратний, збутовий, виробничий, статичний та інноваційні підходи [4, с. 28].

Ми згодні з думкою Б.А. Райзберга, що визначив управління як свідомо цілеспрямовану дію з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, що здійснюється з метою направити їх дії та отримати бажані результати [5, с. 359].

Дослідження генезису теорій управління дозволило визначити, що парадигма стратегічного управління була виділена в самостійний напрям з

початком наступу сучасної (інформаційної) епохи, для якої були характерні три суттєві особливості:

- відмова від ієрархії як провідного принципу управління, пріоритет горизонтальних зв'язків;
- підвищений динамізм середовища (зовнішньої і внутрішньої), заміна стабільності як базової цінності мінливістю;
- перехід ролі визначального фактора функціонування і розвитку, а також головного надбання економічних систем від капіталу до людей (людський капітал).

На наш погляд, виділення цих характеристик в системі управління зумовили появу нового напрямку «стратегічне управління», а також дозволили визначити в ньому специфічні риси, які трансформувалися в основу методології теорії стратегічного управління.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних та функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розпізнати за успіхом підприємства ту чи іншу оригінальну стратегію [6, с.136].

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру. Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять «стратегія» і «стратегічне управління»,

оскільки, посилаючись на наведені погляди авторів, стратегію визначають як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта. У більшості випадків термін «стратегія» ототожнюється з планом перспективних дій, спрямованих на досягнення якісно нових цілей і дій. З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку. Дослідження трактування поняття "стратегія" показали, що це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення (табл. 1.1).

Стратегічне управління для вітчизняних підприємств є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов'язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості керівників сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження [12, с. 344-345].

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60-70-х років XX ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням на рівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Отже, можна дати наступне визначення стратегічного

управління, де б найбільш яскраво була розкрита сутність концепції стратегічного управління.

Таблиця 1.1

Визначення змісту поняття «стратегія»*

Автор	Версія автора	Зміст поняття "стратегія"
І. Ансофф	Стратегія — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [7, с. 136]	Містить загальні напрями, рух за якими забезпечує зростання та закріплення позицій фірми. Є "інструментом", що може допомогти в умовах нестабільності; забезпечує збалансованість та загальні напрями зростання
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія — це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації, її цілей [8, с. 283].	Комплекс заходів, послідовне та паралельне виконання яких дає змогу досягти цілей за відсутності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі
В. Стівенсон	Стратегія — це план досягнення цілей організації. Тактика — це методи дії, виконувані для здійснення стратегії. Виробнича стратегія — це підхід, що впливає із загальної стратегії [9, с. 114].	Якщо вважати мету організації пунктом призначення, то стратегія буде дорожньою картою, котра вказує шлях до цього місця призначення. Стратегія буде фокусом для прийняття виробничого рішення. Загальна стратегія організації визначає напрями діяльності організації. Виробнича стратегія стосується насамперед всього виробничого аспекту діяльності
І. Герчикова	Стратегія підприємства — це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних визначених компанією цілей [10, с. 224].	Сутність вироблення та реалізації стратегії полягає у виборі необхідного напрямку розвитку із кількох альтернатив
А. Томпсон, А. Стрікланд	Фактично стратегія — управлінський план, спрямований на закріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності [11, с. 1].	Стратегія компанії відповідає на питання: як розширити бізнес, задовольнити споживачів, перевершити конкурентів, відповісти на зміни ринкових відносин, керувати функціональним підрозділом, досягти цілей.

*Складено автором.

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають

специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи усі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [13, с. 43-45].

Варто зазначити, що термін «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент» досить часто використовуються як синоніми, хоча деякі науковці (Б. Райзбер, Л. Шеховцева та ін.) вважають, що ці поняття не повністю ідентичні. Остання точка зору здається більш аргументованою, оскільки смислова різниця термінів управління та менеджмент пов'язана з їх структурною основою [14, с. 5; 15, с. 11].

На даний час існує значна кількість визначень поняття «стратегічне управління».

Процес стратегічного управління являє собою логічний систематичний підхід для створення головних рішень в організації. Проте інтуїція також корисна при ухваленні рішень в ситуаціях великої невизначеності або ризику [16, с. 11].

Сучасні західні фахівці мають різні погляди на суть і природу стратегічного управління. Так, Г. Мінцберг вважає, що воно застосовується підприємствами, готовими до системних змін, зумовлених впливом зовнішнього середовища. Підприємство, що постійно трансформується, повинно, на його думку, володіти механізмом самовизначення, тому що це і є стратегічне управління [17, с. 5].

Разом з тим, Дж. Пірс і Р. Робертсон вважають таке визначення неповним, оскільки, на їхню думку, предмет стратегічного управління це є розробка і реалізація стратегії. Вона включає визначення місії, філософії, генеральної мети; аналіз та прогноз конкурентного середовища; конкурентних переваг та загроз діяльності підприємства; планування цілей і стратегії. Таким чином, стратегічне управління є набором рішень і дій з формування й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації [18, с. 18].

А. Томпсон і Р. Стрікланд зазначали, що визначальним в концепції стратегічного менеджменту є стратегічний план управління підприємством, метою якого є посилення ринкової позиції, врахування потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [11, с. 10].

Л.Д. Ревуцкий вважає, що суть стратегічного управління підприємством полягає у мінімізації відхилень фактичних значень найбільш важливих параметрів управління бізнесом від нормативних значень цих параметрів [19, с. 12].

Управління на основі стратегії (інакше кажучи, стратегічне управління) має особливості порівняно з іншими різновидами управління. Хоча це поняття вже стало широко вживаним, у своїй еволюції воно набувало неоднозначних тлумачень. Розвиток його змісту відбувався в напрямку від уявлення про можливість через екстраполяції наявних відносин і взаємозв'язків підприємства на майбутнє і попередження небезпеки у взаємодії із зовнішнім середовищем на основі стратегічних планів до розуміння, що управлінські рішення в сучасному конкурентному середовищі застарівають відразу ж після їхнього ухвалення [19, с. 4].

Мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища посилюються настільки, що в ході складання плану практично неможливо надійно прогнозувати й упереджувати на цій основі небажані наслідки його змін. Тому стратегічне управління сьогодні вже сприймається, по-перше, як багатоплановий поведінковий (тобто не чітко регламентований) процес, спрямований на розробку й реалізацію стратегії фірми з урахуванням змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі [20, с. 9]. По-друге, стратегічне управління розглядається не як серія рутинних процедур, а як процес, насичений творчістю, як різновид мистецтва [19, с. 7]. По-третє, це управління основну увагу зосереджує на людському потенціалі організації [21, с. 32]. Але найголовніша ідея та особливість цього управління залишається традиційною

— забезпечення ефективної взаємодії організації з мінливим зовнішнім середовищем.

На думку відомого фахівця зі стратегічного управління О. Віханського це процес виявлення й встановлення зв'язків організації з оточуючим середовищем, який передбачає реалізацію стратегічних цілей і досягнення взаємоузгодженості розподілу ресурсів між підрозділами організації та дозволяє ефективно функціонувати [21, с. 29].

Слід звернути увагу на ще деякі міркування з приводу непередбачуваного зовнішнього середовища, з яким змушені мати справу сучасні менеджери. Той факт, що саме воно активізувало увагу вітчизняних учених до стратегічного аспекту управління, підкреслює М. Володькіна: „Невизначеність факторів зовнішнього середовища й динамічність ринків України обумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління» [20, с. 9].

Цієї думки дотримується й О. Віханський:, який зазначав, що перехід від оперативного управління до стратегічного зумовлений необхідністю розширення горизонту уваги вищого керівництва з внутрішнього ще й на зовнішнє середовище, що дає можливість своєчасно враховувати у стратегічних планах зміни, які відбуваються [21, с. 29].

Вчений-економіст І. Ансофф також підкреслює, що стратегічні рішення, головним чином, пов'язані із зовнішніми проблемами компанії [7, с. 29]. Причому і він, і О. Віханський справедливо й чітко звертають увагу на людський фактор як критичний ресурс у стратегічному управлінні [21, с. 34-35]. І. Ансофф, відзначаючи, що стратегія виникає у зв'язку зі зміною умов функціонування компанії, вказує на дві проблеми, які вона повинна вирішити: як правильно вибрати напрям майбутнього розвитку серед багатьох варіантів, до того ж таких, які не завжди правильно сприймаються; як використовувати енергію великої кількості людей, щоб прискорити рух у цьому напрямку [7, с. 165]. Саме команда творчих людей здатна забезпечити таке бачення

ситуації і таку реакцію на неї, яка дозволить або вирішити проблеми, або розробити план докорінного реінжинірингу і цілей, і засобів розвитку організації.

У науковій літературі виділено кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображено в практичному менеджменті (табл. 1.2).

Незважаючи на відмінності в теоретичних підходах, можна сказати, що всі вони відносно визначення терміну „стратегічне управління» спрямовані у майбутнє [22, с.12-13].

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління*

Назва підходу	Ключові положення підходу	Хто розробляє стратегію організації
Дизайнерський	Побудова стратегії — це спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.	Головна дійова особа стратегічного процесу — керівник організації, „архітектор стратегії”.
Формальний	Створення стратегії — відносно ізольований систематичний процес формального планування.	Плановик стає центральною фігурою стратегічного процесу.
Аналітичний	Процес формування стратегії — це вибір ключової стратегічної позиції фірми, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку.	Головні дійові особи в доборі стратегій — аналітики.
Підприємницький	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні підприємця — керівника організації.	Владу сконцентровано в руках її керівника, який здатний до енергійних дій і в умовах нестабільності, це сприяє успіху організації. Реалізація стратегії набуває форми важливих рішень, сміливих кроків.
Навчальний	У сучасному складному та динамічному середовищі не варто дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії; її слід створювати поступово, у міру розвитку організації.	Найкращим учнем в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу.
Політичний	Розробка стратегії — це процес боротьби за вплив організації на галузевому ринку.	Формування стратегій залежить від владних і політичних сил. Стратегії набирають форми пропозицій, хитрощів (вивертів), а не перспективних планів.
Трансформаційний	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні за допомогою трансформації організації.	Організація має адекватно реагувати на зовнішнє середовище, як набір сил загального характеру, щоб не „зійти зі сцени”.

*Систематизовано автором на основі [18-21].

Узагальнимо існуючі погляди на стратегічне управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Еволюція поглядів на стратегічне управління*

Автор	Визначення стратегічного управління як
І. Ансофф [6, с. 9]	управління за допомогою вибору стратегічних позицій; управління ранжируванням стратегічних задач; управління на основі врахування „слабких сигналів»; управління в умовах стратегічних несподіванок.
А. Томпсон, А. Стрікланд [11, с. 11]	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.
О. Виханський [21, с. 13]	управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації для досягнення конкурентних переваг,
П. Забелин, Н. Мойсеева [23, с. 14]	як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їхньої невизначеності в часі.
З. Шершньова, С. Оборська [24, с. 21]	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.
Л. Зайцев, М. Соколова [25, с. 18]	спосіб управління, який використовується в умовах появи нових, більш складних завдань, обумовлених динамічністю й невизначеністю ситуації.
В. Василенко [26, с. 12]	таке керування організацією, що спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
Г. Осовська [27, с. 8]	сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.
С. Михайлов [28, с. 123]	управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають зовнішньому оточенню і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

*Систематизовано автором на основі [6, 11, 21, 24-28].

Узагальнення й систематизація зазначених наукових підходів до стратегічного управління підприємством дозволить посилити стратегічну позицію на ринку та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Вважаємо, що важливість стратегічного управління обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції підприємств, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи

непередбачуваних для підприємства ризикових ситуацій. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках продукції, послуг і технологій.

У науковому середовищі дослідження поняття «стратегічне управління» розглядається у трьох напрямках: як вид діяльності, як процес та як система (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття «стратегічне управління»*

Напрямок	Суть поняття «стратегічне управління»	Дослідники
як вид діяльності	діяльність, пов'язана з встановленням мети й завдань організації, з підтримкою низки взаємовідносин між організацією й оточенням, що дозволяють їй досягти своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям та дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог	І. Ансофф
	поліфункціональна діяльність менеджменту організації, ознакою якої є невизначеність у вирішенні конкретних проблем	І. Ігнат'єва
як процес	процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічне планування, засноване на порівнянні ресурсного потенціалу організації з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому вона діє	М. Кадиров
	процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, визначають стратегії їх досягнення з урахуванням усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин та реалізують обрані плани дій	С. Судомир
як система	високопрофесійна управлінська діяльність зі своєю власною структурною спеціалізацією	С. Попов
	це система управління підприємством, що базується на стратегічному плануванні та механізмах узгодженості поточних рішень зі стратегічними	Г. Клейнер, А. Чикуркова

Джерело: [7, с. 38; 30, с. 8; 31, с. 12; 32, с. 33; 33, с. 23 ; 34, с. 15; 35, с. 10].

Узагальнивши наявні визначення стратегічного управління, можна розглянути цю дефініцію як проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних організаційних здібностях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєю бізнес-моделі, що забезпечує привласнення недоступних конкурентам економічних переваг. Таке визначення враховує: використання ресурсного

підходу і концепції динамічних здібностей; акцентування уваги на підприємницькому аспекті, комплексному обліку змісту, процесу та контексту стратегій фірми, а також пріоритет економічної логіки в теорії стратегічного управління [36, с. 50].

Як зазначалося раніше, термін «стратегічне управління» і «стратегічний менеджмент» досить часто використовуються як синоніми. Трактуювання суті поняття «стратегічний менеджмент», що відображають різні підходи до його розуміння, представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Визначення стратегічного менеджменту

Визначення	Підхід	Автор
Стратегічний менеджмент – процес ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з погрозами і сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем	Аналіз оточення	М. Портер
Стратегічний менеджмент – процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам	Аналіз оточення	Д. Шендел, К. Хаттен
Стратегічний менеджмент – це «напрямок в теорії ухвалення рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння досягнення корпоративних цілей»	Цілі і засоби	Г. Мінцберг
Стратегічний менеджмент – «план управління фірмою, направлений на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»	Цілі і засоби	А. Томпсон, А. Стрікланд
Стратегічний менеджмент – набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації	Цілі і засоби	Дж. Пірс, Р. Робінсон
Стратегічне управління — це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі	Об'єднання двох підходів «мети і засобу» і «дієвого підходу»	О. Віханський
Стратегічний менеджмент розглядається "як процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, яке полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам"	Комплексний – три підходи	Д. Шендел, К. Хаттен
Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням"	Аналіз оточення + цілі і засоби	Дж. Хиггінс

Джерело: [37, с. 35; 38, с. 11; 17, с. 47; 11, с. 69; 39, с. 6; 21, с. 94; 40, с. 19]

Кожен напрям стратегічного управління відрізняється від стратегічного менеджменту механізмами впровадження і реалізацією на практиці. Але для успішного розвитку підприємства необхідно розглядати їх у єдності. Найбільш всеохоплюючим є системний підхід до стратегічного управління як до набору взаємозалежних елементів, спрямованих на реалізацію мети, завдань підприємства шляхом виконання функцій планування, аналізу, комунікації, мотивації, контролю, оцінки, ухвалення управлінських рішень, в контексті сформованої загальної концепції розвитку підприємства. При цьому результативність стратегічного управління забезпечується дотриманням процесу його здійснення, який включає декілька взаємопов'язаних етапів, зокрема: розроблення місії підприємства; визначення цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; визначення сильних та слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; оцінка стратегії [41, с. 107].

У теоретичній літературі існує ціла низка визначень, в яких акцентується увага на окремі етапи та порівняння з оперативним управлінням. Для наведення повного визначення стратегічного управління його порівнюють з оперативним управлінням, яке практикувалося у бізнесі до появи стратегічного управління. О.С. Виханський проводить порівняння за ключовими характеристиками управління (табл. 1.6).

Як бачимо, передумовою впровадження стратегічного управління є доцільність розширення горизонту уваги вищого менеджменту на проблеми зовнішнього середовища підприємства, з відповідною реакцією на зміни, які відбуваються в ньому. Отже, можна зробити висновок про значні переваги стратегічного управління в порівнянні з оперативним [42, с. 213-214].

Виділяють такі наукові положення стратегічного управління:

1. Стратегічне управління дає чітке уявлення про стратегічний потенціал розвитку підприємства, його майбутнє положення і можливість існування в конкурентному середовищі в довгостроковому періоді.

Таблиця 1.6

**Порівняльний аналіз ключових характеристик оперативного
і стратегічного управління**

№ п/п	Ключові характеристики	Оперативне управління	Стратегічне управління
1.	Місія, ключова ціль	Організація діяльності для виробництва продукції, робіт і послуг з метою одержання прибутку.	Стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі через встановлення динамічного балансу з оточенням.
2.	Орієнтири менеджменту	Дослідження внутрішніх можливостей аграрного підприємства, пошук резервів прибутковості через ефективне використання ресурсів.	Вивчення зовнішньої позиції підприємства на ринку, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, ідентифікація стратегічних змін в оточуючому середовищі і адаптація до них.
3.	Фактор часу	Орієнтир на короткострокову та середньострокову перспективу.	Орієнтир на довгострокову перспективу.
4.	Система управління	Базується на функціях і організаційних структурах, процедурах, техніці та технології.	Підсистемами управління є персонал, система інформаційного забезпечення, комунікації, ринок, виробництво.
5.	Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих функцій.	Погляд на працівників як на стратегічний ресурс підприємства та джерело його добробуту.
6.	Оцінка ефективності управління	Ефективність визначається як прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу.	Ефективність визначається своєчасністю і точністю реакції підприємства на стратегічні зміни і нововведення в зовнішньому середовищі.

Джерело: [21, с. 12].

2. Система стратегічного управління – це своєрідна філософія існування підприємства, політика ведення бізнесу, що базується на розробці стратегії розвитку на засадах системного і підприємницького підходів, високому професіоналізмі менеджерів із залученням всього персоналу до прийняття й реалізації стратегічних рішень.

3. Функціонування системи стратегічного управління вимагає створення відповідного підрозділу, функції якого пов'язані з постійними дослідженнями зовнішнього середовища, розробкою і реалізацією стратегічних планів розвитку підприємства [43, с. 24-25].

Дослідження показали, що найбільш всеохоплюючим є системний підхід до стратегічного управління як до набору взаємозалежних елементів,

спрямованих на реалізацію мети, завдань підприємства шляхом виконання функцій планування, аналізу, комунікації, мотивації, контролю, оцінки, ухвалення управлінських рішень, спрямованих на реалізацію загальної концепції розвитку підприємства.

Отже, на нашу думку, стратегічне управління сільськогосподарським підприємством слід розглядати як проактивний стиль управління, що ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання в довгостроковій перспективі. Таке визначення враховує: використання ресурсного і системного підходів; акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

1.2. Теоретичні основи та наукові підходи до розвитку підприємств

Поняття «розвиток», перш ніж увійти в термінологію сучасної економічної науки, пройшло тривалий шлях еволюції. Даному питанню в різні часи приділяли увагу багато вчених з різних галузей знань. Перші недосконалі спроби дослідити поняття «розвиток» зустрічаються ще в працях давньогрецьких філософів: Анаксимандра, Емпедокла, Демокріта, Аристотеля, Плотіна [44, с. 8–9]. У добу Середньовіччя поняття розвитку практично не досліджувалося через панування теологічного світогляду. Лише в працях Августина, Миколи Кузанського та Іоганна С. Еріугена це поняття досліджувалося в контексті переважно односпрямованого вектора історії, обґрунтованого з теологічних позицій [44, с. 9-10].

Розуміння розвитку, близьке до сучасного, виникає вже в XVIII столітті, разом з розквітом сучасної біології. Жорж Луї Леклер де Бюффон вживає його в зв'язку з поясненням Землі і живих істот, І. Кант – для пояснення походження космосу, І. Г. Гердер – для пояснення історії культури, Ж. Б. Ламарк (на початку XIX століття) – спеціально для пояснення історії живих істот. Поняття розвитку стало основним принципом біології (включаючи антропологію і психологію) в середині XIX століття завдяки роботам Г. Спенсера, Ч. Дарвіна, Е. Г. Геккеля [45, с. 382].

Крім біології, питанням розвитку активно займалася філософія. У німецьку філософію розуміння розвитку, як певного принципу, за яким сутність явища є необхідним елементом системи цілого, вніс Г. Лейбніц [44, с. 8–9]. Поняття розвитку стало основою розробленої Г. В. Ф. Гегелем діалектики як учення про загальний розвиток духу [45, с. 382].

У марксизмі розвиток розуміється як універсальна властивість матерії, як справді загальний принцип, що служить основою пояснення історії суспільства і пізнання. Розвиток – це саморозгортання і саморозвиток матеріального в ідеальне, неживого в живе, матерії в свідомість, природного в соціальне і т. д. [46, с. 703].

Основою для розуміння поняття економічного розвитку, розвитку підприємства має бути загальнонаукове, філософське трактування поняття, а також розуміння природних законів розвитку. Філософія визначає три обов'язкові умови розвитку: незворотність, спрямованість і закономірність [46, с. 147]. Дані основоположні ознаки якнайкраще виражають сутність економічного розвитку такого, яким він має бути. Нехтування філософським розумінням суті розвитку призводить до викривленого розуміння даного поняття та до прийняття неправильних економічних рішень на цій основі, а також виникнення станів підприємства, таких як банкрутство, деградація, застій.

Вивчення думок вчених щодо розуміння понять «ріст» і «розвиток» дало можливість зробити висновок, що поняття «розвиток» ширше, ніж поняття «ріст», і включає в себе останнє. Розвиток містить в собі якісні зміни (збільшення потенціалу, здібностей, ефективності, якості продукції, зміну структури, соціальний, економічний, екологічний ефект) і може як включати, так і не включати кількісні зміни (збільшення обсягу, розміру, числа, масштабу). Ріст становить собою лише кількісні зміни [47, с. 78].

У науковій літературі не існує єдиного підходу до розуміння сутності терміну «розвиток». У ХХ ст. категорія розвитку знайшла широке відображення в економіці, зокрема як на макрорівні – у формі економічного зростання в роботах Дж. М. Кейнса, Дж. Г. Міда, У. Ростоу [48, с. 29; 49, с. 49; 50, с. 63], так і на мікрорівні – в контексті екології організаційних структур Г.Р. Керрола та М.Т. Ханнана, Дж. Фрімена [51, с. 72; 52, с. 96] й еволюційної економіки Р. Нельсона та С. Уінтера [53, с. 129].

Усе різноманіття поглядів на категорію «розвиток» можна представити у вигляді чотирьох груп: перша група вчених пов'язує розвиток з реалізацією нових цілей, цілеспрямованістю змін; друга розглядає його як процес адаптації до навколишнього середовища; третя – підміняє розвиток його джерелом – суперечностями системи; четверта – ототожнює розвиток з однією з його ліній – прогресом, чи ускладненням систем, або з однією з його форм – еволюцією [54, с. 68].

Узагальнення досліджень щодо змістовного наповнення поняття «розвиток» висвітлені у табл. 1.7.

Вирізняють дві форми розвитку:

- еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними й якісними змінами;
- революційну, яка характеризується стрибкоподібним неусвідомленим переходом від одного стану матерії до іншого [66, с. 28; 67, с. 135; 68, с. 26].

Як правило, коли говорять про розвиток, мають на увазі прогресивний розвиток, за якого якісні зміни системи, організації позитивні. Цей стан

об'єктивно може бути більш досконалим чи здаватися таким за критерієм новизни. Розвиток асоціюється з прогресом, тому що такою є універсальна тенденція еволюції природи і суспільства. І саме в цьому розумінні можна говорити про розвиток як перехід від простого до складного, від нижчого до вищого [68, с. 27].

Таблиця 1.7

Узагальнення тлумачення поняття «розвиток»*

Трактування поняття	Автор, джерело
Розвиток – 1) процес закономірної зміни, переходу від одного стану до іншого, більш досконалого; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого; 2) рівень свідомості, освіченості, культури.	А.Н. Азрилян, [55, с. 542]
Розвиток – незворотна, направлена, закономірна зміна матерії і свідомості, їх універсальна властивість; в результаті розвитку виникає нова якість, стан об'єкта – його складу і структури	С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична, [56, с. 108]
Розвиток – це в першу чергу зміна, рух. В процесі руху як розвитку створюється нове, необхідне, здатне до самопросування, самовідтворення	В.О. Василенко, [57, с. 363]
Розвиток – процес самопросування від нижчого (простого) до вищого (складного), який розкриває внутрішні тенденції будь-якого роду змін різноманітних форм матерій	О.С. Віханський, О.І. Наумов, [58, с. 9]
Під розвитком розуміють сукупність змін, що ведуть до появи нової якості, змінюють життєдіяльність системи, її вміння протистояти руйнівним впливам зовнішнього середовища	І.І. Тимошенко, А.С. Соснін [59, с. 121]
Розвиток – це вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються; формування трактувань цього терміну; порівняння поняття розвитку з родинними (у плані наукового пізнання поведінки систем) категоріями	О.В. Раєвська [60, с. 96]
Під розвитком слід розуміти тільки такі зміни в економічному житті, які не впливають на нього ззовні, а відбуваються з його власної ініціативи, тобто зсередини	Й.А. Шумпетер [61, с. 36]
Розвиток – це «незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації».	Л.Г. Мельник [62, с. 24]
Під розвитком розуміється зміна елементного складу тієї ж системи і способів їх з'єднання	А.І. Пригожін [63, с. 16]
Розвиток системи є процесом вдосконалення системи на основі вивчення механізму конкуренції, законів відтворення, розвитку потреб, економії часу, що забезпечує виживання системи	Р.А. Фатхутдінова [64, с. 88]
Здатність до розвитку в широкому розумінні називають еволюцією системи під впливом протиріч, що виникають внаслідок браку ресурсів для задоволення потреб суспільства, зіткнення інтересів людей, конкуренції підприємств, яка призводить до кількісного та якісного збільшення її внутрішнього різноманіття	Н.В. Афанасьєв, В.І Рудик, В.Д. Рогожин [65, с. 26]

*Складено за дослідженнями автора.

Життєвий цикл організації включає в себе як прогресивний (створення, ріст, зрілість), так і регресивний (спад, ліквідація) розвиток. І прогрес, і регрес

мають свої протилежності: при швидкому прогресі можна втрати стійкість й обережність; при регресі можна позбутися відмерлих частин організації. У цьому випадку розвиток виступає найяскравіше як прояв діалектичного закону єдності й боротьби протилежностей. Будь-яка організація знаходиться між прагненням до прогресу і регресивними зупинками та відступами, викликаними внутрішніми і зовнішніми деструктивними перешкодами, між постійною роботою по організації і дезорганізуючими обставинами та рутиною [68, с. 28].

Розвиток у 60-х роках XX ст. концепції організаційного розвитку пов'язаний із усвідомлення практиками і науковцями доцільності забезпечення повної готовності до сприйняття змін в організаціях за рахунок адаптації структури, методів і процедур планування, реалізації і підтримки змін, метою яких підвищення ефективності та виживання організації в довгостроковій перспективі [68, с. 29].

У філософській літературі подаються різні визначення розвитку, серед яких основними є трактування розвитку як специфічного процесу змін, результатом якого є виникнення якісно нового, поступального процесу сходження від нижчого до вищого, від складного до простого [69, с. 587].

В економічній енциклопедії зазначається, що розвиток передбачає необоротну спрямованість об'єктів матеріального і духовного виробництва, результатом якого є новий якісний стан об'єкта, у тому числі перетворення його складу і структури [70, с. 529].

Оскільки розвиток економіки в цілому базується на рівні розвитку підприємства, яке розглядається як складна відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і, у той же час, функціонує як цілісний живий організм, виникає необхідність у більш детальному аналізі існуючих поглядів щодо поняття економічного розвитку на мікрорівні.

Е.М. Коротков, розглядаючи розвиток на рівні підприємства, трактує його як «...набір властивостей системи, які зумовлюють появу нової якості, яка здатна посилити конкурентну позицію на ринку» [71, с. 296]. На думку

У.Р. Сухорської, розвиток – це система планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування підприємства щодо наявних та очікуваних станів його оточення [72, с. 263]. О.М. Тридід розглядає розвиток як виділену в складі підприємства систему (що має зворотні зв'язки та є керованою), яка об'єднує інноваційні процеси, що і забезпечує якісні та кількісні зміни у функціонуванні підприємства [73, с. 24].

Підтримуємо точку зору вченого-економіста Н.В. Цопи, яка розглядає розвиток підприємства як цілеспрямовану зміну його стану, результатом якої є підвищення якості функціонування та зростання порогу безпеки його існування [74, с. 143].

Отже, прогресивні та регресивні зміни, а також еволюційні та революційні, є поняттями, які характеризують розвиток, визначаючи напрям та характер змін (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Підходи до розуміння поняття «розвиток»*

Поняття	Зміст поняття
Розвиток як економічна категорія	Сукупність цілеспрямованих, закономірних, незворотних кількісно-якісних змін соціально-економічної системи, що формують нові властивості даної системи, посилюють її опірність негативним впливам зовнішнього середовища, підвищують результативність функціонування.
Розвиток як філософська категорія	Незворотні, спрямовані й закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів.
Розвиток як процес	Просування від більш простих до більш складних станів, цілей, якостей.

*Систематизовано автором на основі [75, с. 42; 76, с. 193].

Отже, розвиток – це постійне проведення системних змін. Потрібне системне та цілісне розуміння направленості розвитку. Існує кілька концептуальних напрямків економічного розвитку, кожен з яких має свою специфіку: інноваційний, сталий, стратегічний, економічний, екологічний, соціальний, управлінський, організаційний та інші.

Наведемо існуючі трактування поняття «організація» у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Трактування поняття «організація»*

Трактування поняття	Автор, джерело
Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, [8, с. 31]
1. Організації як явище – це субстанція системи, її структура і зміст, сутність і форма організації як юридичної особи. 2. Економічна організація є системою соціальною, яка реалізує себе у виробництві товарів, послуг, інформації і знань	С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична, [56, с. 81]
Організація – систематизоване, свідоме об'єднання дій людей, що має на меті досягнення певних цілей	О.С. Віханський, О.І. Наумов, [58, с. 12]
Організація – це узгоджена система свідомо координованої діяльності, або взаємодія двох чи більше людей для досягнення спільної мети	А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, Кредісов В.А. [77, с. 191]
Організація – об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій і т. ін.	[78]
Організація – соціальне утворення (група людей), що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети	Г.О. Колесніков, [79, с. 175]
Організація представляє собою свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної цілі чи цілей	Б.З. Мільнер, [80, с. 46]
Організація – специфічне соціальне утворення, систематично організоване на виробництво товарів (або) послуг	Ф.І. Хміль, [81, с. 31]
Організація як певне соціальне утворення («суспільний організм»), тобто об'єднання людей, що спільно реалізують деяку програму або ціль.	І.А. Машенко [82, с. 46]
Організація як сукупність процесів чи дій, що ведуть до утворення й удосконалення зв'язків між частинами цілого, як діяльність, спрямована на упорядкування, приведення в систему чого-небудь.	С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина [83, с. 23-24]

*Систематизовано автором на основі [8, 56, 58, 77, 78-83].

Існує дві протилежні за суттю системні моделі організації: модель організації як штучної системи і модель організації як природної системи. Штучна система функціонує як гнучка й адаптивна система із нестійкою природою, яка здатна забезпечити найкращі умови для реалізації організаційних цілей, що свідчитиме про її ефективність функціонування. Довгостроковий розвиток організації в таких моделях забезпечується за рахунок впровадження системних інновацій і стратегічних змін, які ініціюються підприємцями і менеджерами проектів розвитку та реалізуються шляхом реалізації стратегій [68, с. 149-150].

У нинішніх умовах виділена модель організації як соціотехнічної системи. У ній розвиток організації і планові зміни організаційних та соціальних відносин є результатами удосконалення технологічних процесів на підприємствах, а організаційна культура створює соціальну систему регуляторів поведінки. У моделі організації як природної системи ототожнюють організацію із соціальним інститутом, що самостійно формується, розвивається та регулюється ринковими механізмами господарювання та нормативно-правовими актами. Стратегічною ціллю такої організації є підвищення її здатності до виживання у конкурентному середовищі. Довгострокове існування та виживання такої системи можливе за умови виконання цільової, адаптивної, інтегрованої та латентної функцій [68, с. 150-151].

Дослідники досить довго намагалися здійснити комбінування положень обох моделей, проте й досі вони, функціонуючи відокремлено, доповнюють одна одну та ініціюють подальший розвиток організації.

Узагальнення існуючих змістовних наповнень поняття «організаційний розвиток» висвітлено у додатку А.

Дослідження існуючих теоретичних положень та визначень організаційного розвитку дозволило виокремити три погляди на його змістовну наповненість, а саме як:

- процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання методології наукових досліджень;
- процес, основною складовою якого є організаційне проектування;
- процес навчання та коучингу, метою яких є розвиток персоналу як найважливішої складової розвитку організацій.

Згідно еволюційної концепції розвитку організації, першочерговими є зміни поглядів, цінностей, уявлень та моделей поведінки персоналу організації, натомість змінюється й організація в цілому. Тому організаційний розвиток ототожнюється із довгостроковим, комплексним, системним процесом змін в організації. Такий процес реалізується через постійне самонавчання,

саморозвиток персоналу шляхом використання практичного досвіду, що забезпечує підвищення продуктивності та якості праці, забезпечує демократизацію стосунків у колективі, підвищення ефективності діяльності підприємств [68; с. 152; 92, с. 11].

Отже, зрозумілим є те, що стратегічні зміни повинні здійснюватися персоналом організації, організаційна структура оптимізується, а владні відносини базуються на партнерських засадах і взаємній довірі.

Система управління розвитком підприємств складається з взаємопов'язаних підсистем. Адаптувавши та доповнивши існуючі праці, назовемо наступні структурні компоненти системи управління розвитком підприємства – це виробнича, технологічна, фінансова, інноваційна, комунікаційна, структурно-організаційна, маркетингова, кадрова, правового забезпечення, економічна, соціально-психологічна, мотиваційна підсистеми (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система управління розвитком підприємств*

**Систематизовано автором на основі [93, с. 69; 94, с. 36; 95, с. 105].*

Зазначені компоненти взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. Розвиток підприємства залежить від успішності управління

кожною з компонент, від взаємодії між підсистемами, від розуміння та виконання кожною з компонент цілей підприємства як системи, від єдності підсистем та виконання кожною з них функції системи.

Усвідомлення працівником цілей підприємства та бажання їх досягнення формується під впливом значної кількості факторів, серед яких управлінські, соціальні, економічні, педагогічні, психологічні, економічні, організаційні, людські якості керівника, які у своїй сукупності формують філософію організації (рис. 1.2).

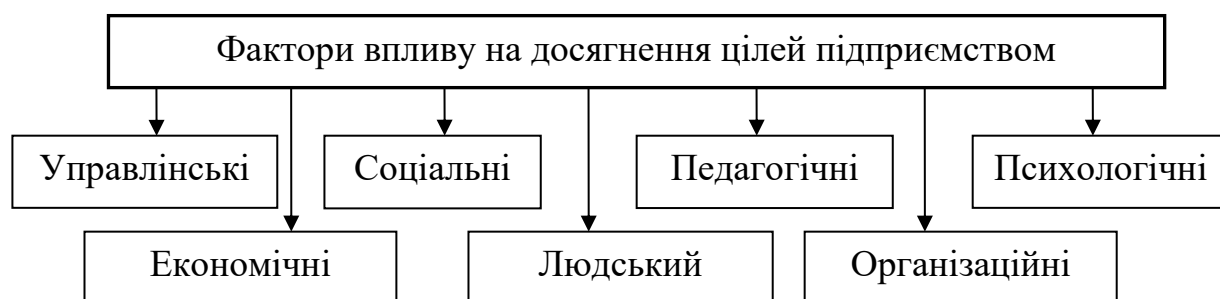


Рис. 1.2. Фактори впливу на досягнення цілей підприємством*

**Розроблено автором.*

Отже, керівники підприємств мають прагнути до розвитку не лише підприємства, але й працівників, оскільки максимальне задіяння потенціалу останніх створює умови для реалізації місії підприємства. Зростання добробуту людей – важливий кількісний параметр людського розвитку. Проте фінансова складова має бути способом досягнення кращого рівня життя, а не кінцевою метою розвитку. Важливими є якісні показники людського розвитку, такі як здоров'я, тривалість життя, доступ до ресурсів, можливість отримання знань, інформації, покращення професійних навичок, реалізація бажань та можливостей, свобода вибору [96, с. 164-165].

Вивчення розширеної концепції організаційного розвитку дозволило виділити структурно-логічний і кадровий підхід до її формування. Згідно структурно-логічного підходу зміни в організаційному регламентуванні забезпечують досягнення цілей розвитку організації. Кадровий підхід

передбачає використання заходів розвитку персоналу з метою стимулювання їхньої готовності до змін. Ці підходи забезпечують економічну і соціальну ефективність процесу впровадження й реалізації змін в організаціях.

Організаційний розвиток здійснюється в кілька етапів. Спочатку відбувається "розморожування" соціальної системи. Ставляться під питання погляди, цінності і моделі поведінки членів системи і проводиться експертиза їх придатності для досягнення системних цілей (продуктивність, інноваційна активність, гуманізація праці). На другому етапі починається рух до змін. Нові моделі поведінки та організаційного регулювання випробовуються і в ході навчання персоналу закріплюються. Процеси змін вимагають логічного завершення, так як відомо, що вони можуть тривати нескінченно довго. Тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил. Це відбувається на етапі так званого заморожування процесу змін [97, с. 57-59].

Порівняльний аналіз концепцій організаційного розвитку та господарського реінжинірингу наведено у додатку Б.

Проведені дослідження показали, що згідно концепції господарського реінжинірингу рух і ініціатива змін відбувається у напрямку «зверху донизу». Концепція організаційного розвитку уможливорює зворотний хід процесу змін («знизу нагору»), а також формування змін в нижній і верхній частинах структури організації одночасно (біполярна стратегія), в окремих ланках управління (стратегія «багатьох точок»), а також в центрі ієрархічної структури з переходом на інші структурні елементи організації (стратегія «клину»).

Саме концепція організаційного розвитку найчастіше застосовується у практичній діяльності сучасних сільськогосподарських підприємств.

Відомий фахівець з управління Л. Грейнер обґрунтував етапи процесу ефективного управління організаційними змінами на підприємствах:

Етап 1. Тиск і спонукання. Початок процесу управління змінами має відбуватися за умови усвідомлення персоналом доцільності і нагальної

необхідності впровадження інновацій. Передумовами та чинниками зовнішнього спонукання виступають ріст конкуренції, трансформаційні економічні зміни, зміни у нормативно-правовому регулюванні економічної діяльності. Внутрішніми мотивами є зниження продуктивності праці, ріст операційних витрат, високий рівень плинності персоналу, що зумовлено зростанням конфліктних ситуацій та скарг персоналу.

Етап 2. Посередництво і зміщення вектора уваги. Вищий менеджмент розуміє потребу у змінах, проте не може забезпечити компетентне виконання аналітичної функції. Існує нагальна необхідність у залученні зовнішніх консультантів, які можуть здійснити компетентну діагностику стану організації.

Етап 3. Діагностика і визнання проблеми. Вищий менеджмент акумулює необхідну інформацію, що стосується причин появи кризових ситуацій, які потребують змін.

Етап 4. Обґрунтування нового управлінського рішення та способів його реалізації. Ідентифікація і розуміння причин виникнення проблем дає можливість керівництву розробляти програму заходів виходу з кризи за умови підтримки персоналу організації.

Етап 5. Експеримент і корегування планів розвитку. Керівництво організації не може проводити стратегічні зміни без аналізу проблем і ризикових ситуацій. Саме використання експерименту дає можливість виявити протиріччя у стратегічних планах, цілях організації і її можливостях.

Етап 6. Підтримка і погодження дій. Менеджмент підприємств має мотивувати персонал з метою одержання від них підтримки і згоди щодо проведення стратегічних змін в організації. Шляхом переконання менеджери повинні залучити персонал до проведення змін за умови гармонійного поєднання інтересів власників, менеджерів і підлеглих. Згоду персоналу можна отримати шляхом використання матеріальних і нематеріальних мотиваторів:

подяка, визнання, кар'єрне зростання, ріст оплати праці відповідно до росту заробітної плати продуктивність, залучення до процесу змін [102, с.133-135].

На думку Л. Грейнера, є три способи розподілу влади в середині організації.

1. Розподіл повноважень і відповідальності зумовлює ширше залучення працівників у процес прийняття управлінських рішень. Комплексне поєднання дій керівників і підлеглих забезпечує високу ефективність процесу впровадження змін на підприємствах.

2. Одноосібне прийняття управлінських рішень передбачає використання інструментів законної влади для впровадження змін в умовах державних установ і організацій публічної сфери.

3. Делегування повноважень як обов'язковий елемент демократизації управління, демократичного стилю керівництва. Весь персонал організації обізнаний з інформацією про стратегічні зміни, що зменшує ймовірність опору змінам. Проте слід зазначити, що виникає ризик отримання неякісного рішення внаслідок тиску групової думки [102, с. 137].

У даному контексті, завдяки застосуванню системного і процесного підходів, обґрунтовано доцільність визначення організаційного розвитку як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління; організаційне регламентування, організація праці менеджерів тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивації й стимулювання праці персоналу тощо) [103, с. 27-28].

Отже, стратегію організаційного розвитку доцільно визначити як програму заходів, яка охоплює перелік процесів і процедур адміністративного і соціально-психологічного забезпечення реалізації стратегічних змін в підприємствах.

1.3. Теоретико-методичні підходи до впровадження та оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

Кризові процеси у світовій економіці, посилення конкуренції на внутрішньому і зарубіжному ринках зумовили нагальну необхідність реалізації цілей посилення конкурентоспроможності та ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств. Практика діяльності функціонуючих підприємств свідчить про взаємозв'язок довгострокового розвитку і використання керівниками і персоналом методології стратегічного управління [104, с. 73].

Актуальність впровадження стратегічного управління зумовлена випередженням темпів змін в оточуючому середовищі над темпами відповідних змін у сільськогосподарських підприємствах, що викликає погіршення їх конкурентної позиції і фінансово-економічного стану. Стратегічне управління передбачає розробку і впровадження комплексу заходів, які забезпечують своєчасну реакцію підприємства на зміни в конкурентному середовищі [104, с. 73].

Враховуючи існуючі наукові підходи щодо концепції стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища — необхідний елемент визначення місії та цілей організації. Стратегії в цьому випадку виступають як алгоритми управління поведінкою підприємств, інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління [105, с. 295].

Згідно процесного підходу стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств визначається як узгоджена сукупність п'яти взаємозв'язаних управлінських процесів: аналіз середовища, формування місії підприємства, вибір стратегії розвитку, виконання стратегії розвитку, оцінка та контроль за виконанням стратегії розвитку (рис. 1.3).

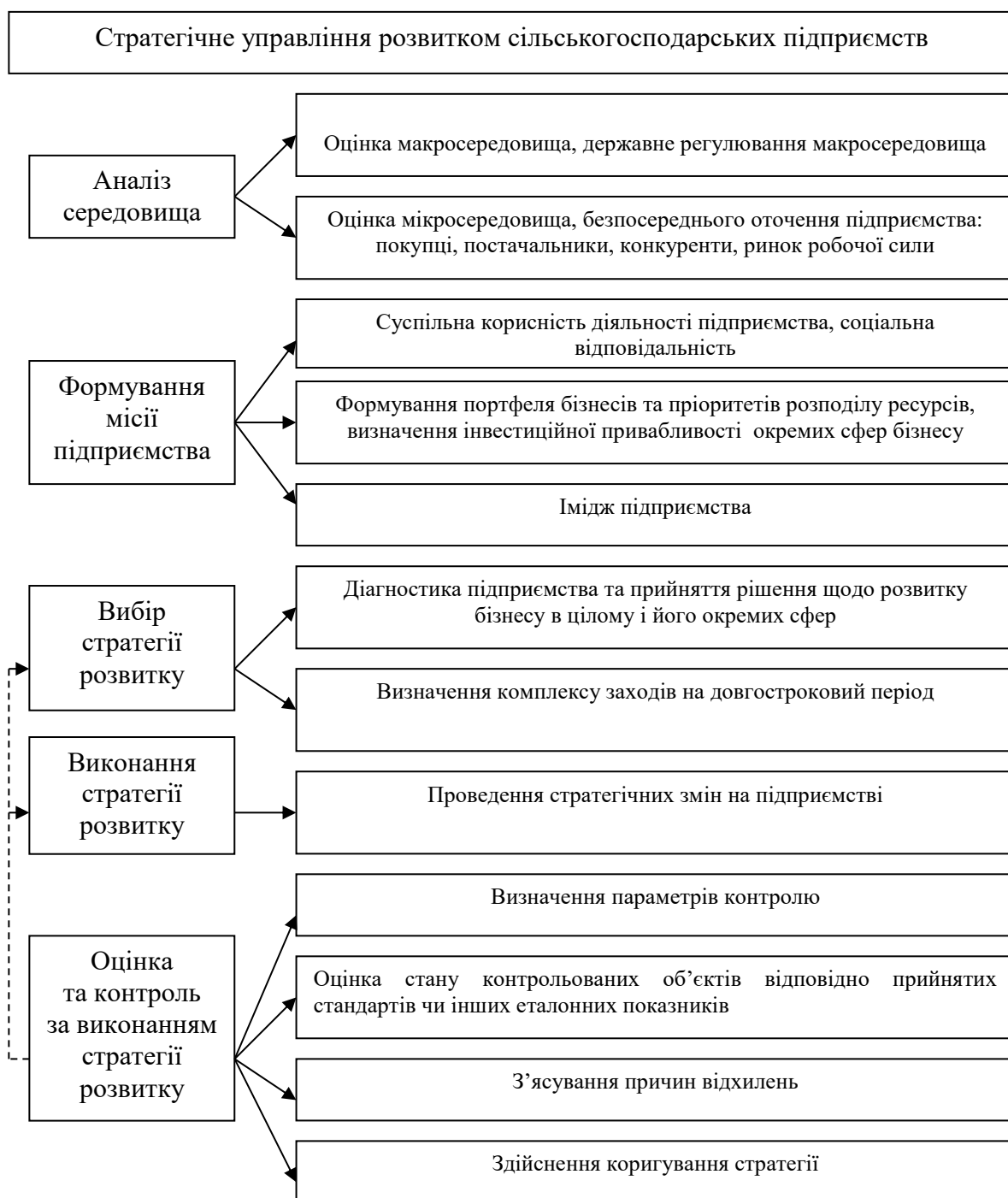


Рис. 1.3. Алгоритм стратегічного управління розвитком сільськогосподарськими підприємствами

*Розроблено автором на основі [8, с. 159].

В управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств вагомим завданням є визначення впливу обмежуючих та сприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на покращення фінансового стану підприємства. Нестабільність зовнішнього середовища, яка на сьогодні

спостерігається в аграрному секторі, є джерелом соціально-економічних, технологічних та екологічних проблем для підприємств. Аналіз внутрішнього середовища розкриває можливості, потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення власних цілей. Аналіз зовнішнього середовища в умовах невизначеності дає можливість встановити межі, в яких буде функціонувати аграрне підприємство; визначити можливі сприятливі ситуації та загрози; виокремити сильні й слабкі сторони конкурентів, напрямів їх розвитку [106, с. 87].

Визначення типу розвитку підприємства, на якому воно знаходиться в даний час, а відповідно і перспективи на майбутнє, є третім етапом стратегічного управління розвитком. Нами підтримується позиція, що тип розвитку підприємства безпосередньо залежить від співвідношення між основними факторами виробництва й результативними показниками.

При діагностиці типу розвитку сільськогосподарських підприємств потрібно враховувати стан і розмір сільськогосподарських угідь, кількість трудових ресурсів, основних засобів. За умов кризи стало очевидним, що розвиток економіки країни залежить від рівня інноваційної активності окремого підприємства, а саме перенесення акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, прогресивних організаційних і управлінських рішень. Тому інноваційний тип розвитку є головним чинником довгострокового успіху сільськогосподарських підприємств та, як наслідок, розвитку країни в цілому [107, с. 39].

Формування портфеля стратегічних альтернатив ґрунтується на виборі базової стратегії підприємства, який у свою чергу починається з вибору моделі його поведінки відповідно до позиції на ринку та типу розвитку – захисної або наступальної. Формалізація вибору моделі поведінки здійснюється за допомогою оцінки зовнішнього потенціалу підприємства: високому потенціалу відповідає наступальна модель, низькому – захисна [96, с. 49].

Вибір захисної або наступальної моделі поведінки зумовлює вибір однієї з трьох базових стратегій підприємства (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Загальні стратегії розвитку підприємства

Вид стратегії	Вид розвитку	Модель поведінки	Цільова характеристика стратегії
Стратегія обмеженого зростання (стабілізація)	Екстенсивний	Наступальна	Стратегія передбачає використання сукупності певних заходів, спрямованих на підтримку існуючих видів діяльності, підвищення прибутковості, збільшення обсягів реалізації продукції тощо.
	Інтенсивний	Захисна	Використовуючи стратегію стабілізації, підприємство поступово покращує своє становище та результати своєї діяльності
Стратегія зростання	Інтенсивний	наступальна	Стратегія, яка характеризується цілями, що значно перевищують рівень зростання. Ф. Котлер стратегії зростання класифікує наступним чином: а) стратегія інтенсивного зростання, що забезпечує «внутрішнє» зростання підприємства: глибоке проникнення на ринок; розширення меж ринку; удосконалення товару;
	Інноваційний	наступальна	б) стратегія «інтеграційного зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: регресивна вертикальна інтеграція; горизонтальна інтеграція; в) стратегія диверсифікованого зростання, що забезпечує «зовнішнє» зростання підприємства: концентрична диверсифікація; конгломеративна диверсифікація
Стратегія скорочення (виживання)	Екстенсивний	Захисна	Покращення стану підприємства досягається за рахунок ліквідації збиткових операцій, виходу з неперспективних ринків, скасування застарілих технологій, скорочення обсягів виробництва відповідно до попиту та інше. Ця стратегія носить захисний характер і спрямована на адаптацію підприємства до факторів впливу зовнішнього середовища й збереження і накопичення потенціалу підприємства для майбутнього зростання
	Інтенсивний	Захисна	

Джерело: [99, с. 100-101].

Етап реалізації стратегії виступає визначальним процесом, оскільки саме від нього залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється шляхом розробки програм, бюджетів і процедур. Оцінка процесу реалізації стратегії полягає у визначенні відповідності його результатів запланованим цілям.

Крім того, слід зазначити, що на процес стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств суттєвий вплив має сезонний характер та інші особливості сільського господарства, а саме:

- залежність результатів діяльності підприємств від природно-кліматичних умов;
- одночасний розвиток декількох галузей, які суттєво відрізняються технологією та організацією виробництва, але взаємопов'язані результатами;
- доступність території сільськогосподарських підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам і необхідністю докладання додаткових зусиль для організації збереження власного й орендованого майна, вирощеного врожаю;
- потреба в залученні сезонної робочої сили і труднощі в управлінні нею, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;
- залежність від світових цін на ресурси та продукцію.

Перед сільськогосподарськими підприємствами, що прагнуть здійснювати господарську діяльність у довгостроковій перспективі в умовах мінливого зовнішнього середовища, першочергову роль відіграє застосування методів управління, які є адекватними до реалій ринку. Стратегічне управління сприяє формуванню оптимальної моделі взаємодії суб'єкта господарювання із зовнішнім соціально-економічним середовищем, в процесі якої узгоджуються вимоги з очікуваннями її учасників та забезпечується підвищення ефективності господарських процесів впродовж життєвого циклу підприємства.

Досвід формування і функціонування системи стратегічного управління розвитком у сільськогосподарських підприємствах України демонструє ряд

суттєвих ускладнень, серед яких динамічність змін у зовнішньому середовищі, відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства, невідповідність кадрів, слабка володіння інструментарієм стратегічного управління та ін., що знижують його ефективність і потребує комплексного дослідження та підходу до вирішення (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Чинники, що обмежують впровадження стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств*

*Складено за дослідженнями автора.

Ми підтримуємо думку науковців С. Свірідової і О. Стойловської, що стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств характеризується такими недоліками:

- стратегічне управління неможливо звести до конкретних процедур, це скоріше філософія та ідеологія бізнесу і кожен конкретний менеджер розуміє її по-своєму. Усе залежить від здатності керівництва компанії генерувати ідеї та втілювати їх на практиці;
- стратегічне управління не дає точної картини майбутнього, стратегічний план – це побажання, якою організація повинна бути, а не точний опис;

- на відміну від звичайних довгострокових планів, стратегічне планування потребує значних витрат часу і ресурсів; для постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі та розробки гнучкого плану потрібні додаткові служби, які будуть цим займатися (наприклад, служба маркетингу);

- у сучасних умовах, коли ринок та його потреби часто змінюються неправильно обрана стратегія може призвести компанію до негативних наслідків, а іноді навіть й до краху;

- часто основну увагу приділяють стратегічному плануванню, але стратегічне планування без компетентної реалізації стратегічного плану не приносить результатів [107, с. 290-291].

На думку вченого-економіста Єрмакова О.Ю., методологія формування стратегій економічного розвитку являє собою упорядковану систему загальнометодологічних і загальнонаукових методів пізнання та специфічної методології. Її теоретико-методологічна підсистема включає такі структурні елементи: теорію та методологію соціально-економічних наук; загальнонаукову методологію, локальну методологію формування стратегій економічного розвитку господарюючих суб'єктів. В основу першого структурного елемента покладено теорію пізнання, діалектики й теорію функціонування ринкової економіки. Другий структурний елемент формування стратегій включає в себе систему загальнонаукових методів, таких як аналіз та синтез, наукове спостереження, дедукція та індукція, традиції, аналогії, симбіоз історичного та логічного, моделювання соціально-економічних процесів, перехід від абстрактного до конкретного. Третій структурний елемент базується на сукупності принципів і способів організації практичної діяльності, пов'язаної з розробкою прогнозів, планів, програм розвитку системи [108, с. 108].

Слід визнати, що більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (зокрема, запрошуючи

зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що аграрне підприємство здійснює стратегічне управління. А формальне існування стратегічного менеджменту не захищає повністю аграрне підприємство від невдач [104, с. 75].

Основними причинами неефективної реалізації стратегій розвитку на сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області є:

- 1) невідповідність наявних організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- 2) недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- 3) низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань у разі виявлення відхилень;
- 4) недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, зокрема фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- 5) відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;
- 6) відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;
- 7) неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами;
- 8) недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;
- 9) недостатня ефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;

10) велика диференціація продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламомісткість продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;

11) значні витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізацією окремих видів продукції, послуг [41, с. 109].

Напрями розвитку стратегічного управління конкурентоспроможним розвитком сільськогосподарських підприємств виокремлено на основі інтеграції компонент, елементів та інструментів логістики та маркетингу в системи стратегічного менеджменту на основі комплексної реалізації комунікативних, позиційних та просувальних заходів. При цьому конкурентоспроможність продукції проявляється на збутовій стадії виробничо-комерційного циклу, адже саме в процесі продажів продукції покупець робить свій вибір та надає оцінку ціновим і якісним властивостям пропозиції товарів, що зумовлює визначальне значення маркетингових та логістичних інструментів управління конкурентоспроможністю. За такої ситуації для суб'єктів конкурентного середовища на внутрішньому ринку одним із варіантів забезпечення вигідних умов провадження своєї виробничо-комерційної діяльності виступають можливості збільшення ринкової частки за рахунок ефективного ціноутворення, досягнення відповідних потребам ринку обсягів продажів, умов постачання та налагодження довгострокових зв'язків, що заважатиме створенню домовленостей між суб'єктами ринкових відносин [107, с. 90].

Таким чином, узагальнення підходів до стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств дає можливість визначити його як ґрунтовний управлінський процес, метою якого є досягнення комплексу довгострокових цілей за допомогою механізмів дослідження, оцінювання й адаптації до умов зовнішнього середовища. Це створює передумови для моделювання перебігу процесів і явищ у майбутньому в такій послідовності і з врахуванням ефективних взаємозв'язків, що сприятиме підвищенню

ефективності господарської діяльності через призму адаптаційних дій сільськогосподарських підприємств підприємства до умов зовнішнього середовища, що визначається зростанням рівня динамічності та невизначеності. Проблеми впровадження в практику господарювання та підвищення ефективності стратегічного управління слід розглядати як такі, що спричинені наслідками системної кризи, які в часовому розрізі співпадали з періодом реформування аграрної сфери економіки за ринкових умов господарювання.

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства формується під впливом принципів і вимог стратегічного і антикризового управління, управління ризиком та життєвим циклом підприємства. До основних взаємопов'язаних понять стратегічного управління розвитком підприємства, які відображають його теоретичне підґрунтя, відносяться: розвиток, протиріччя, стратегічний потенціал, стратегічні ресурси, конкурентні переваги і стратегія розвитку.

Взаємозалежність головних складових понятійного апарату процесу розвитку представлено на рис. 1.5.

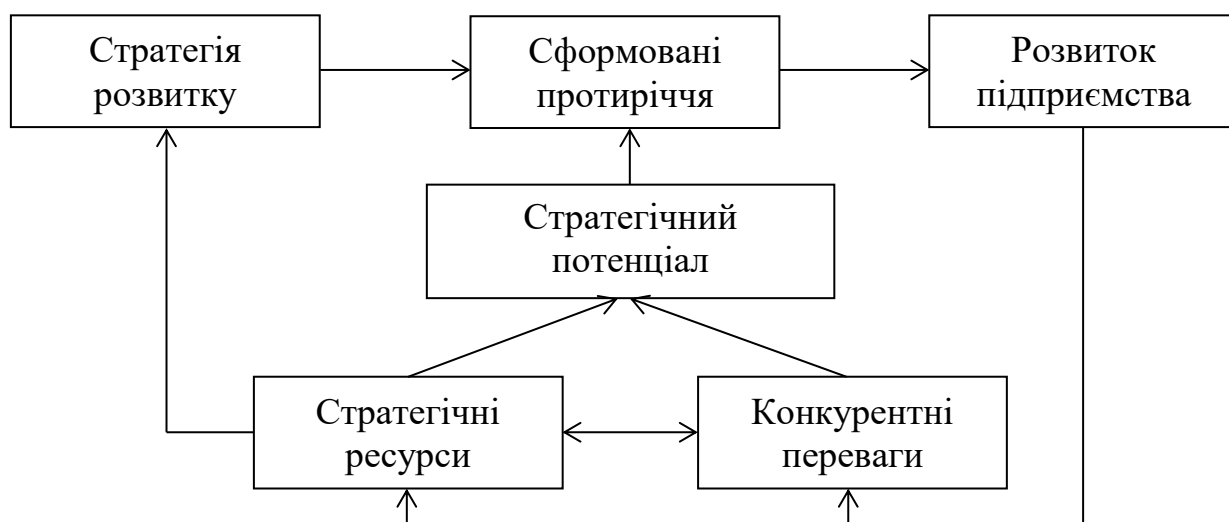


Рис. 1.5. Взаємозалежність головних складових понятійного апарату процесу розвитку підприємства*

*Узагальнено за дослідженнями автора.

Представлений взаємозв'язок обумовлює необхідність оцінки й врахування ступеня впливу даних понять при формуванні стратегії розвитку і визначенні заходів щодо зміцнення фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств.

Ефективним є розвиток підприємства, коли протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка основних показників [109].

Узагальнення існуючих підходів до формування системи індикаторів показали, що вони відрізняються за структурою, кількісними і якісним наповненням, характером зв'язку зі стратегією розвитку підприємств, інформаційною базою для розрахунків тощо.

Існуючі тлумачення поняття «показник» свідчать про те, що його зміст ототожнюється із наочними свідченнями про результати певної роботи або процесу [110, с. 71; 111, с. 598], певною властивістю соціально-економічних систем [112, с. 786]; результативною величиною, що є наслідком розрахунків [113, с. 562].

Отже, в цілому економічні показники створюють економічну інформацію про стан явищ, процесів, об'єктів.

Під індикатором розуміють цифровий вираз динаміки економічних величин, що застосовуються для формалізації макроекономічних процесів та розрахунку їх ефективності [114, с. 652; 115, с. 192]; прогностичний показник, який характеризує тенденції розвитку макроекономічних та інших процесів в суспільстві [116, с. 246].

Практика українських сільськогосподарських підприємств свідчить про недостатнє вивчення ринкових факторів і врахування їх при обґрунтуванні управлінських рішень. Керівники більше покладаються на результати розрахунків показників загальної фінансової і статистичної звітності, а саме показників, які характеризують наявність і ефективність використання матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів. Тому доцільним є застосування, крім зазначених показників, ще й таких показників, як рівень

соціальної відповідальності; якісні показники рівня задоволення потреб і очікувань споживачів, клієнтів, персоналу, корпоративних власників; показники удосконалення системи корпоративного управління, ефективності використання корпоративного капіталу; показники мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства; удосконалення бізнес-процесів тощо [117, с. 24].

Відомий фахівець з управління П. Друкер наголошував на тому, що під час оцінки рівня розвитку підприємства доцільно застосовувати економічні показники оцінки рівня виробництва і реалізації товарів, послуг, організації виробництва і праці, виробничих, технологічних і трудових процесів, маркетингової діяльності, рівня обслуговування споживачів, впровадження інноваційних технологій, розвитку персоналу організації [118, с. 113].

Сформований набір показників Нортон-Каплана якнайкраще дає оцінку рівня розвитку підприємств, оскільки характеризує всі сфери його діяльності та може застосовуватися у стратегічному управлінні при обґрунтуванні стратегій розвитку підприємства [14, с. 13]. Існує також система показників Tableau de board, яка дає можливість за допомогою системи індикаторів визначити стан розвитку всіх сфер діяльності підприємства (цільові та функціональні) у їх повному взаємозв'язку та взаємному доповненні [119].

Вивчення положень діагностики підприємства Ю. Вебера показали, що розроблена ним система індикаторів включає діагностичні та інтерактивні групи індикаторів. Перша група індикаторів передбачає оцінку складових системи функціонування підприємства, які включають показники фінансового і господарського стану підприємства; інша група індикаторів відображає рівень залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, ефективність системи менеджменту, розвиток персоналу в умовах впровадження стратегічних змін на підприємствах [120].

Узагальнюючи проведені дослідження думок багатьох науковців, можна виділити основні положення оцінювання рівня стратегічного управління розвитком сільськогосподарських та інших підприємств:

- показники оцінки мають відображати ефективність реалізації стратегією розвитку сільськогосподарських підприємства у довгостроковій перспективі;
- тісний взаємозв'язок показників із місією і цілями розвитку підприємства, збалансованість за структурою;
- системний характер оцінки організаційної структури підприємства і структури управління;
- використання системи фінансових і нефінансових, кількісних і якісних показників;
- взаємозв'язок із системою менеджменту підприємства, інформаційна прозорість та доступність результатів оцінювання для менеджерів усіх рівнів,
- обмеженість кількості показників (не більше 25) [68, 109, 121, 122, с. 46-50; 123, с. 142-145, 124, с. 36; 125, с. 367].

На основі систематизації досліджень окремих авторів щодо групування та переліку показників оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств сформовано таблицю у додатку В.

Визначальним фактором забезпечення прибуткової діяльності сільськогосподарських підприємств є організація маркетингових досліджень і забезпечення збуту продукції споживачам. Тому визначальним при оцінці рівня стратегічного управління підприємством, реалізації конкурентних стратегій розвитку є використання показників оцінки вартості товарної продукції та чистого прибутку на одного середньорічного працівника.

Як відомо, з метою підвищення рівня достовірності показників рядів динаміки виникає необхідність розрахунку їх середніх величин, тобто розраховують середній темп приросту цих показників:

$$\bar{T}_{пр} = (K_1 \cdot K_2 \cdot \dots \cdot K_n)^{1/n} \cdot 100 - 100, \quad (1.1)$$

де $\bar{T}_{пр}$ – середній темп приросту;

n – період (роки) дослідження;

Kn – коефіцієнт зростання періоду n [68; с. 41; 132, с. 387].

Для розрахунку інтегрального рейтингового показника рівня розвитку сільськогосподарських підприємств використовують методику бальної оцінки:

1. Розрахунок вихідної матриці показників, яка включатиме n основних показників оцінки стратегічного управління розвитком підприємства для кількості m підприємств. Обраний i -й показник ($1 \leq i \leq n$) на j -му підприємстві ($1 \leq j \leq m$) визначається як величина відповідного коефіцієнта K_{ij} . За результатами розрахунків формуємо матрицю показників X , яка характеризує рівень стратегічного управління розвитком досліджуваного підприємства за n показниками.

2. Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з n показників:

$$K_{\max i} = \max_j K_{ij} \quad (1 \leq j \leq m). \quad (1.2)$$

3. Стандартизація показників вихідної матриці (K_{ij}) відносно відповідного показника еталонного підприємства:

$$K'_{ij} = \frac{K_{ij}}{K_{\max i}}. \quad (1.3)$$

4. Порівняння фактичних значень показників оцінки з найкращими в даній групі, що дає можливість провести розрахунок балів:

$$B_{ij} = K'_{ij} \cdot B_{\max i}, \quad (1.4)$$

де $B_{\max i}$ – максимальне значення у балах за кожним показником.

5. Розрахунок підсумкової бальної оцінки стратегічного управління розвитком підприємств та їх рейтингування з метою складання зростаючого ряду динаміки інтегрального показника ($K_{\text{єєп } j}$):

$$K_{\text{єєп } j} = \sum_{i=1}^n (B_{ij} \cdot k_i), \quad (1.5)$$

де k_i – вагомість показника [68, с. 41-44; 133, с. 53-55].

Отже, розглянуті методичні положення дають можливість здійснити оцінку рівня стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства та виявити потенціал його зростання.

Грунтуючись на узагальненнях матеріалів проведених досліджень щодо положень оцінювання рівня стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, систематизації напрацювань окремих авторів щодо групування та переліку показників оцінки стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, виділено шість груп показників, а саме: показники ефективності виробничо-господарської діяльності, якості продукції; наявності і ефективності використання ресурсів; операційної діяльності; ефективності системи менеджменту, рівня інноваційно-інвестиційної діяльності [134, с. 217].

Отже, у процесі стратегічного аналізу керівництво організації проводить оцінку зовнішніх факторів і потенціалу внутрішніх ресурсів, що слугує підґрунтям для визначення стратегічних цілей і завдань сільськогосподарського підприємства. При розробці стратегічних рішень здійснюється оцінка варіантів розроблених стратегій розвитку, а також вибір найбільш ефективної стратегії. У сучасних кризових умовах господарювання необхідно, щоб показники оцінки рівня стратегічного управління розвитком підприємства враховували всі параметри зовнішнього середовища, серед яких ринкова кон'юнктура, екологічна безпека, орієнтація на прогресивні технології та матеріали тощо.

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне управління підприємства є надзвичайно ефективною методикою забезпечення його довгострокового розвитку. Разом з тим особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність методик оцінки типів розвитку суб'єктів діяльності в аграрному секторі економіки призводять

до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке не дає можливості орієнтуватися на перспективу. У науковому середовищі дослідження поняття «стратегічне управління» здійснюється у трьох напрямках: як виду діяльності, як процесу та як системи. Ми розглядаємо стратегічне управління як проактивний стиль управління, що ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та функціонування в довгостроковій перспективі.

2. Дослідження існуючих теоретичних положень та визначень організаційного розвитку дозволило виокремити три погляди на його змістовну наповненість, а саме як процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання результатів наукових досліджень; процес, основною складовою якого є організаційне проектування; процес навчання та коучингу, метою яких є розвиток персоналу як найважливішої складової розвитку організацій. Завдяки застосуванню системного і процесного підходів обґрунтовано доцільність визначення організаційного розвитку як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління; організаційне регламентування, організація праці менеджера тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивація й стимулювання праці персоналу тощо).

3. Проблеми впровадження в практику господарювання та підвищення ефективності стратегічного управління слід розглядати як такі, що спричинені наслідками системної кризи, які в часовому розрізі співпадали з періодом реформування аграрної сфери економіки, за ринкових умов господарювання. Ефективне функціонування підприємства неможливе без прискореного розвитку концепції стратегічного управління та застосування в практиці

вітчизняних підприємств технологій стратегічного управління розвитком. Досвід формування і функціонування системи стратегічного управління розвитком у сільськогосподарських підприємствах України демонструє ряд суттєвих обмежень і ускладнень, серед яких динамічність змін у зовнішньому середовищі, відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства, невідповідність кадрів, слабка володіння інструментарієм стратегічного управління тощо, що знижують його ефективність і потребують комплексного дослідження та підходу до вирішення.

4. Результати даного розділу відображені у наукових публікаціях автора [12, 22, 36, 41, 42, 47, 96, 98, 104, 134].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Чинники та тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств області

Для управління розвитком сільськогосподарського підприємства важливо визначити джерела зростання обсягів виробництва продукції. Одними з важливих у теорії економічного зростання є фактори, під якими розуміються ресурси, які використовуються при створенні товарів або послуг. До них зазвичай відносять:

- працю (забезпеченість землею, кількість і якість трудових ресурсів, рівень життя населення);
- земельні ресурси (природно-кліматичні умови ведення сільськогосподарського виробництва, біокліматичний потенціал продуктивності рослин і тварин);
- капітал (обсяг і якісний склад основного і оборотного капіталу; механізми: оподаткування, кредитно-фінансові, страхові; ціноутворення, земельна власність, технологія виробництва, рівень державної підтримки, селекція і племінна робота, стимулювання праці, чисельність худоби);
- підприємницьку діяльність (формування конкурентних стратегій, аналіз розвитку виробництв, оцінка ефективності прийнятих рішень та їх корегування) [135, с. 195].

Ефективній роботі з динамічного розвитку виробництва як на національному, так і на рівні окремих сільськогосподарських підприємств сприяють різні групи чинників, які необхідно враховувати для забезпечення успішної виробничої діяльності підприємства в цілому. Нами проведена

систематизація чинників розвитку сільськогосподарського підприємства, які ми розглядаємо як основу для обґрунтування пріоритетних напрямів стратегічного управління (рис. 2.1).

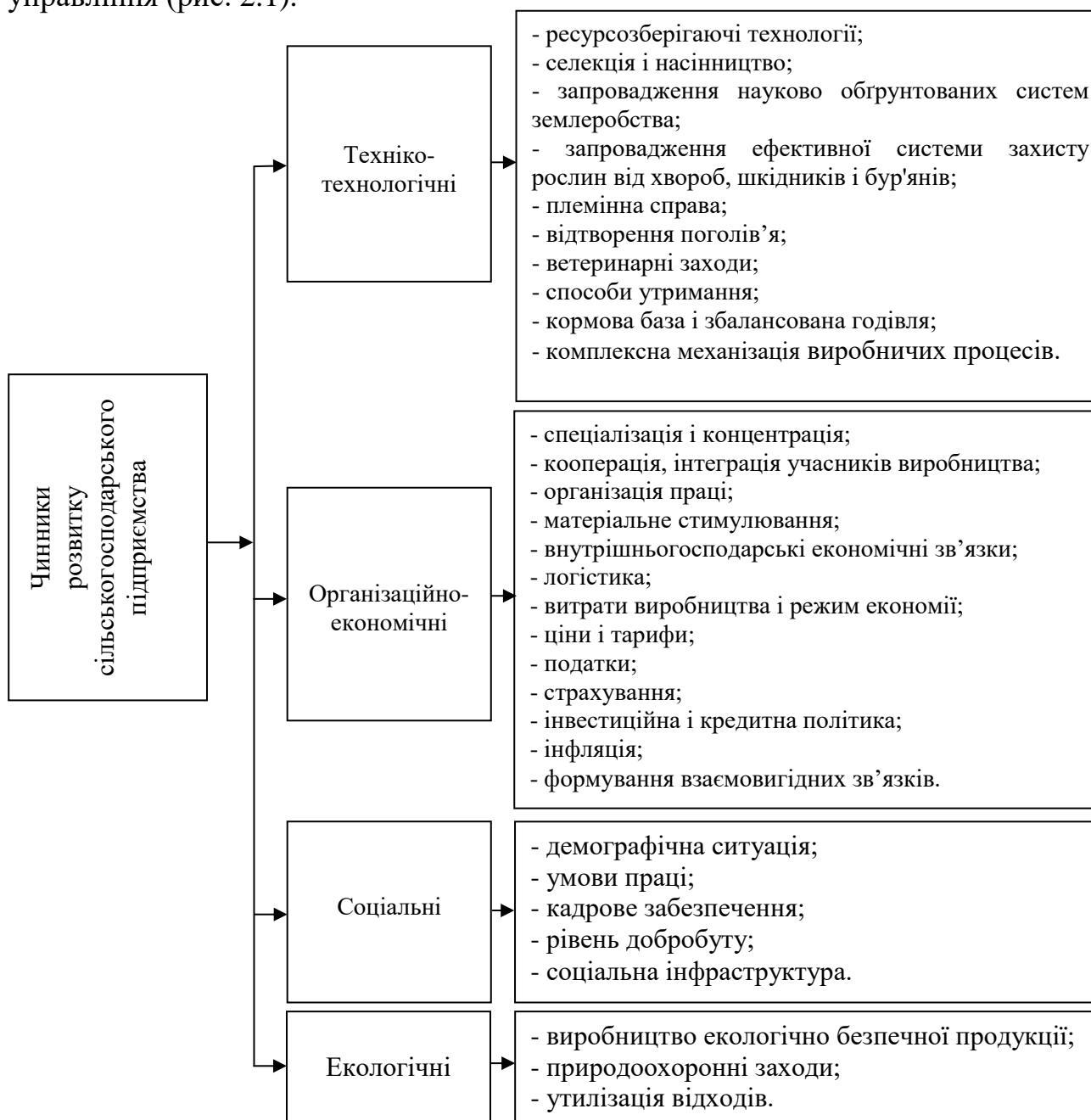


Рис. 2.1. Чинники розвитку сільськогосподарського підприємства як пріоритетні напрями його стратегічного управління*

*Систематизовано автором на основі [135-137].

Узагальнення чинників розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області наведено у додатку Г.

З врахуванням зазначених факторів проведено дослідження стану розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області.

Хмельницька область розташована у західній частині України в межах Волинської та Подільської височин. Вона межує з Чернівецькою, Тернопільською, Рівненською, Житомирською та Вінницькою областями. Площа складає 20,6 тисяч квадратних кілометрів або 3,4% загальної площі України. Хмельницька область позиціонується як аграрно-промислова. Сільськогосподарське виробництво і переробка його продукції складає більше половини внутрішнього валового продукту області. Область пишається рядом підприємств з переробки м'яса, птиці, молочних продуктів, овочів та фруктів і планує розширити асортимент і покращити якість цих продуктів для внутрішнього споживання, а також для експорту [138].

За даними Головного управління Держгеокадастру у Хмельницькій області 2016 р. землі сільськогосподарських підприємств становили 904,4 тис. га, в тому числі сільськогосподарські угіддя – 893,0 тис. га.

Процес трансформації колективних сільськогосподарських підприємств в організаційно-правові структури ринкового типу на початку 2000 року часто відбувався формально на виконання Указу Президента [139]. Тому з часом ринкові умови господарювання змусили такі підприємства провести реструктуризацію вже неформально, про що зокрема свідчать постійні зміни кількості агроформувань різних типів [140, с. 200] (табл. 2.1).

Як свідчать дані таблиці 2.1, за досліджуваний період кількість діючих сільськогосподарських підприємств в Україні зросла на 54 од. або на 0,1%. У Хмельницькій області теж відбулося їх зростання на 47 од. або на 3,1%. Як бачимо, зростання кількості діючих сільськогосподарських підприємств відбулося у Вінницькій (15%), Житомирській (1,8%), Івано-Франківській (12,8%), Київській (20%), Кіровоградській (5,9%), Полтавській (7,0%), Сумській (1,4%), Тернопільській (3,6%), Харківській (13,2%). Черкаській (14,7%) та Чернігівській (10,6%) областях.

Таблиця 2.1

Кількість діючих сільськогосподарських підприємств України

Області	Роки					Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016		
Україна	47643	47363	46199	45379	47697	54	100,1
Вінницька	2320	2341	2317	2453	2668	348	115,0
Волинська	966	927	891	876	909	-57	94,1
Дніпропетровська	4181	4109	4086	4133	4111	-70	98,3
Донецька	1843	1884	1832	1224	1326	-517	71,9
Житомирська	1083	1105	1042	1038	1103	20	101,8
Закарпатська	1263	1170	1113	982	1084	-179	85,8
Запорізька	2797	2774	2743	2745	2790	-7	99,7
Івано-Франківська	673	671	659	657	759	86	112,8
Київська	1844	1840	1817	1863	2212	368	120,0
Кіровоградська	3049	3061	3060	3111	3229	180	105,9
Луганська	1460	1473	1367	1001	1062	-398	72,7
Львівська	1294	1203	1164	1147	1209	-85	93,4
Миколаївська	4148	4152	4017	4087	4040	-108	97,4
Одеська	5294	5250	5029	4985	5107	-187	96,5
Полтавська	2284	2309	2330	2396	2443	159	107,0
Рівненська	703	675	638	599	629	-74	89,5
Сумська	1074	1046	1026	1058	1089	15	101,4
Тернопільська	1042	1044	1020	1021	1079	37	103,6
Харківська	1738	1761	1779	1814	1967	229	113,2
Херсонська	2774	2788	2708	2508	2644	-130	95,3
Хмельницька	1526	1548	1497	1519	1573	47	103,1
Черкаська	1743	1733	1676	1689	2000	257	114,7
Чернівецька	883	856	822	799	832	-51	94,2
Чернігівська	1013	1013	965	1004	1120	107	110,6

Джерело: дані Державної служби статистики України [141, с. 210; 142, с. 172], власні розрахунки.

Структура сільськогосподарських підприємств Хмельницької області наведена у таблиці 2.2.

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.2, в Хмельницькій області впродовж досліджуваного періоду спостерігається тенденція до скорочення кількості господарських товариств на 19,2 % (або 23 од.), приватних підприємств на 20,9 % (або 20 од.), виробничих кооперативів на 16,2 % (або 212 од.). При загальному зменшенні кількості сільськогосподарських підприємств на 15,1 % (або 280 од.) значних змін у кількості господарських товариств не відбулося. При виборі організаційно-правової форми господарювання в аграрному секторі віддається перевага товариствам із обмеженою відповідальністю (ТОВ), що

зумовлено особливостями та спрощеними законодавчими умовами їх створення та управління [144].

Таблиця 2.2

Структура сільськогосподарських підприємств в Хмельницькій області

Показники	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення (±) 2016 р. від 2012 р.	
	од.	пито- ма вага, %	од.	пито- ма вага, %	од.	пито- ма вага, %	од.	пито- ма вага, %	од.	питом а вага, %	віднос не, %	струк тури, в.п.
Всього	1853	100	1917	100	1846	100	1855	100	1573	100	84,9	0,0
в т. ч. господарські товариства	282	15,2	320	16,7	282	15,3	298	16,1	279	17,7	98,9	2,5
приватні підприємства	120	6,5	136	7,1	120	6,5	105	5,7	97	6,2	80,8	-0,3
виробничі кооперативи	86	4,6	84	4,4	74	4,0	72	3,9	68	4,3	79,1	-0,3
фермерські господарства	1307	70,5	1338	69,8	1022	55,4	1027	55,4	1095	69,6	83,8	-0,9
обслуговуючі кооперативи	17	0,9	23	1,2	22	1,2	27	1,5	29	1,8	170,6	0,9

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [143, с. 193], власні розрахунки.

Результати досліджень обсягів виробництва валової продукції сільського господарства в постійних цінах 2010 р. в розрізі господарств усіх категорій у Хмельницькій області протягом 2012-2016 років у порівнянні з іншими областями України наведені у табл. Д.1 додатку Д.

Як бачимо з даних таблиці Д.1 додатку Д обсяг валової продукції сільського господарства в постійних цінах 2010 р. в Україні зріс на 38050,7 млн грн або на 17,6%. Зокрема у підприємствах Хмельницької області цей показник зріс на 1386,4 млн грн або на 12,4%. Виробництво валової продукції рослинництва в цілому по господарствах України зросло на 39208,5 млн грн або на 26,9%; тваринництва – скоротилося на 1157 млн грн, або на 1,6%. По господарствах Хмельницької області виробництво валової продукції рослинництва підвищилося на 1402 млн грн або на 17,8%; тваринництва – знизилося на 15,8 млн грн або на 0,5%.

Як видно в розрізі областей, все ж таки спостерігається ріст обсягів виробленої валової продукції тваринництва у Вінницькій (71%), Волинській (2,8%), Житомирській (2,2%), Полтавській (11,2%), Рівненській (1,9%), Сумській (1,3%), Тернопільській (11,1%) і Херсонській (7,0%) областях. У Хмельницькій області виробництво валової продукції тваринництва скоротилося незначно (0,5%).

Як свідчать дані таблиці Д.1 додатку Д, виробництво сільськогосподарської продукції в Хмельницькій області протягом останніх п'яти років значно збільшилось і у порівнянні з кращими областями знаходиться на достойному місці.

На території Хмельницької області знаходиться майже 4% всіх сільськогосподарських угідь України. Першість серед галузей сільського господарства тримає рослинництво. Найбільші посівні площі в області займають зернові культури, а серед них – озима пшениця. Вирощують також ячмінь, горох, овес, гречку, кукурудзу та ін. Хмельниччина – один із найважливіших регіонів вирощування цукрових буряків. Важливою галуззю рослинництва є вирощування картоплі. Виробництвом ефіроолійних культур займаються у Летичівському, Деражнянському, Хмельницькому районах, вирощують цикорій у Славутському і Старокостянтинівському районах. Природні умови сприятливі для розвитку овочівництва, але посівні площі овочевих культур ще невеликі. Понад 40% посівних площ займають кормові культури (багаторічні трави, кукурудза на силос, горох, вика, кормові буряки, люцерна, ріпак). Тваринництво в області базується на польовому кормовиробництві, природних пасовищах, відходах харчової промисловості, виробництві комбікормів. Найважливішими галузями є м'ясо-молочне скотарство і свинарство. Розвинуті також птахівництво, вівчарство, кролівництво, бджільництво, рибальство [145].

Наведемо та охарактеризуємо питому вагу областей у валовій продукції сільського господарства України (табл. Д. 2 додатку Д).

Виходячи з даних таблиці Д.2 додатку Д, господарства усіх категорій Хмельницької області за обсягами продукції сільського господарства 2016 року займали 4,9% по відношенню до загального обсягу по Україні. Причому ця частка за досліджуваний період знизилася на 0,2 в.п. Лідером є Вінницька область, частка валової продукції, вироблена її господарствами, становила 2016 р. 8,4%, що на 1,7 в.п. більше показника 2012 р. Хмельницька область знаходиться на 6 місці у рейтингу областей за обсягами виробництва сільськогосподарської продукції в Україні.

Наведемо показники обсягів виробленої продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області (у постійних цінах 2010 р. в розрізі районів (табл. Д.3 додатку Д).

Як свідчать дані табл. Д.3 додатку Д, виробництво валової продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах за досліджуваний період зросло на 1583,6 млн грн або на 26,6%; продукції рослинництва – на 1446 млн грн або на 30,4%; продукції тваринництва на 137,5 млн грн або на 11,4%. Зокрема, по Кам'янець-Подільському району цей обсяг зменшився відповідно на 163,8 млн грн або на 18,7%; на 453,1 млн грн або на 61,5% та на 106,5 млн грн або на 19,9%. Найбільш успішними для розвитку тваринництва були 2013-2015 рр. Що стосується продукції рослинництва, то протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання її виробництва, що зумовило підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств області та реалізації стратегій їх розвитку.

Важливим напрямом дослідження стану розвитку сільськогосподарських підприємств є здійснення порівняльного аналізу виробленої валової сільськогосподарської продукції в розрізі всіх категорій господарств. Це дає можливість оцінити розмір вказаних підприємств і значення у розвитку аграрного сектору Хмельницької області. Розмір виробництва – показник динамічний і значною мірою залежить від розвитку продуктивних сил

суспільства і умов функціонування господарства. В умовах розвитку агропромислової інтеграції і кооперування виробництва розмір господарства зумовлюється подальшою спеціалізацією виробництва, раціональним розміщенням господарств в межах адміністративного району. Оптимальні розміри господарства забезпечують найкращі організаційні умови для використання землі, засобів виробництва і трудових ресурсів [148, с. 30].

Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в господарствах усіх категорій Хмельницької області подана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягів виробництва сільськогосподарської продукції
в господарствах усіх категорій Хмельницької області
(у постійних цінах 2010 р.)**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
<i>Усі категорії господарств</i>							
Валова продукція – всього, млн грн	11162,2	11522,6	13291,6	11598,7	12548,6	1386,4	112,4
у т. ч. продукція рослинництва	7980,2	7972,4	9652,1	8131,5	9382,4	1402,2	117,6
продукція тваринництва	3182,0	3550,2	3639,5	3467,2	3166,2	-15,8	99,5
<i>Сільськогосподарські підприємства</i>							
Валова продукція – всього, млн грн	5956,8	6626,6	8340,0	7053,4	7540,3	1583,5	126,6
у т. ч. продукція рослинництва	4755,1	5047,7	6578,8	5395,5	6201,1	1446	130,4
продукція тваринництва	1201,7	1578,9	1761,2	1657,9	1339,2	137,5	111,4
<i>у тому числі фермерські господарства</i>							
Валова продукція – всього, млн грн	653,7	734,6	825,5	707,3	784,4	130,7	120,0
у т. ч. продукція рослинництва	565,7	633,8	725,6	611,1	691,8	126,1	122,3
продукція тваринництва	88,0	100,8	99,9	96,2	92,6	4,6	105,2
<i>Господарства населення</i>							
Валова продукція – всього, млн грн	5205,4	4896,0	4951,6	4545,3	5008,3	-197,1	96,2
у т. ч. продукція рослинництва	3225,1	2924,7	3073,3	2736,0	3181,3	-43,8	98,6
продукція тваринництва	1980,3	1971,3	1878,3	1809,3	1827,0	-153,3	92,3
<i>Вироблено валової продукції (усі категорії господарств)</i>							
всього на одну особу, грн	8475	8793	10192	8937	9729	1254	114,8
в тому числі рослинництва	6059	6084	7401	6265	7274	1215	120,1
тваринництва	2416	2709	2791	2672	2455	39	101,6
всього на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	768,9	789,4	968,9	799,5	837,9	69	109,0
в тому числі рослинництва	478,5	501,9	701,5	566,6	626,5	148	130,9
тваринництва	290,4	287,5	267,4	232,9	211,4	-79	72,8

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [143, с. 221], власні розрахунки.

З таблиці 2.3 можна побачити приріст виробництва валової продукції сільського господарства з розрахунку на одну особу (14,8 %) та на 100 га сільськогосподарських угідь (9,0 %) виявились вищим, ніж по Україні. Виробництво валової продукції в області з розрахунку на одну особу за даними 2016 р. на 63,0 % (3762 грн) більше, ніж по Україні. Вартість валової продукції рослинництва з розрахунку на одну особу в області теж спостерігається вища на 67,7% грн (2937 грн), тваринництва – на 50,6 (825 грн). Виробництво валової продукції на 100 га с.-г. угідь за 2012-2016 рр. зросло на 9,0%; зокрема рослинництва – на 30,9%, а тваринництва – зменшилося на 27,2%.

Розвиток сільського господарства, рівень і темпи зростання виробництва продукції та підвищення продуктивності праці залежить від забезпеченості сільськогосподарського підприємства виробничими ресурсами (матеріальними, трудовими, земельними, фінансовими). Найважливішим засобом виробництва, який є складовою ресурсного потенціалу, основою сільськогосподарського підприємства, є земля [149, с. 198].

Дослідимо розподіл сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за розміром сільськогосподарських угідь 2016 року (табл. 2.4).

Як видно, 2016 р. у Хмельницькій області 0,8% сільськогосподарських підприємств мали більше 10000,0 га сільськогосподарських угідь; 4,4% господарств мали розмір від 1000,1 до 2000,0 га. Найбільшу питому вагу (14,4%) займали підприємства з розміром від 100,1 до 500,0 га сільськогосподарських угідь.

Рівень розвитку сільськогосподарських підприємств перебуває в прямій залежності від технічного забезпечення виробництва і зберігання продукції. У процесі створення нових організаційно-правових структур у сільськогосподарському виробництві відбулося вилучення, фактично розбазарювання техніки, а та, що залишилася, застаріла і здебільшого непридатна для використання.

Таблиця 2.4

**Розподіл сільськогосподарських підприємств Хмельницької області
за розміром сільськогосподарських угідь у 2016 році**

Показники	Кількість підприємств		Площа с.-г. угідь	
	од.	% до загальної кількості	га	% до загальної площі с.-г. угідь підприємств
Підприємства, що мали с.-г. угіддя	1337	85,0	818935	100,0
у тому числі площею, га				
до 5,0	55	3,5	180	0,0
5,1-10,0	86	5,5	711	0,1
10,1-20,0	145	9,2	2354	0,3
20,1-50,0	439	27,9	16312	2,0
50,1-100,0	146	9,3	10706	1,3
100,1-500,0	227	14,4	59506	7,3
500,1-1000,0	97	6,2	68930	8,4
1000,1-2000,0	69	4,4	92541	11,3
2000,1-3000,0	26	1,7	63957	7,8
3000,1-4000,0	11	0,7	37194	4,5
4000,1-5000,0	8	0,5	34401	4,2
5000,1-7000,0	10	0,6	58055	7,1
7000,1-10000,0	5	0,3	41159	5,0
більше 10000,0	13	0,8	332929	40,7
Підприємства, що не мали с.-г. угідь	236	15,0	*	*

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [143, с. 223], власні розрахунки.

Поряд з цим у структурі інвестицій в основний капітал серед галузей народного господарства найменшу питому вагу займає сільське господарство. У сукупності це призвело до зменшення кількості сільськогосподарської техніки за окремими видами (табл. 2.5).

Отже, за даними табл. 2.5 можна відмітити, що за період 2012-2016 рр. кількість тракторів скоротилася на 703 од. або на 13,8%; зернозбиральних комбайнів — 154 од. або на 12,6%; кукурудзозбиральних комбайнів — 23 од. або на 50,0%; бурякозбиральних комбайнів — 89 од. або на 46,47%; устаткувань для доїння корів — 57 од. або на 11,7%.

Проте слід відмітити зростання забезпеченості сільськогосподарських підприємств розкидачами гною і добрив на 33 од. або на 3,5%; машин і пристроїв для поливу — 39 од. або на 278,6%; машин для захисту сільськогосподарських культур — 93 од. або на 14,5%.

Галузь рослинництва в аграрному секторі України традиційно відіграє важливу роль в економіці нашої держави. Адже саме рослинництво забезпечує

населення продуктами харчування, тваринництво – кормами, харчову, переробну і легку промисловість – сировиною, зовнішню торгівлю – експортними товарами. Тому потрібно підтримувати і розвивати цю галузь, як можна більше приділяти їй уваги [150, с. 334].

Таблиця 2.5

Наявність техніки в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області, од.

Показники	Роки					Відхи- лення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
	2012	2013	2014	2015	2016		
Трактори	5098	4960	4726	4630	4395	-703	86,2
Вантажні та вантажно-пасажирські автомобілі	4253	3788	3584	3385	3255	-998	76,5
Причепи та напівпричепи	2781	2609	2569	2465	2321	-460	83,5
Плуги	1806	1735	1686	1613	1550	-256	85,8
Культиватори	2125	1980	1953	1941	1812	-313	85,3
Борони	9128	8529	8007	7420	6650	-2478	72,9
Машини посівні та для садіння	2240	2080	1944	1968	1941	-299	86,7
Розкидачі гною і добрив	937	976	922	974	970	33	103,5
Дошувальні машини	8	3	6	15	6	-2	75,0
Машини і пристрої для поливу	14	27	33	44	53	39	378,6
Машини для захисту сільськогосподарських культур	641	695	683	690	734	93	114,5
Сінокосарки	507	504	459	489	422	-85	83,2
Жатки валкові	514	468	469	471	492	-22	95,7
Комбайни зернозбиральні	1224	1167	1128	1157	1070	-154	87,4
кукурудзозбиральні	46	46	42	38	23	-23	50,0
кормозбиральні	294	271	240	234	200	-94	68,0
картоплезбиральні	24	15	13	19	13	-11	54,2
Бурякозбиральні машини (без машин для обрізання бурячиння)	192	168	142	137	103	-89	53,6
Техніка для післяурожайних робіт	833	824	836	739	730	-103	87,6
Доїльні установки та апарати	489	497	482	439	432	-57	88,3
Машини і механізми для приготування кормів	188	191	202	212	217	29	115,4
Роздавачі кормів для великої рогатої худоби	184	168	170	168	163	-21	88,6
для свиней	199	186	19	19	15	-184	7,5
Транспортери для прибирання гною	910	846	779	720	751	-159	82,5

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [143, с. 223-224], власні розрахунки.

Тваринництво розглядається як стратегічно важлива галузь у загальній структурі сільського виробництва, де його частка складає близько 40% у валовому виробництві господарств області. Галузь має не тільки виробниче, а й соціальне, політичне та стратегічне значення, бо тваринництво це зайнятість

сільського населення, виробництво необхідних продуктів харчування, забезпечення харчової та переробної промисловості сировиною.

Виробництво молока 2016 року збільшилось на 64,3 тис. тонн або на 3,2% і становило 2,063 млн тон. Збільшення відбулося, в першу чергу, за рахунок сільгосппідприємств, якими вироблено 566,3 тис. тонн молока, що на 74,3 тис. тон (15,1%) більше. У господарствах населення виробництво молока, навпаки, зменшилось на 10 тис. тонн (0,7%) і становить 1,498 млн тонн. Загальне надходження молока на переробні підприємства зросло майже на 10%, а від сільськогосподарських підприємств - на 19% порівняно з відповідним періодом минулого року і становило: загальне – 957,8 тис. тон, з них від сільгосппідприємств – 509,7 тис. тон, що складає 52,6% від загального обсягу молочної сировини, яка надходить на переробку [151, с. 29].

За 2016 рік всіма категоріями господарств реалізовано на забій 732 тис. тонн худоби та птиці в живій вазі, що на 14,5 тис. тонн (1,9 %) менше до відповідного періоду минулого року. На сьогодні відбувається нарощування ресурсу виробництва м'яса. Так, обсяги вирощування м'яса ВРХ у сільгосппідприємствах збільшено на 6%, а свинини – на 3%. Тобто, худоби та свиней утримується більше, ніж реалізується на забій. Водночас підвищується продуктивність тварин. Так, надій молока на одну корову зріс на 17% проти минулого року, прирости ВРХ – на 7%, а свиней – на 10%. Задля стимулювання розвитку молочного скотарства на сьогодні продовжується робота щодо залучення інвестицій. Загалом до кінця року планується запустити нових 66 молочнотоварних комплексів, що дасть змогу утримувати 49,6 тис. голів дійного стада [151, с. 113].

Розглянемо у таблиці 2.6 обсяги реалізації продукції сільського господарства сільськогосподарськими підприємствами Хмельницької області.

Як видно з даних таблиці 2.6, за досліджуваний період обсяг реалізації зернових та зернобобових зріс на 86,4 тис. т або на 5,7%. Також спостерігалася тенденція до зростання обсягу реалізації олійних культур на 243,1 тис. т або на

67,5%; овочевих культур – 0,5 тис. т або на 9,1%; м'яса всіх видів – 8,0 тис. т або на 27,5%; молока – 31,9 тис. т або на 30,6%; вовни – 0,8 тис. т або на 66,7%.

Таблиця 2.6

**Обсяги реалізації продукції сільського господарства
сільськогосподарськими підприємствами Хмельницької області, тис. т**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
Зернові та зернобобові	1522,7	1891,5	2012,1	2397,8	1609,1	86,4	105,7
у тому числі							
пшениця	685,5	517,1	723,4	943,6	800,8	115,3	116,8
жито	10,6	7,1	6,4	6,8	7,5	-3,1	70,8
кукурудза на зерно	572,3	1164,4	1012,2	1154,1	574,9	2,6	100,5
ячмінь	215,6	173,1	239,0	272,3	205,5	-10,1	95,3
овес	10,2	7,1	5,8	5,8	2,7	-7,5	26,5
просо	0,7	0,4	1,0	0,0	0,1	-0,6	14,3
гречка	12,3	12,1	10,0	3,5	3,0	-9,3	24,4
зернобобові	12,4	8,0	12,4	11,0	8,4	-4	67,7
Олійні культури	360,2	476,8	687,4	810,6	603,3	243,1	167,5
Цукрові буряки	1125,7	695,1	1185,4	700,7	1006,9	-118,8	89,4
Картопля	9,0	3,6	73,5	4,8	0,7	-8,3	7,8
Культури овочеві	5,5	5,0	4,2	3,6	6,0	0,5	109,1
Культури плодові та ягідні	7,7	8,3	9,9	11,3	11,4	3,7	148,1
Сільськогосподарські тварини на м'ясо	29,1	39,0	50,4	40,2	37,1	8	127,5
Молоко	104,1	111,7	130,6	137,2	136,0	31,9	130,6
Яйця, млн шт.	1020,7	1611,9	1702,0	25,5	39,0	-981,7	3,8
Вовна, т	1,2	2,6	1,3	*	2,0	0,8	166,7

*конфіденційні дані.

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [143, с. 229], власні розрахунки.

Оптимальне керування підприємством припускає досягнення заданої мети його розвитку з найбільшою при заданих умовах ефективністю. Важливим показником, який характеризує ефективність діяльності та реалізації виробничих і маркетингових стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств, є показник рентабельності виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області (табл. Д. 4 додатку Д).

У результаті проведеного дослідження виявлено, що за 2012-2016 рр. показник рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції у

сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області зріс на 11,9 в.п., по продукції рослинництва – на 24,3 в.п., а по продукції тваринництва – знизився на 48,6 в.п. У розрізі районів спостерігається зниження рівня рентабельності виробництва продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах Білогірського (11,2 в.п.), Волочиського (1,1 в.п.), Деражнянського (4,1 в.п.), Кам'янець-Подільського (105,6 в.п.) районів. Суттєве зростання цього показника відбулося у сільськогосподарських підприємствах Теофіпольського району (59,7 в.п.). Щодо рівня рентабельності виробництва продукції рослинництва, то зниження відбулося у сільськогосподарських підприємствах Білогірського (12,5 в.п.), Дунаєвецького (7,2 в.п.), Кам'янець-Подільського (25,8 в.п.) районів. Найвищий темп зростання цього показника спостерігався у сільськогосподарських підприємствах Волочиського (47,3 в.п.), Теофіпольського (89,1 в.п.) та Шепетівського (49,0%).

У сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області найвищий рівень рентабельності отримано на виробництві соняшнику (70,4%). У розрізі районів найвищий рівень рентабельності виробництва соняшнику спостерігався в сільськогосподарських підприємствах Ізяславського (129,0%) та Волочиського (122,1%) районів. У тваринництві рівень рентабельності виробництва м'яса ВРХ і птиці було збитковим; відповідно -20,9 і -23,3% [143, с. 228].

Для оцінки ефективності виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області проведемо розрахунок її результативних показників (табл. 2.7).

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.7, свідчить що в динаміці прибутковості та рентабельності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за 2012–2016 рр. відбувся ріст розміру прибутку в середньому на одного працівника на 124980,3 грн, або на 201,3%. Найбільші прибутки аграрії отримали 2016 р. (3587,9 млн грн), рівень рентабельності

виробництва при цьому склав 36,8 %. У 2016 р. прибуток отримали 88,5% сільськогосподарських підприємств на суму 4611,7 млн грн., що на 2916,8 млн грн, або на 172,1% більше показника 2012 р. Питома вага збиткових підприємств становила 11,5%, що на 3,5 в.п. менше показника 2012 р.

Таблиця 2.7

**Результативність виробничо-комерційної діяльності
сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхи- лення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
Прибуток, збиток (–) від реалізації сільськогосподарської продукції, млн грн	1355,3	471,4	865,0	3052,1	3587,9	2232,6	264,7
Середньооблікова кількість штатних працівників сільськогосподарських підприємств, чол.	21830	20729	21734	21734	19180	-2650	87,9
Прибуток з розрахунку: на 1 середньорічного працівника, грн.	62084,3	22741,1	39799,4	140429,7	187064,7	124980,3	301,3
на 1 га сільськогосподарських угідь, грн	22,79	59,43	54,6	56,66	59,12	36,22	258,2
Підприємства, які одержали чистий прибуток							
відсотків до загальної кількості	85,0	82,4	86,0	87,6	88,5	3,5	-
фінансовий результат, млн грн	1694,9	1570,5	3303,9	6266,4	4611,7	2916,8	272,1
Підприємства, які одержали чистий збиток							
відсотків до загальної кількості	15,0	17,6	14,0	12,4	11,5	-3,5	-
фінансовий результат, млн. грн	339,6	1099,1	2439,0	3214,3	1023,8	684,2	301,5
Рівень рентабельності, збитковості (–) сільськогосподарської продукції, %	24,9	14,8	48,3	36,3	36,8	11,9	-
у т. ч. продукції рослинництва	17,2	3,3	40,2	39,5	41,5	24,3	-
продукції тваринництва	57,6	53,7	76,8	10,6	9,0	-48,6	-

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [143, с. 224, 231], власні розрахунки.

Отже, можна зробити висновок, що в умовах Хмельницької області найефективніше за результатами виробничо-комерційної діяльності господарюють сільськогосподарські підприємства, які займаються виробництвом продукції рослинництва.

З огляду на вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ) цілком очевидним є те, що у сільськогосподарських підприємств, які й так на сьогодні господарюють не досить ефективно, виникнуть певні проблеми. Так, у зв'язку зі зняттям митних бар'єрів, за прогнозами експертів, на український ринок аграрної продукції буде надходити на 10 % більше закордонної продукції, яка на перших порах витіснить національні аналоги. На сьогодні на внутрішньому ринку домінує продовольство вітчизняного виробництва (близько 91 %), у перші роки членства України в СОТ цей показник може скоротитися на 10–11 %. Найбільші труднощі, за прогнозами, переживатимуть виробники і переробники молока і м'яса. Чималий тиск світового ринку відчує цукрова галузь, овочівництво.

Загострення конкуренції на ринку призведе до банкрутства фінансово нестійкі сільськогосподарські підприємства, а отже зросте безробіття, ускладниться товарний розвиток особистих господарств населення. Проте вступ до СОТ – це закономірний процес, зумовлений світовою економічною інтеграцією. До його переваг варто віднести: поживавлення виробництва в експорт орієнтованих галузях економіки внаслідок лібералізації режиму доступу до зовнішніх ринків; прискорення структурних реформ в аграрному секторі. Структурні пріоритети визначатимуться потенціалом конкурентоспроможності галузей і підприємства на зовнішніх ринках, а спрощення процедур доступу до цих ринків має прискорити структурні зміни. Членство України в СОТ є також безпосереднім чинником збільшення прямих іноземних інвестицій в економіку держави [152, с. 40].

Проведений нами аналіз праць вітчизняних вчених-економістів дозволяє виділити заходи сприяння розвитку сільськогосподарських підприємств:

- розвиток агропромислової кооперації та інтеграції [153, с. 11; 154, с. 31; 155, с. 150; 156, с. 176];
- удосконалення державного регулювання аграрного сектору з урахуванням розробки механізмів державної підтримки сільськогосподарського виробництва відповідно до етапів його розвитку [157, с. 120];
- формування інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки [158, с. 68];
- удосконалення фінансово-кредитного механізму шляхом широкомасштабного запровадження інтервенційних і заставних операцій на продовольчих ринках; підвищення стабілізуючої функції банківських кредитів шляхом подальшого їх здешевлення та більш повного задоволення потреби в них; розширення державної підтримки страхового захисту сільськогосподарського виробництва [159, с. 154];
- активізація інвестиційно-інноваційної діяльності [160, с. 5];
- удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком економічного потенціалу аграрних підприємств [161, с. 221];
- визнання людського капіталу як основоположного в системі матеріального і нематеріального капіталів [162, с. 28];
- використання методології стратегічного управління в практиці сільськогосподарських підприємств [163, с. 34-35; 164, с. 35].

Отже, стратегічне управління для сільськогосподарських підприємств Хмельницької області є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов'язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості керівників сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження.

2.2. Дослідження практики стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах

Сучасним підприємствам, що укоренилися на ринку, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому для виживання підприємствам необхідно прогнозувати ризики і проблеми, з якими вони можуть зіткнутися у майбутньому, і засвоювати нові можливості. Тобто, компаніям необхідно визначати пріоритетні напрями розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, здійснювати стратегічне управління [11, с. 69].

Господарська діяльність сільськогосподарських підприємств має здійснюватися у відповідності до потреб цільового ринку та формування споживчого попиту, вивченні умов та специфіки виробництва в аграрному секторі економіки. Для сільськогосподарських підприємств Хмельницької області досить актуальним на даний момент є розробка стратегій розвитку, які розробляються на основі SWOT-аналізу, який дає змогу виявити внутрішні можливості підприємства (табл. 2.8).

Правильний вибір пріоритетів і напрямків стратегії діяльності підприємства забезпечує його конкурентоспроможність не лише у короткостроковому, але й довгостроковому періоді. Щодо сільськогосподарських підприємств Хмельницької області проведений SWOT-аналіз підтверджує, що є багато як позитивних, так і негативних тенденцій, які треба враховувати під час розробки стратегії розвитку.

Таблиця 2.8

**SWOT-аналіз діяльності сільськогосподарських підприємств
Хмельницької області за 2012-2016 рік***

Сильні сторони	Можливості зовнішнього середовища
<p>Географічне розміщення у помірному кліматі, розтягненість області з півночі на південь, що мінімізує ризики для сільського господарства.</p> <p>Виробництво продукції зернових культур зросло 2016 року на 13,0% порівняно з 2012 роком.</p> <p>Загалом низькі конкурентні ціни реалізації продукції на зовнішній ринок порівняно з іноземними експортерами.</p> <p>Діє програма інтенсифікації тваринницької галузі.</p> <p>Розвиток кооперації, посилення інтеграційних зв'язків господарств населення з сільськогосподарськими підприємствами.</p> <p>Зменшення собівартості виробництва м'яса за рахунок науково обґрунтованої годівлі тварин.</p> <p>Збільшення джерел фінансування завдяки розвитку фінансово-кредитної інфраструктури.</p> <p>Використання власних ресурсів.</p>	<p>Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом.</p> <p>Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (виробництво екологічно чистої продукції).</p> <p>Позитивне сальдо щодо реалізації зернових культур на зовнішньому ринку.</p> <p>Зростання попиту на продовольство на світовому ринку, що стимулюватиме розвиток агропромислового виробництва.</p> <p>Економічні реформи в країні (спрощення дозвільної системи, сприяння залученню інвестицій, дешеві кредити під державні гарантії).</p>
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
<p>Значна частка працівників старшого за працездатний вік.</p> <p>Нераціональна структура сільського господарства області, що веде до низької зайнятості сільського населення.</p> <p>Зміни в потребах споживачів.</p> <p>Переважно низька якість продукції.</p> <p>Недостатній розвиток ринкової інфраструктури.</p> <p>Нижчий порівняно з розвинутими зарубіжними країнами рівень державної підтримки сільськогосподарських підприємств.</p> <p>Збитковість виробництва тваринницької продукції, нестача коштів для вдосконалення технологій.</p> <p>Значний фізичний і моральний знос основного виробничого обладнання.</p> <p>Недостатній рівень ресурсозбереження та висока залежність виробництва від цін на енергоносії.</p> <p>Низький рівень залучення місцевих наукових кадрів та дослідницької бази до вирішення проблем економічного розвитку сільськогосподарських підприємств області, відірваність науки від виробництва.</p>	<p>Низьке виробництво продукції тваринництва.</p> <p>Зростання тиску конкурентів.</p> <p>Скасування пільгових умов оподаткування аграрного сектору.</p> <p>Низький рівень залучення іноземних та внутрішніх інвестицій.</p> <p>Зростання темпів інфляції.</p> <p>Вплив споживчої спроможності населення на обсяги виробництва сільськогосподарської продукції.</p> <p>Збільшення імпорту сільськогосподарської продукції в Україну.</p> <p>Невизначеність щодо масштабів і важелів подальшої державної підтримки виробників.</p> <p>Державна аграрна політика, яка призводить до занепаду вітчизняного тваринництва.</p> <p>Низька спроможність багатьох сільськогосподарських підприємств ефективно освоювати інвестиції.</p> <p>Міграція кваліфікованих кадрів за межі області.</p> <p>Корупція.</p>

*Розроблено за дослідженнями автора.

Аграрні підприємства є конкурентоспроможними на зовнішньому ринку переважно за рахунок низької ціни реалізації продукції та її кількості, але не за рахунок високої якості продукції. У результаті проведеного дослідження були виявлені слабкі сторони сільськогосподарських підприємств в контексті застосування застарілих методів підвищення конкурентоспроможності і ринкових позицій. Вкрай необхідним є використання сучасних методів й закордонного досвіду для формування конкурентного статусу та зміцнення ринкових позицій сільськогосподарських підприємств.

Зважаючи на специфіку ведення господарської діяльності задля отримання результатів дослідження, які б якомога чітко відображали загальні тенденції Хмельницької області, нами було обрано сільськогосподарські підприємства, які розташовані у восьми районах області: ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району, ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке», СТОВ АФ «Нефедівське», ВК «Іскра-2007», СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, СТОВ «Колос» Краси́лівського району, ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району, СТОВ «ВНПГпС» – агрофірма «Маяк» Полонського району, ТОВ «Святець» Теофіпольського району, ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району, ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району, СВК «Летава» Чемеровецького району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району Хмельницької області.

Проведемо аналіз рівня землезабезпеченості та стратегічного управління розвитком підприємств в розрізі класичних чинників економічного зростання (табл. Е.1 дод. Е, табл. 2.9).

Як видно з таблиці Е.1 додатку Е, серед досліджуваних сільськогосподарських формувань Хмельницької області ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району та ТОВ «Оболонь Агро» мали у своєму підпорядкуванні найбільші обсяги сільськогосподарських угідь протягом

Таблиця 2.9

Показники ефективності виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області

Показники	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		Відхилення 2016 р. від 2012 р.	
	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %		
ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	4830,0	45,2	3552,0	26,7	7796,0	13,6	1449,7	10,6	4222,6	13,2	-607,4	-32
ТОВ «Козацька долина 2006» Дунавецького району	5220,0	28,8	5358,6	28,5	3161,5	12,8	20083,6	86,7	21596,0	87,3	16376	58,5
ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	5248,1	17,3	1422,1	5,8	997,2	28,2	1656,6	19,7	1897,9	32,9	-3350,2	15,6
СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець- Подільського району	2512,8	60,2	3370,0	39,4	4355,0	45,6	1678,0	8,7	2716,5	29,6	203,7	-30,6
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунавецького району	2054,9	22,8	-1067,7	-10,1	2036,4	21,8	3128,9	22,3	3361,2	36,2	1306,3	13,4
СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець- Подільського району	339,2	20,9	61,5	3,0	884,5	34,2	-34,6	-0,7	1651,0	13,6	1311,8	-7,3
ВК «Іскра-2007» Кам'янець- Подільського району	1578	30,4	1686,4	38,8	1134,3	16,4	1255,3	10,7	2265,3	16,9	687,3	-13,5
СТЗОВ «Гарант» Кам'янець- Подільського району	3581,2	46,2	1153,8	9,4	4499,3	40,2	5189,3	39,6	5320,0	42,6	1738,8	-3,6
СТОВ «Колос» Краси́лівського району	355	11,0	-778	-20,6	905	17,9	993,4	45,1	1060,0	54,6	705	43,6
ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району	14908	18,6	1684	10,6	48623	44,4	99349	45,1	86000	54,6	71092,0	576,8
СТОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	-2195,2	-8,8	-1479,9	-4,4	-5739,0	-15,5	2269,0	12,3	2930,0	19,8	5125,2	28,6
ТОВ «Святець» Теофіпольського району	2395,6	12,6	-3275	-6,5	1990	5,2	4655	28,0	3845,3	26,8	1449,7	14,2
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	15486	124,6	-14941,1	-15,2	21690,5	20,4	44925,6	26,6	12912,7	7,0	-2573,3	-117,6
СВК «Летава» Чемеровецького району	5248,1	17,3	1421,3	5,8	7903,3	25,4	13256,4	36,6	16754	35,2	11505,9	17,9
ПОП «Колос» Ярмолинського району	6957,0	32,0	7361,0	43,1	7512	47,6	11158	132,9	26651	128,4	19694	96,4

Джерело: звітність підприємств і розрахунки автора.

останніх 5 років і 2016 року вони склали відповідно 10193 та 12523 га. Варто відмітити, що збільшення земельних угідь не завжди є показником збільшення ефективності господарської діяльності агроформування (додаток Е). Прикладом цього є порівняння динаміки земельних угідь СВК «Летава» Чемеровецького району. Відповідно до даних таблиці 2.9 за останні роки стабільно прибутковою виявилася діяльність наступних сільськогосподарських формувань: ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, СТЗОВ ВФ «Гуменецьке», ВК «Іскра-2007», СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «Агропартнер-1» Красиївського району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району Хмельницької області.

Що стосується аналізу рівня рентабельності, слід зазначити, що ТОВ «Козацька долина 2006» 2015 року виявилось лідером серед досліджуваних сільськогосподарських формувань Хмельницької області з показником рентабельності 86,7%, в той час, як показник прибутку становив 20083,6 тис. грн. Доказом того, що при дослідженні ефективності діяльності сільськогосподарських формувань показник прибутку слід доповнювати показником рентабельності, є дані ТОВ «Оболонь Агро». За показником прибутку дане підприємство 2015 року серед досліджуваних підприємств займало першість, однак за рівнем рентабельності значно поступалося іншим підприємствам, так як його рентабельність 2015 року становила 26,6%. ПОП «Колос» Ярмолинецького району 2016 р. стало лідером за показником рівня рентабельності – 128,4%, розмір прибутку становив 26651 тис. грн.

Результати аналізу свідчать, що 30% досліджуваних підприємств мали від'ємну рентабельність виробництва і рентабельність продажу в середньому за останні роки, що свідчить про недостатність внутрішніх резервів для розвитку.

Вважаємо, що керівництво сільськогосподарських підприємств Хмельницької області має розробляти стратегічні й тактичні плани відповідно

до запитів цільового ринку, попиту на продукцію, інтегральної оцінки економічного потенціалу та врахуванні умов ведення виробничої діяльності.

Погоджуючись із науковцем А. Зеленським, зазначимо, стратегія розвитку сільськогосподарського підприємства має включати заходи: підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізація пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; формування ефективної збутової мережі; вивчення й врахування у планах маркетингу національних особливостей та специфіки місцевих запитів споживачів. Також підтверджуємо думку зазначеного вище науковця, що більшість сільськогосподарських підприємств не має розробленої ефективної системи стратегічного управління, а лише нечітко сформований набір цілей. Тому рівень стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області знаходиться на низькому рівні [165].

Враховуючи надбання світового досвіду щодо класифікації стратегій розвитку підприємства, їх можна умовно поділити на три групи:

1) стратегія розвитку, яка включає заходи, що уможливають збільшення обсягів реалізації продукції, капіталовкладень, прибутку і рівня рентабельності;

2) стратегія стабілізації, як сукупність заходів збереження досягнутих обсягів виробництва за умови нестійкого попиту, продажів та обсягів прибутку;

3) стратегія виживання, яка передбачає сукупність заходів антикризового управління підприємством [165].

На думку багатьох науковців, побудова стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств залежить від якості проведеного системного аналізу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Слід відмітити двоїстий характер стратегічного управління, який відображає прямий зв'язок ефективності реалізації стратегії із забезпеченістю підприємства ключовими ресурсами, використанням прогресивних методик, технічних засобів прийняття управлінських рішень, а також зворотній зв'язок досягнутого

рівня стратегічного управління із здатністю підприємства впливати на чинники зовнішнього середовища [165, 166].

Узагальнюючи дослідження щодо практики реалізації стратегію розвитку в підприємствах, можна відмітити такі напрями: інтенсивний розвиток базової діяльності; інтеграційний розвиток шляхом укрупнення підприємства; диверсифікація шляхом впровадження нових сфер діяльності підприємства. У контексті зазначених напрямів реалізації стратегій розвитку вкрай необхідним додаткові вкладення в розвиток нових сфер діяльності, збільшення частки ринку, користування засобами та інструментами державної підтримки, залучення інвестицій, формування маркетингових стратегій збуту, інноваційна діяльність [165, 166].

Стратегії розвитку є важливим елементом у системі управління сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Воно здійснюється поетапно в певній послідовності, що залежить від внутрішньої логіки розрахунків та особистих якостей керівництва.

Як відмічається у Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року, першочерговість уваги до аграрного сектору зумовлюється незамінністю сільськогосподарської продукції та продовольства в життєдіяльності людини і суспільства, його винятковою соціальною значимістю [167].

Під час вибору стратегії з альтернативних менеджером, керівникам підприємств і організацій слід брати до уваги значну кількість чинників щодо самого підприємства, а також середовища, в якому воно працює, а також критерії визначення стадії розвитку організації (додаток Ж).

До чинників варто віднести: цілі підприємства, пріоритети його власників, фінансовий, виробничий кадровий, трудовий потенціал підприємства, розмір підприємства, на якій стадії життєвого циклу воно знаходиться, його конкурентні переваги, фактор часу, ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Отже, з проведених досліджень можна зазначити, що стратегія розвитку сільськогосподарських підприємств має базуватися на врахуванні ключових чинників впливу на його діяльність і ринкову стійкість, а саме: цілі підприємства, пріоритети його власників, фінансовий, виробничий кадровий, трудовий потенціал підприємства, розмір підприємства, стадія життєвого циклу, конкурентні переваги, фактор часу, ступінь залежності від зовнішнього середовища, а також повинна бути узгоджена з функціональними та конкурентними стратегіями, що в кінцевому підсумку сприятиме стабілізації стану діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства у конкурентному середовищі.

При формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства необхідно враховувати значні ускладнення, що пов'язані з особливостями стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах: залежність результатів діяльності від природних умов; доступність території сільськогосподарських підприємств та їх господарських об'єктів стороннім особам, а тому необхідність докладання зусиль для збереження майна, вирощеного врожаю; залежність від світових цін на ресурси та продукцію; необхідність залучення сезонної робочої сили та труднощі в управлінні нею (додаток 3).

Основними передумовами реалізації стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств повинні бути прогресивні системи ведення рослинництва, тваринництва, системи машин, землеробства, адаптовані до зональних та економічних умов діяльності підприємств; відповідність параметрів матеріально-технічної бази розмірам і структурі виробництва; інноваційні технології виробництва продукції з врахуванням досягнень селекції і насінництва; економія матеріальних витрат і зниження втрат на збиранні й транспортуванні урожаю; оптимальна спеціалізація і кооперування виробництва; створення геоінформаційних систем управління виробництвом [165].

Таким чином, можна відзначити, що в основі моделі стратегічного управління представлений орієнтир стратегічних дій, який за допомогою реалізації стратегічного процесу трансформується в результат стратегічних управління. Умовою виконання моделі буде досягнення конкурентних переваг організації. У процесі реалізації стратегічного управління організації необхідно задіяти всі структурні елементи управлінського процесу, за допомогою чого буде використовуватися фінансовий менеджмент, організаційне управління, управління персоналом організації, маркетинговий підхід. Однак основну роль в досягненні конкурентних переваг становитиме фінансовий менеджмент, в зв'язку з чим даний елемент стратегічного управління вимагає більш докладного дослідження.

Продуктивна управлінська діяльність вимагає наявності певної сукупності особистісних якостей і властивостей фахівців, які повинні бути найбільш адекватними їх роботі. Сучасна оцінка кваліфікації працівника доповнюється такими критеріями: розширення і ускладнення необхідних знань; зростання здатності до виконання нових функцій, які вимагають високого рівня інтелектуальних і психологічних властивостей людини, формування у працівника підприємницької інноваційної поведінки. Підвищена увага до працівника, як критичного ресурсу, пояснюється тим, що тільки людина має здатність свідомо адаптуватися до змін, особливо в непрогнозованих ситуаціях, які виникають у діяльності підприємства. Сучасний менеджмент вважає людину як найгнучкішу форму капіталу і повинен прагнути до нарощування її інтелектуального та інноваційного потенціалу.

Рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління. У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування;

ініціативність. Для проведення дослідження із вказаного кола питань було здійснено анкетування керівників 3 структурних підрозділів, характерною ознакою яких є творчий підхід до виконання функціональних обов'язків (додаток К).

За даними ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району їх подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Експертні оцінки стратегічних компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району

Характеристики працівників системи управління	Середній бал*		
	заступник директора	головний бухгалтер	головний економіст
Особистісні якості			
Постійне прагнення до досягнення успіху	4,32	4,48	4,39
Бажання бути господарем своєї долі	4,55	4,66	4,86
Відсутність страху брати на себе відповідальність	4,23	4,05	4,22
Вміння забезпечувати себе інформацією	3,20	2,98	3,82
Інноваційність поведінки	3,74	3,77	3,88
Потреби			
Заробляти гроші	4,58	4,69	4,47
Мати постійне місце роботи	5,00	5,00	4,47
Спілкуватися з цікавими людьми	4,45	4,21	4,12
Самостверджуватися	4,36	4,12	3,27
Зробити кар'єру	3,80	4,02	3,99
Реалізувати творчий потенціал	3,60	4,50	3,88
Способи прийняття рішень у нестандартних ситуаціях			
Рада зі співробітниками	4,63	4,00	4,08
Консультації у спеціалістів	4,44	4,03	4,25
Самостійне прийняття рішень	3,87	3,88	3,53
Характер спілкування та комунікації			
Обмежені та несуттєві	3,11	2,59	3,06
Непередбачувані	3,15	2,78	3,24
Дотримання правил	3,22	2,78	3,41
Відкриті та насичені	3,26	2,78	3,16
Ставлення до самостійності та підприємливості підлеглих			
Схильність до погодження точок зору	4,11	3,37	3,88
Схильність до делегування повноважень	3,56	3,67	3,33

*5 – оцінка найвищого рівня розвитку

Джерело: власна розробка на основі анкетного опитування.

За проведеним дослідженням стратегічних компетенцій управлінського

персоналу отримано висновок, що у кожного колективу, з одного боку, є свої особливості цього потенціалу, з іншого – є такі спільні характеристики, як бажання підвищувати ефективність своєї діяльності, розвивати творчість, ініціативу та підприємливість. Це, в свою чергу, вимагає удосконалення методів, стилю і технологій управління, які повинні змінюватись і відповідати об'єктивним умовам соціального клімату в колективах, бажанням і можливостям працівників, змінам у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства, тобто розвиватись.

Вважаємо, що ефективність стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області безпосередньо визначається результативністю дій персоналу лінійних і функціональних служб та підрозділів, наявністю системного мислення у керівників, чіткістю організаційного регламентування, ефективністю управлінських процесів та процедур. Тобто для оцінки ефективності роботи керівників підприємств використовують якісні показники, що враховують зміст та специфіку управлінської праці, а також показники результативності роботи підприємства в цілому, що в контексті підвищення вмотивованості керівників у кінцевих результатах діяльності підприємств є досить важливим (табл. 2.11).

У досліджуваному підприємстві ріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на одного працівника апарату управління становив 353,9 тис. грн або 72,8%, прибутку – 93 тис. грн або 74,6%.

Як показали проведені дослідження, сільське господарство Хмельницької області поступово перетворюється у виключно зернове, яке не потребує робочих рук, але водночас більш вразливе до ризиків і менш ефективне щодо місцевої економіки. Найгірша ситуація у виробництві вовни – її практично не виробляється. Частка тваринництва у структурі сільського господарства продовжує зменшуватися. Намітилася стабільна тенденція до зменшення частки тваринництва у сільськогосподарському виробництві в усіх районах як в абсолютній величині, так і у відносній.

Таблиця 2.11

**Ефективність стратегічного управління в СВК «Летава»
Чемеровецького району**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
Отримано чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	35647	25885	39062,3	49764,0	64690,9	29043,9	181,5
в т. ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1009,8	743	1363,9	1737,6	2258,8	1249	223,7
одного середньорічного працівника, тис. грн	95,6	83,5	122,5	138,2	229,4	133,8	240,0
Чистий прибуток (збиток) – всього, тис. грн.	5248,1	1421,3	7903,3	13256,4	16754	11505,9	319,2
в т. ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1009,8	743	405,6	679,8	585,0	-424,8	57,9
одного середньорічного працівника, тис. грн	14,1	4,6	36,4	54,1	59,4	45,3	421,3
Рівень рентабельності, %	17,3	5,8	25,4	36,6	35,2	17,9	-
Питома вага, %:							
- працівників управління в загальній чисельності працівників	22,0	20,0	20,0	20,7	21,1	-0,9	-
- заробітної плати працівників управління в загальному фонді заробітної плати	27,6	28,4	29,9	30,2	30,1	2,5	-
Отримано доходу (виручки) від реалізації продукції на одного працівника апарату управління, тис. грн	486,2	224,6	476,4	629,9	840,1	353,9	172,8
Отримано прибутку на 1 працівника апарату управління, тис. грн	124,6	78,9	141,7	246,5	217,6	93	174,6
Організованість апарату управління							
Чисельність працівників, що припадає на одного управління, осіб	4	4	5	5	5	1	125
Наявність посадових інструкцій	так	так	так	так	так	-	-
Чисельність працівників апарату управління, осіб	84	82	82	79	77	-7	91,7

Джерело: дані підприємства і розрахунки автора.

Враховуючи той факт, що в індивідуальних селянських господарствах утримується 83% поголів'я ВРХ та 73% свиней, можна стверджувати, що тваринництво, як товарне виробництво, в області переживає складні часи. Падіння поголів'я худоби різко зменшує внесення органічних добрив на поля, що веде до виснаження земель.

Сільське господарство Хмельницької області залишається найбільш стабільною галуззю і, незважаючи на загальну економічну кризу, продовжує утримувати свої позиції. Проте зміна структури сільськогосподарського виробництва містить значні потенційні загрози для його розвитку на середньострокову та довгострокову перспективу. Враховуючи порівняльні характеристики продуктивності сільського господарства в області та областях-сусідах, можна стверджувати, що область досить швидко може стати лідером за цими показниками.

Дослідження показали, що розвиток сільського господарства 2018 року буде забезпечуватися шляхом реалізації заходів, що передбачають: створення сприятливих умов для залучення інвестицій в аграрний сектор, технологічного переоснащення діючих та організації нових високотехнологічних підприємств із виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції; збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції рослинництва шляхом часткового відшкодування суб'єктам господарювання вартості будівництва овоче- та картоплесховищ; розвиток ринку органічних продуктів та збільшення ефективності виробництва та переробки органічної продукції; забезпечення захисту органічної продукції від забруднення генетично модифікованими організмами; закріплення довіри споживачів до органічного виробництва та сертифікованої і відповідним чином маркованої органічної продукції; подальший розвиток високоефективного виробництва продукції тваринництва; стимулювання будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, підприємств з виробництва комбікормів шляхом часткової компенсації вартості таких об'єктів, здешевлення кредитів,

компенсації придбання доїльних апаратів; здійснення селекційних заходів у тваринництві шляхом створення, збереження, відтворення і раціонального використання племінних ресурсів; забезпечення зростання обсягів валового виробництва м'яса шляхом збільшення поголів'я свиней, підвищення їх продуктивності у сільськогосподарських підприємствах за рахунок покращення селекції, умов утримання та годівлі; розвиток кооперації між виробниками та переробниками тваринницької продукції; здійснення організації та регулювання діяльності ветеринарних лікарень та ветеринарних лабораторій; розширення зовнішніх ринків і постачання власних продуктів харчування на внутрішній ринок; розвиток малого та середнього бізнесу на селі; підготовку кваліфікованих кадрів для аграрних підприємств області на базі закладів аграрної освіти області; раціональне використання земель шляхом розроблення схем землеустрою і техніко-економічних обґрунтувань використання та охорони земель адміністративно-територіальних утворень на території області; проведення нормативної грошової оцінки земель населених пунктів [168].

На нашу думку, вихід із кризи сільського господарства та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору повинен базуватись на використанні європейських технологій та стандартів якості сільськогосподарської продукції. При цьому українські сільськогосподарські підприємства повинні використовувати стратегічні активи, зокрема, своє геополітичне положення, вищу природну родючість землі, сприятливі природно-кліматичні умови для виробництва сільськогосподарської продукції, забезпеченість дешевими трудовими ресурсами [12, с. 349].

В області діяла Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2012-2016 роки, в межах якої визначені заходи інтенсифікації тваринницької галузі, серед яких збільшення маточного поголів'я ВРХ, високопродуктивної худоби молочної і м'ясної порід, збільшення гібридного поголів'я свиней [169]. У контексті Постанови Кабінету Міністрів України від 8.12.2010 року № 1256 «Про затвердження переліку

проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)» передбачалося оптимізувати структуру і підвищити продуктивність основного стада корів з метою інтенсифікації галузі м'ясного скотарства [170].

Отже, подальший розвиток сільськогосподарських підприємств потребує формування сприятливого підприємницького середовища, дієвої державної підтримки, вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку системи фінансової підтримки малого підприємництва, покращення режимів кредитування підприємств, впровадження регіональних програм підтримки малого підприємництва, розробки та реалізації заходів щодо інформаційного, консультативного та кадрового забезпечення, розвитку інфраструктури підприємництва, формування позитивної громадської думки щодо підприємництва, що має враховуватися при розробці регіональних програм і стратегій розвитку малих підприємницьких структур.

2.3. Дослідження стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств

Узагальнюючи результати вивчення думок науковців щодо управління конкурентоспроможністю підприємств, слід відмітити, що лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню. Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути

вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. [165; 166; 171, с. 292-293].

Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, вимагає оцінки існуючого її рівня. Для управління конкурентоспроможністю цей рівень доцільно виміряти кількісним параметром, в якому б відображався вплив на неї основних чинників. Здійснення такої оцінки, як свідчить практика, пов'язане з певними труднощами, зокрема з суб'єктивним характером оцінки, причому кожен суб'єкт має свій погляд на характеристики підприємства, що використовуються для встановлення його конкурентоспроможності [165; 166; 171, с. 292-293].

Важливими показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства є фінансові результати його діяльності. Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства на тактичному рівні. Але, як відмічають дослідники, не існує єдиних стандартів оцінки і єдиної методики [172, с. 73].

Найбільшого значення в стратегії управління конкурентоспроможністю мають: управління якістю продукції, що в час складних економічних відносин є основою забезпечення конкурентоспроможності; розробка і випуск нових товарів; комплексні дослідження ринку і планування маркетингу; організація роботи маркетологів; реклама і стимулювання збуту; удосконалення продукції, що випускається; політика цін; стратегічна політика дій; удосконалення організаційної структури; вибір найефективніших каналів розподілу; зниження витрат обігу; кредитна політика і фінансування [177, с. 149; 178, с. 363-364].

Для покращення ефективності діяльності слід впроваджувати науково обґрунтовані системи землеробства, які забезпечують підвищення урожайності сільськогосподарських культур і родючості ґрунтів, впроваджувати прогресивні форми організації виробництва та праці, вести чіткий облік та контроль за виробництвом продукції, розподілом матеріальних і трудових витрат. Крім того, необхідно вживати ряд заходів для уникнення впливу негативних

ситуацій, зокрема слід детально вивчити найбільш вагомі статті собівартості та їх вплив на прибуток, проаналізувати прибутковість окремих видів продукції, впроваджувати налагоджувати дисципліну праці, раціонально використовувати виробничі і трудові ресурси [179, с. 184].

Використання методів аналізу зовнішнього середовища, а саме PEST-аналізу, полягає у виявленні й оцінці впливу чинників макросередовища на реалізацію стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств. Серед основних чинників було виділено: політику, економіку, суспільство і технологію. За кожним з цих чинників в матриці PEST-аналізу вибірки сільськогосподарських підприємств визначили характер впливу.

У даній матриці знаком «+» позначено можливості, а знаком «-» – загрози, тобто, яке значення (позитивне чи негативне) несе для досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств певний чинник зовнішнього середовища підприємства.

Нижче проаналізуємо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств.

Щодо політики, то сюди можна віднести такі основні фактори як:

1. Зміни в законодавстві.
2. Військові дії, що ведуться на території України.
3. Особливості державного регулювання діяльності аграрних підприємств з метою стимулювання вітчизняних товаровиробників. Потрібно проводити заходи, направлені на формування державних замовлень для забезпечення реалізації товарів вітчизняного виробництва під власними торговими марками як на вітчизняному, так і міжнародних ринках збуту.
4. Позиціонування бренду вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції на міжнародному ринку.

Економічні фактори:

1. Загальні тенденції в економіці. На даний час світ перебуває в полоні економічної кризи, відбувається деякий спад в економіці не лише України, а й

світу.

2. Високий рівень інфляції, немає чіткого регулювання цін на товари підприємств, зростають ціни на ресурси, що досить негативно впливає на діяльність підприємств.

3. Значні витрати на енергоносії і ресурси необхідні для виробництва товарів, що змушує підприємства задумуватися про використання альтернативних видів енергозабезпечення.

4. Підвищення відсоткової ставки, що знижує можливість залучення фінансових ресурсів для модернізації устаткування.

Суспільні фактори:

1. Зростання рівня безробіття в державі. Підприємства і установи проводять політику скорочення працівників.

2. Відбуваються зміни у структурі доходів населення, через високі ціни і низькі заробітні плати знижується попит на дорогі товари і товари розкоші.

3. Змінюється ставлення до освіти, бізнесу. Освіта починає розвиватися у бік розвитку інженерних спеціальностей.

4. Демографічні зміни, скорочується тривалість життя населення, молодь все частіше виїжджає за кордон, а кваліфікованих спеціалістів не вистачає.

5. Змінюються людські цінності.

6. Вплив модних тенденцій у харчуванні на вподобання споживачів.

Технологічні фактори:

1. Державна політика починає направлятися і розвиватися у бік інноваційної політики, підтримуючи світові тенденції впровадження інновацій.

2. Розвиваються тенденції у впровадженні енергозберігаючих технологій, проведенні автоматизованих виробничих процесів.

3. Створюються нові патенти, підприємства, які вводять інновації, слідкують за розвитком науково-технічних процесів, мають більші шанси вижити в сучасних умовах.

За кожним з цих факторів в матриці PEST-аналізу визначається прояв

впливу кожного фактора, а також можливості чи загрози проявить вплив даного фактора на підприємства.

Проведений аналіз дозволяє виявити відповідність стратегічних цілей можливостям підприємств, визначити характер майбутньої поведінки цих підприємств на ринку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

**Матриця PEST-аналізу для вибірки
сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Прояв впливу факторів на підприємство у майбутньому	+ можливості, - загрози
Р Політика	
1. Посилення конкурентної боротьби на ринку.	-
2. Зниження податкового тиску і зростання прибутковості.	+
3. Приплив інвестицій.	+
4. Низький рівень протекціонізму.	-
5. Високі податки.	-
6. Залежність результатів господарювання від діяльності керівництва підприємства	+
Е Економіка	
1. Зниження попиту на товари підприємства.	+
2. Зростання витрат на ресурси.	-
3. Зростання витрат на оплату праці.	-,+
4. Знецінення активів.	-
5. Сприяння зростанню обсягів виробництва і прибутковості.	+
6. Збільшення обсягів імпорту дешевих товарів нижчої якості.	-
С Суспільство	
1. Недостатні темпи росту попиту на продукцію.	-
2. Погіршення якісних характеристик персоналу через зменшення ініціативності і творчості.	-
3. Низькі темпи зростання соціальних вимог.	+, -
4. Ріст безробіття.	-
5. Зниження рівня життя сільського населення	-
Т Технологія	
1. Низька якість кадрів і їх віддача, несприйняття інновацій.	-
2. Дефіцит вітчизняних наукових розробок.	-
3. Невелика кількість отриманих патентів на винаходи.	-

Джерело: дослідження автора.

За даними PEST-аналізу можна зробити висновок, що для досліджуваної вибірки підприємств налічується 14 загроз і 7 можливостей відносно впливу як позитивних, так негативних факторів зовнішнього середовища.

Щодо міжнародного конкурентного середовища підприємств, можна запропонувати враховувати вплив наступних чинників на рівень

конкурентоспроможності досліджуваної вибірки сільськогосподарських підприємств: конкурентоспроможність товарів підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках; вид виробленого товару; місткість ринку (кількість щорічних продажів); легкість доступу на ринок; однорідність ринку; конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку; конкурентоспроможності галузі; можливість технічних нововведень у галузі; конкурентоспроможність регіону і країни.

Україна характеризується несформованістю конкурентних відносин, що негативно відображається на конкурентоспроможності національного виробника, можливо з цієї причині дані підприємства зорієнтували своє виробництво переважно на національні ринки збуту. Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємств використовуються настільки ефективно, що воно стає більш продуктивним, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів, а його продукція користується стабільним попитом.

Отже, підсумовуючи проведені вище розрахунки та аналізи, можна зробити висновок, що розглянуті підприємства мають достатню кількість можливостей для успішного функціонування та покращення своєї роботи. Проте на діяльність підприємства впливає низка чинників, котрі чинять як позитивний, так і негативний вплив. Дослідивши дані чинники впливу за допомогою PEST-аналізу, можна зробити висновок про практичну рівність як позитивних, так і негативних факторів. До позитивних факторів та можливостей належать пошук нових постачальників насіння, ринків збуту та відкриття фірмових магазинів. Основними загрозами виступають зниження попиту на продукцію та прихід на ринок нових конкурентів.

У таблиці 2.13 розглянемо показники ефективності реалізації бізнес-стратегій вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області.

Таблиця 2.13

**Показники ефективності реалізації бізнес-стратегій
вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Показники	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.		В середньому за період	
	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %	при- буток, тис. грн	рента- бель- ність, %		
ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	4830,0	45,2	3552,0	26,7	7796,0	13,6	1449,7	10,6	4222,6	13,2	11927,8	76,8
ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району	5220,0	28,8	5358,6	28,5	3161,5	12,8	20083,6	86,7	21596,0	87,3	8962,2	48,2
ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	5248,1	17,3	1422,1	5,8	997,2	28,2	1656,6	19,7	1897,9	32,9	11083,9	48,8
СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	2512,8	60,2	3370,0	39,4	4355,0	45,6	1678,0	8,7	2716,5	29,6	2244,4	20,8
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району	2054,9	22,8	-1067,7	-10,1	2036,4	21,8	3128,9	22,3	3361,2	36,2	2926,5	36,7
СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'я- нець-Подільського району	339,2	20,9	61,5	3,0	884,5	34,2	-34,6	-0,7	1651,0	13,6	1902,7	18,6
ВК «Іскра-2007» Кам'янець- Подільського району	1578	30,4	1686,4	38,8	1134,3	16,4	1255,3	10,7	2265,3	16,9	580,3	14,2
СТЗОВ «Гарант» Кам'янець- Подільського району	3581,2	46,2	1153,8	9,4	4499,3	40,2	5189,3	39,6	5320,0	42,6	1583,7	22,6
СТОВ «Колос» Красилівського району	6957,0	32,0	7361,0	43,1	7512	47,6	11158	132,9	26651	128,4	507,1	21,6
ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	14908	18,6	1684	10,6	48623	44,4	99349	45,1	86000	54,6	50112,8	34,7
СТОВ «ВНПГ пС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	-2195,2	-8,8	-1479,9	-4,4	-5739,0	-15,5	2269,0	12,3	2930,0	19,8	1922,2	13,2
ТОВ «Святець» Теофіпольського району	2395,6	12,6	-3275	-6,5	1990	5,2	4655	28,0	3845,3	26,8	4370,1	21,9
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	15486	124,6	-14941,1	-15,2	21690,5	20,4	44925,6	26,6	12912,7	7,0	16014,8	32,7
СВК «Летава» Чемеровецького району	5248,1	17,3	1421,3	5,8	7903,3	25,4	13256,4	36,6	16754	35,2	8916,6	24,1
ПОП «Колос» Ярмолинецького району	355	11,0	-778	-20,6	905	17,9	993,4	45,1	1060,0	54,6	3948,7	35,6

Джерело: звітність підприємств і розрахунки автора.

Згідно даних таблиці 2.13, у середньому за 2012-2016 роки найбільш ефективно реалізовували бізнес-стратегії ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району (обсяг прибутку 16014,8 тис. грн при рівні рентабельності 32,7%), ТОВ «Відродження» м. Дунаївці (обсяг прибутку 11083,9 тис. грн при рівні рентабельності 48,8%), ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району (обсяг прибутку 8962,2 тис. грн при рівні рентабельності 48,2%), ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району (обсяг прибутку 50112,8 тис. грн при рівні рентабельності 34,7%) та ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району (обсяг прибутку 11927,8 тис. грн при рівні рентабельності 76,8%), що свідчить про високе конкурентне становище даних підприємств на ринку сільськогосподарської продукції Хмельницької області.

Отже, у Хмельницькій області для більш ефективної господарської діяльності сільськогосподарських підприємств досить важливим є застосування таких стратегій розвитку, як стратегії подальшого розвитку (розширення меж ринку, підвищення якості продукції, нові технології); стратегії підтримки (підвищення прибутковості, підтримка існуючих напрямків, модифікація продукції).

Методика оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства базується на ієрархічному аналізі його складових та має передбачати чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом.

Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Експертні оцінки формулювалися за такою шкалою: дуже добре – 5 балів, добре – 4, частково – 3, погано – 2, дуже погано – 1.

Розроблена авторська анкета наведена у додатку М. Для систематизації розрахунків і обґрунтування висновків за результатами кількісної оцінки показників в розрізі зазначених у анкеті балів по кожному питанню підраховують середньоарифметичний бал. Результати оцінювання показників стратегічного потенціалу розвитку ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району Хмельницької області наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати оцінювання стратегічного потенціалу розвитку ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району Хмельницької області

Показники	Оцінка в балах (1...5)			
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення, (+,-)
Загальна оцінка підприємства	3,9	4,1	4,4	0,5
Структура підприємства	4,0	4,2	4,5	0,5
Корпоративна культура	4,2	3,9	4,3	0,1
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	3,5	3,7	3,9	0,4
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	3,8	4,0	4,8	1,0
Компетенції персоналу	4,0	4,0	4,1	0,1
Імідж	3,9	4,5	4,7	0,8
Ресурси	4,0	4,0	4,3	0,2
Фінансові	3,9	4,0	4,4	0,5
Комунікації	4,0	4,0	4,9	0,9
Технології	3,6	3,9	4,0	0,4
Персонал	4,3	4,2	4,4	0,1
Технічні	4,3	4,1	4,1	-0,2
Просторові	3,6	3,9	3,8	0,2
Знання	4,4	4,4	4,5	0,1
Знання фінансів	4,0	4,0	4,3	0,3
Знання клієнтів	4,3	4,6	4,2	-0,1
Знання конкурентів	4,5	4,4	4,3	-0,2
Знання особливостей сільського господарства	4,8	4,6	4,7	-0,1
Знання постачальників	4,9	5,0	5,0	0,1
Знання нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	4,0	3,9	4,2	0,2
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	2,9	3,2	3,5	0,6
Фінансова стратегія	2,3	2,4	2,6	0,3
Маркетингова стратегія	3,2	3,6	3,5	0,3
Виробнича стратегія	2,5	3,3	3,8	1,3
Впровадження планів	2,6	3,1	3,8	1,2
Стратегія управління персоналом	3,3	3,2	4,0	0,7
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських робіт	3,6	3,7	3,5	-0,1

Джерело: власна розробка на основі думки опитаних експертів підприємства.

Дані таблиці 2.14. свідчать, що 2016 року загальна оцінка підприємства порівняно з 2014 роком підвищилася з 3,9 до 4,4 балів. Можна відмітити суттєве зростання загального показника ефективності діяльності, а також не суттєво зросли середньозважені показники оцінки окремих аспектів діяльності (корпоративна культура, технології, виробнича стратегія, покращилися знання

про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів). Керівництвом підприємства протягом трьох років, було приділено значну увагу іміджу підприємства, а також комунікаціям, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

На основі даних таблиці 2.14, для наочності було побудовано графік оцінювання стратегічного потенціалу розвитку ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району Хмельницької області (рис. 2.2.).

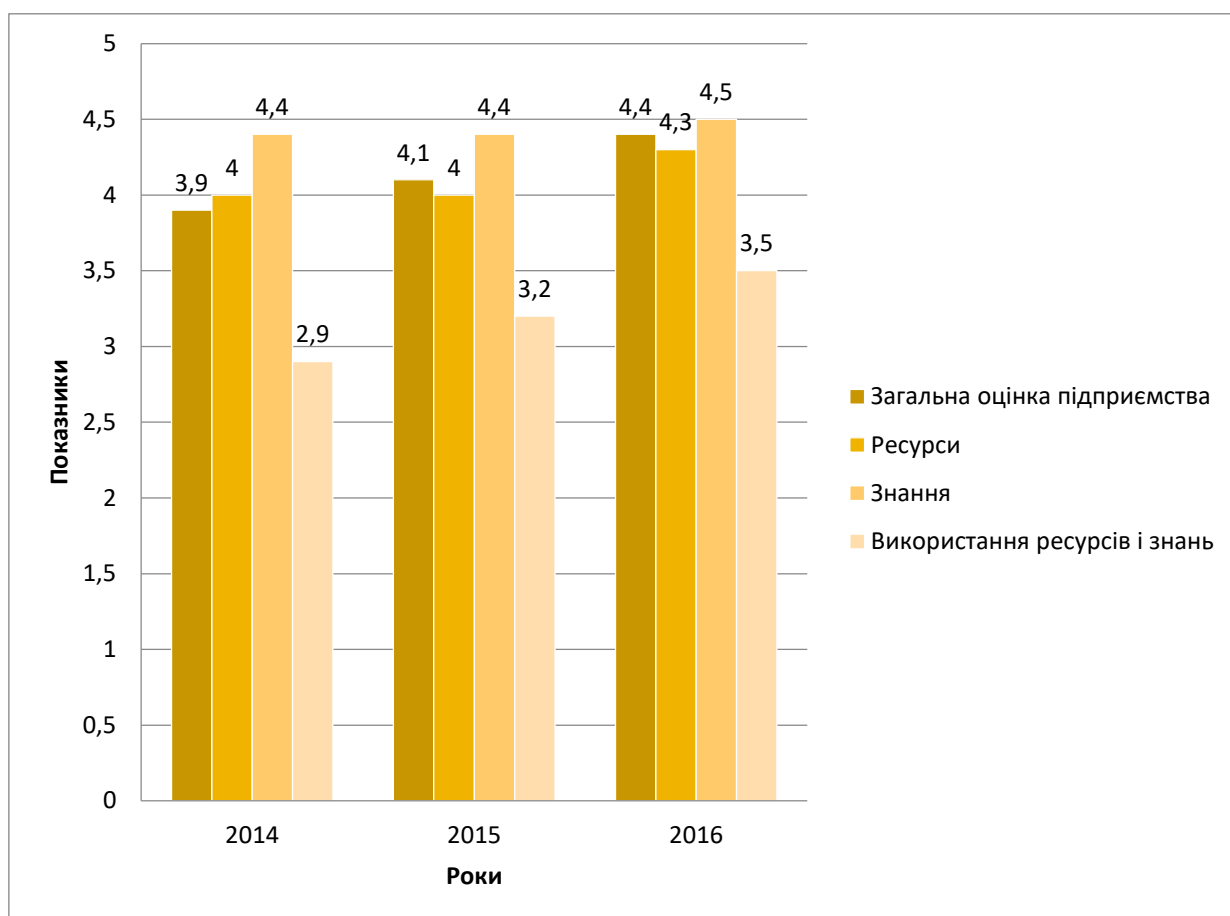


Рис. 2.2. Графічне зображення оцінювання стратегічного потенціалу розвитку ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району Хмельницької області за 2014-2016 рр.

Джерело: власна розробка на основі таблиці 2.13.

Отже, стратегія розвитку ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району Хмельницької області на даному етапі не забезпечує найоптимальніше використання всіх ресурсів і людських знань для досягнення поставлених цілей.

Тому керівництву підприємства необхідно звернути на це особливу увагу, оскільки все вказане впливає на загальну оцінку діяльності підприємства.

Оцінювання характеристик персоналу досліджуваного підприємства свідчить про необхідність подальшого розвитку його компетенції і практичних навичок. Поряд з цим слід зазначити, що в господарстві відбувається процес демократизації управління і покращення корпоративної культури. Ці процеси є результатом удосконалення стратегії управління персоналом.

Реалізація стратегії стосується всіх сфер управлінської діяльності, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Механізм, що дозволяє досягти такого результату, повинен підсилюватися тактичними та оперативними заходами, що оформлюються відповідними організаційними планами, сітковими графіками, технологічними картами, тощо за участю самих виконавців [180].

В останні роки намітилась тенденція до концентрації виробництва: економічно стійкі підприємства, які динамічно розвиваються, розширюють площу землекористування за рахунок оренди земельних часток (паїв), нарошують матеріально-технічну базу. Тому серед ресурсних показників, що найповніше характеризують розвиток підприємств, варто виділити площу сільськогосподарських угідь та фондоозброєність праці.

При виборі показників оцінки розвитку було враховано не лише ресурсну, а й результативну складову виробничої діяльності. Як відомо, результативність взаємодії засобів виробництва і праці персоналу може бути виражена через показник вартості валової продукції у постійних цінах з розрахунку на одного середньорічного працівника, а саме продуктивність праці (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Виробничо-економічні показники розвитку
сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
Посівні площі с.-г. культур, тис. га	1111,5	1138,7	1123,2	1130,3	1153,2	41,7	103,8
Урожайність зернових і зернобобових, ц	46,5	52,6	65,2	56,3	61,3	14,8	131,8
Поголів'я ВРХ, тис. гол	84,4	78,3	73,6	73,5	71,7	-12,7	85,0
Продуктивність корів, кг	4774	4804	5493	5617	5789	1015	121,3
Середньооблікова кількість штатних працівників с.-г. підприємств, чол.	21830	20729	21734	21734	19180	-2650	87,9
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників, грн	2061	2413	2762	3226	3823	1762	185,5
Валова продукція сільського господарства (у постійних цінах 2010 р.), млн грн	5956,8	6626,6	8340,0	7053,4	7540,3	1583,5	126,6
рослинництва	4755,1	5047,7	6578,8	5395,5	6201,1	1446	130,4
тваринництва	1201,7	1578,9	1761,2	1657,9	1339,2	137,5	111,4
Виробництво валової продукції сільського господарства (у постійних цінах 2010 р.) в розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	272,9	319,7	383,7	324,5	393,1	120,3	144,1
Прибуток, збиток (–) від реалізації с.-г. продукції, млн грн	1355,3	471,4	865,0	3052,1	3587,9	2232,6	264,7
Прибуток з розрахунку на: одного середньорічного працівника, грн.	62084,3	22741,1	39799,4	140429,7	187064,7	124980,3	301,3
1 га с.-г. угідь, грн	22,79	59,43	54,6	56,66	59,12	36,22	258,2
Рівень рентабельності, збитковості (–) сільськогосподарської продукції, %	24,9	14,8	48,3	36,3	36,8	11,9	-
у т. ч. продукції рослинництва	17,2	3,3	40,2	39,5	41,5	24,3	-
продукції тваринництва	57,6	53,7	76,8	10,6	9,0	-48,6	-
Частка ринку, %:							
зернові та зернобобові	4,2	3,8	4,0	4,0	4,7	0,5	-
цукрові буряки	6,7	7,6	8,1	10,9	11,3	4,6	-
соняшник	1,0	0,8	1,0	0,9	2,5	1,5	-
М'ясо (у забійній масі)	2,3	2,7	3,5	2,7	2,8	0,5	-
Молоко	4,1	4,3	4,9	5,1	5,7	0,6	-
Яйця	8,5	13,2	13,6	0,4	6,8	-1,7	-

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [141, с. 76, 113; 142, с. 125, 154; 143, с. 219, 224, 229, 231] і розрахунки автора.

Наведені дослідження дозволили уточнити наступні закономірності розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за період 2012–2016 рр.:

- зростання площі сільськогосподарських угідь (на 3,8 %);
- зростання урожайності зернових і зернобобових (на 31,8 %);
- зростання середньорічної вартості основних засобів (на 16 %);
- скорочення поголів'я ВРХ (на 15,0 %);
- зростання продуктивності корів (на 21,3 %);
- скорочення кількості штатних працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві (на 12,1%);
- зростання середньомісячної номінальної заробітної плати одного працівника (на 85,5 %);
- збільшення виробництва валової продукції сільського господарства (на 26,6 %); рослинництва (на 30,4 %); тваринництва (на 11,4 %);
- збільшення виробництва валової продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві (на 17,4 %);
- зростання прибутку з розрахунку на 1 середньорічного працівника (на 201,3 %) та 1 га сільськогосподарських угідь (на 158,2 %);
- зростання рівня рентабельності виробництва (всього на 11,9 в.п., в тому числі галузі рослинництва – на 24,3 в.п.;
- зниження рівня рентабельності виробництва в галузі тваринництва – на 48,6 в.п.).

Використаємо методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу розвитку підприємств, наведені у п.п. 1.3 дисертації.

Для вибору основних показників, які характеризують розвиток сільськогосподарських підприємств та визначення їх вагомості доцільно використовувати метод експертних оцінок, який займає особливе місце серед наявних на сьогоднішній день інструментів, що призначені для вироблення,

вибору та оцінки ефективності управлінських рішень. Основою методу є ідея про те, що якщо певним чином зробити узагальнення та обробку індивідуальних оцінок експертів з приводу конкретної ситуації, то можна отримати загальну думку, в якій буде максимальна ступінь надійності та достовірності. Цей метод базується на тому, що незалежні експерти набагато краще можуть оцінити ситуацію та запропонувати рішення, ніж структурована група людей [181, 182, с. 28; 183, с. 118; 184, с. 120-158].

Анкетне опитування експертів проводилось у ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району Хмельницької області. Експертна група включала 9 представників кадрового складу управління підприємством (табл. Л.1 додатку Л).

За допомогою анкети (табл. Л.2 додатку Л) експерти визначили основні показники, які характеризують розвиток сільськогосподарських підприємств. До їх складу увійшли: середньорічний темп росту площі сільськогосподарських угідь з розрахунку на одного середньорічного працівника, вартості основних засобів з розрахунку на одного середньорічного працівника, середньомісячної оплати праці одного працівника, продуктивності праці, вартості товарної продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника, чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника.

Після цього члени експертної групи працювали з анкетною, що дозволила оцінити вагомість показників за 10-бальною шкалою.

Обробка матеріалів експертизи здійснювалася з урахуванням рівня компетентності експертів, який визначався за методикою С.Д. Бешелева і Ф.Г. Гуревича [185, с. 44], магістр – 1; спеціаліст – 4; молодший спеціаліст – 4. За результатами середніх значень показників визначили вагу кожного показника за формулою [184, с. 141]:

$$k_i = \frac{M_i}{\sum_{i=1}^m M_i}, \quad (2.2)$$

де k_i – вагомість показника,

M_i – середнє значення показника i .

Результати обробки даних наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Середнє значення оцінок експертів та вагомість показників оцінки розвитку сільськогосподарських підприємств

Показники	Середнє значення оцінок, балів	Вагомість показників	Максимальне значення показника в групі	Максимально встановлений бал оцінювання
Середній темп приросту площі сільськогосподарських угідь з розрахунку на 1 середньорічного працівника	5,1	0,11	18,9	10
Середній темп приросту вартості основних засобів з розрахунку на 1 середньорічного працівника	7,3	0,16	29,7	10
Середній темп приросту середньомісячної оплати праці одного працівника	6,5	0,15	56,8	10
Середній темп приросту вартості валової продукції (у постійних цінах) з розрахунку на 1 середньорічного працівника	7,8	0,19	41,2	10
Середній темп приросту вартості товарної продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника	7,6	0,18	71,3	10
Середній темп приросту чистого прибутку з розрахунку на 1 середньорічного працівника	9,1	0,21	284,2	10

Джерело: [68, с. 41-44], результати анкетного опитування експертів, власні розрахунки.

Як свідчать дані табл. 2.16, на думку експертів, найвагомішим показником оцінки розвитку сільськогосподарських підприємств є середній темп приросту чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника. Цьому показнику 5 експертів (60 %) виставили оцінку 10 балів.

Також з даних таблиці 2.16 можна відмітити, що найвищу вагу має показник середнього темпу приросту чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника, виражений у відсотках; він складає 21 %, а найнижчу – середній темп приросту площі сільськогосподарських угідь з розрахунку на 1 середньорічного працівника – 11 %. Це можна пояснити тим, що на показник землеозброєності суттєво впливає спеціалізація підприємства.

Отже, використана нами методика розрахунку інтегральної рейтингової оцінки рівня розвитку сільськогосподарських підприємств враховує ресурсну і результативну складову виробничо-комерційної діяльності підприємства. Тому

зупинимось на показнику чистого прибутку, оскільки він є головним джерелом фінансування та розширеного відтворення виробництва (табл. 2.17, додаток М).

Таблиця 2.17

Динаміка чистого прибутку досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області, 2012-2016 рр.

Підприємства	Чистий прибуток, тис. грн					2016 р. у % до 2012 р.	Лінійний тренд чистого прибутку
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		
ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	4830,0	3552,0	7796,0	1449,7	4222,6	87,4	$y = -331,71x + 5365,2$
ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району	5220,0	5358,6	3161,5	20083,6	21596,0	413,7	$y = 4747,7x - 3159,2$
ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	5248,1	1422,1	997,2	1656,6	1897,9	36,2	$y = -646,59x + 4184,2$
СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець- Подільського району	2512,8	3370,0	4355,0	1678,0	2716,5	108,1	$y = -128,46x + 3311,8$
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району	2054,9	-1067,7	2036,4	3128,9	3361,2	163,6	$y = 680,92x - 140,02$
СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'я- нець-Подільського району	339,2	61,5	884,5	-34,6	1651,0	486,7	$y = 252,75x - 177,93$
ВК «Іскра-2007» Кам'янець- Подільського району	1578	1686,4	1134,3	1255,3	2265,3	143,6	$y = 94,35x + 1300,8$
СТЗОВ «Гарант» Кам'янець- Подільського району	3581,2	1153,8	4499,3	5189,3	5320,0	148,6	$y = 751,31x + 1694,8$
СТОВ «Колос» Красилівського району	355	-778	905	993,4	1060,0	298,6	$y = 318,14x - 447,34$
ТОВ «Агропартнер- 1» Красилівського району	14908	1684	48623	99349	86000	576,9	$y = 23985x - 21842$
СТОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	-2195,2	-1479,9	-5739,0	2269,0	2930,0	-	$y = 1399,9x - 5042,8$
ТОВ «Святець» Теофіпольського району	2395,6	-3275	1990	4655	3845,3	160,5	$y = 1082,9x - 1326,5$
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	15486	-14941,1	21690,5	44925,6	12912,7	83,4	$y = 5472x - 401,29$
СВК «Летава» Чемеровецького району	5248,1	1421,3	7903,3	13256,4	16754	319,2	$y = 4747,7x - 3159,2$
ПОП «Колос» Ярмолинецького району	6957,0	7361,0	7512	11158	26651	383,1	$y = 4318,5x - 1027,7$

Джерело: розраховано за даними звітності підприємств.

Як свідчать дані таблиці 2.17 у підприємствах ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району, СВК «Летава» Чемеровецького району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району Хмельницької області досить чітко простежується тенденція до зростання чистого прибутку, при цьому найвищі темпи його середньорічного приросту має ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району (115,4 %).

У ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району Хмельницької області намітилась тенденція до скорочення чистого прибутку, в середньому за рік відповідно на 2,5; 12,8 і 3,3 %. А в СТОВ «ВНПГпС» - агрофірма «Маяк» Полонського району прослідковується тенденція до щорічного скорочення суми збитків продовж 2012-2014 рр. і отримання прибутків за 2015-2016 рр. відповідно 2269,0 і 2930,0 тис. грн.

Наведені нами в таблиці Н.1 додатку Н розрахунки свідчать, що за досліджуваними показниками лише у ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району, СВК «Летава» Чемеровецького району і ПОП «Колос» Ярмолинецького району по жодному з показників не спостерігається спаду. У семи підприємствах (ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району, ТОВ «Святець» Теофіпольського району, СВК «Летава» Чемеровецького району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району) із п'ятнадцяти відстежується динаміка зростання отриманого прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника.

На основі наведених в таблиці Н.2 додатку Н показників була проведена оцінка стратегічного потенціалу розвитку кожного підприємства: за допомогою

одного з найпоширеніших матричних методів – методу балів – розраховані інтегральні рейтингові показники розвитку (табл. Н.3 додатку Н).

Наведені в табл. Н.3 додатку Н розрахунки свідчать, що найвищий рівень розвитку спостерігається у ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району. Ще три підприємства (ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району, ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району, СТОВ «ВНПГпС» – агрофірма «Маяк» Полонського району) мають теж високу позитивну динаміку розвитку.

Вважаємо, що позитивна динаміка розвитку підприємств зумовлена насамперед:

- 1) високою природною родючістю землі;
- 2) високим рівнем виконавчої дисципліни, в тому числі технологічної;
- 3) керівники господарств мають великий досвід управлінської діяльності та користуються авторитетом серед підлеглих;
- 4) своєчасним впровадженням змін у структуру управління;
- 5) розробкою бізнес-планів розвитку підприємства;
- 6) на початок проведення сільськогосподарських реформ підприємства мали стійке фінансово-економічне становище, в них були сформовані міцні управлінські команди;
- 7) високопродуктивною матеріально-технічною базою та застосуванням інноваційних технологій.

На нашу думку, вихід із кризи сільського господарства та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору повинен базуватись на використанні європейських технологій та стандартів якості сільськогосподарської продукції. При цьому українські сільськогосподарські підприємства повинні використовувати стратегічні активи, зокрема, своє геополітичне положення, вищу природну родючість землі, сприятливі природно-кліматичні умови для виробництва сільськогосподарської продукції, забезпеченість дешевими трудовими ресурсами [186, с. 9].

Отже, формування й реалізація стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечується за рахунок адаптованих до місцевих умов систем ведення господарства, машин, землеробства; відповідності виробничої потужності підприємств стратегічними цілям у сфері виробництва, впровадження досягнень селекції і насінництва, удосконалення організації виробництва і праці; використання прогресивних інформаційних технологій в системі внутрішньогосподарського планування, системи обліку, звітності та оперативного управління виробництвом.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження свідчать, що в динаміці прибутковості та рентабельності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області продовж 2012–2016 рр., простежується тенденція зростання суми прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника на 124980,3 грн або на 201,3%. Найбільші прибутки аграрії отримали 2016 р. (3587,9 млн грн), рівень рентабельності виробництва при цьому склав 36,8 %. 2016 р. прибуток отримали 88,5% сільськогосподарських підприємств на суму 4611,7 млн грн., що на 2916,8 млн грн або на 172,12 грн більше показника 2012 р. Питома вага збиткових підприємств становила 11,5%, що на 3,5 в.п. менше показника 2012 р. Отже, можна зробити висновок, що в умовах Хмельницької області найефективніше за результатами виробничо-комерційної діяльності господарюють сільськогосподарські підприємства, які займаються виробництвом продукції рослинництва.

2. Отже, стратегічне управління для сільськогосподарських підприємств Хмельницької області є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов'язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. На даний час для більшості

керівників сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження. Рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління. У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування; ініціативність.

3. Проведені дослідження дозволили уточнити наступні закономірності розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за 2012–2016 рр.: зростання виробництва валової продукції сільського господарства (на 26,6 %); рослинництва (на 30,4 %); тваринництва (на 11,4 %); виробництва валової продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві (на 17,4 %); прибутку з розрахунку на 1 середньорічного працівника (на 201,3 %) та 1 га сільськогосподарських угідь (на 158,2 %); рівня рентабельності виробництва (всього на 11,9 в.п., в тому числі галузі рослинництва – на 24,3 в.п.; зниження рівня рентабельності виробництва в галузі тваринництва – на 48,6 в.п.). На нашу думку, вихід із кризи сільського господарства та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки повинен базуватись на використанні європейських технологій та стандартів якості сільськогосподарської продукції. Формування й реалізація стратегічного потенціалу розвитку сільськогосподарських підприємств забезпечуються за рахунок адаптованих до місцевих умов систем ведення господарства, машин, землеробства; відповідності виробничої потужності підприємств стратегічними цілям у сфері виробництва, впровадження досягнень селекції і насінництва, удосконалення організації виробництва і праці; використання прогресивних

інформаційних технологій в системі внутрішньогосподарського планування, системи обліку, звітності та оперативного управління виробництвом.

4. Результати даного розділу відображення у наукових публікаціях автора [163, 164, 171, 177-179, 186].

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища

В умовах світової економічної кризи завдання підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств стає особливо актуальним в зв'язку з тим, що негативні наслідки значною мірою ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування і розвитку підприємства у довгостроковій перспективі, залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналом методології і методів стратегічного управління.

Поряд з цим важливість стратегічного управління обумовлюється тим, що темпи змін у зовнішньому середовищі часто випереджають швидкість і адекватність реакції сільськогосподарських підприємств, у зв'язку з чим зростає ймовірність появи непередбачуваних для підприємства ризикових ситуацій. Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, створити можливості своєчасної реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища на ринках сільськогосподарської продукції, послуг і технологій.

Слід визнати, що більшість вітчизняних сільськогосподарських підприємств лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління. Тому часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (у тому числі, запрошуючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Тобто, наявність стратегії ще не означає, що аграрне підприємство здійснює

стратегічне управління. У свою чергу, формальне існування стратегічного менеджменту не захищає повністю аграрне підприємство від невдач.

Наші дослідження свідчать, що основними причинами неефективної реалізації стратегій на сільськогосподарських підприємствах є:

- ригідність існуючих організаційних структур, які слабо піддаються змінам відповідно до обраної стратегії та обґрунтування стратегічних змін;
- недостатнє розуміння керівниками конкретних завдань і термінів досягнення цілей, а також того, які конкретні зміни необхідні в поведінці та діях кожного з них;
- низька ефективність механізмів моніторингу результативності реалізованих стратегій і внесення необхідних коригувань при виявленні відхилень;
- недостатнє опрацювання питань ідентифікації, забезпечення і розподілу необхідних ресурсів для реалізації стратегій, у тому числі фінансових, інформаційних, людських і ресурсів часу;
- відсутність системи колективного прийняття рішень про напрями стратегічного розвитку підприємства;
- відсутність у колективі почуття відповідальності за досягнення стратегічних цілей впродовж усього періоду їх реалізації;
- неготовність керівників до подолання опору, пов'язаного з новими стратегічними змінами;
- недостатність досвіду і кваліфікації керівників у стратегічному управлінні;
- недостатня ефективність збутової діяльності, нерозвиненість маркетингової діяльності;
- висока диференціація продукції за асортиментом, каналами збуту та просуванням на ринку, що обумовлює рекламомісткість продукції та невідповідність рекламних замовлень сезонним коливанням їх реалізації;

– високі витрати, пов’язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих видів продукції, послуг [104, с. 76].

Отже, результати досліджень свідчать про недоліки та труднощі в процесі розробки та реалізації стратегій, а також наявність резервів, використання яких сприятиме зростанню ефективності діяльності суб’єктів господарювання в аграрному секторі економіки. Тому нами пропонується концептуальний підхід до організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в контексті сталого розвитку аграрного сектору економіки (рис. 3.1).

Організація управління розвитком підприємств в умовах сталості передбачає, на наш погляд, на макрорівні реалізацію глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися і адаптуватися на подальших нижніх рівнях вертикалі управління – регіоні, підприємстві.

Нами були обґрунтовані стратегічні пріоритети розвитку сільськогосподарських підприємств в контексті сталого розвитку аграрного сектору економіки (рис. 3.2). Стратегічні плани сталого розвитку аграрного сектору в країні реалізуються суб’єктами господарської діяльності, тому їх стратегічний вибір є визначальною компонентою ефективного розвитку всієї економіки.

Сільське господарство Хмельницької області залишається найбільш стабільною галуззю і, незважаючи на загальну економічну кризу, продовжує утримувати свої позиції. Проте зміна структури сільськогосподарського виробництва містить значні потенційні загрози для його розвитку на середньострокову та довгострокову перспективу. Враховуючи порівняльні характеристики продуктивності сільського господарства в області та областях-сусідах, можна стверджувати, що область досить швидко може стати лідером за цими показниками [187, с. 302].

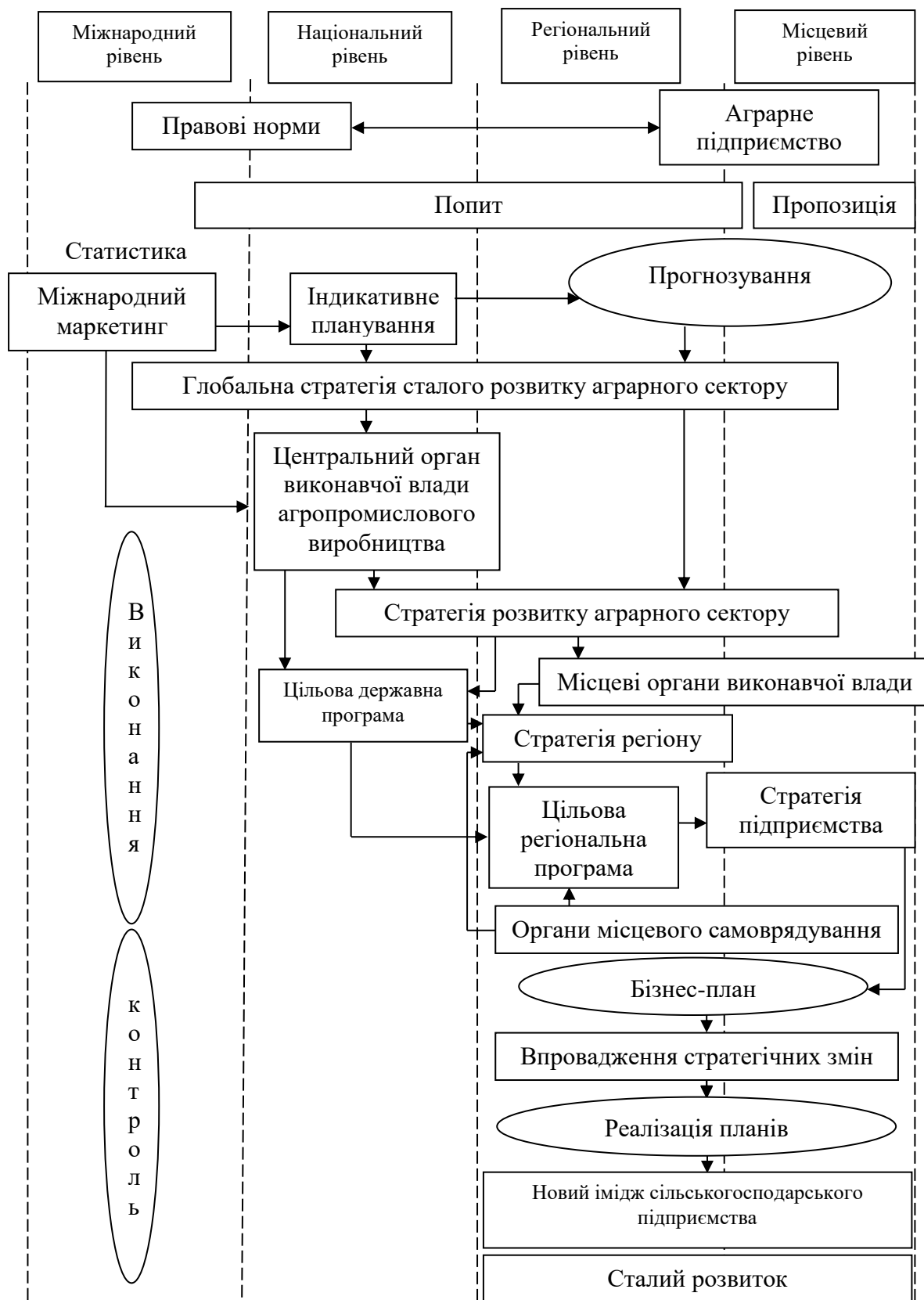


Рис. 3.1. Концептуальний підхід до організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств в контексті сталого розвитку аграрного сектору економіки*

*Розроблено за дослідженнями автора.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

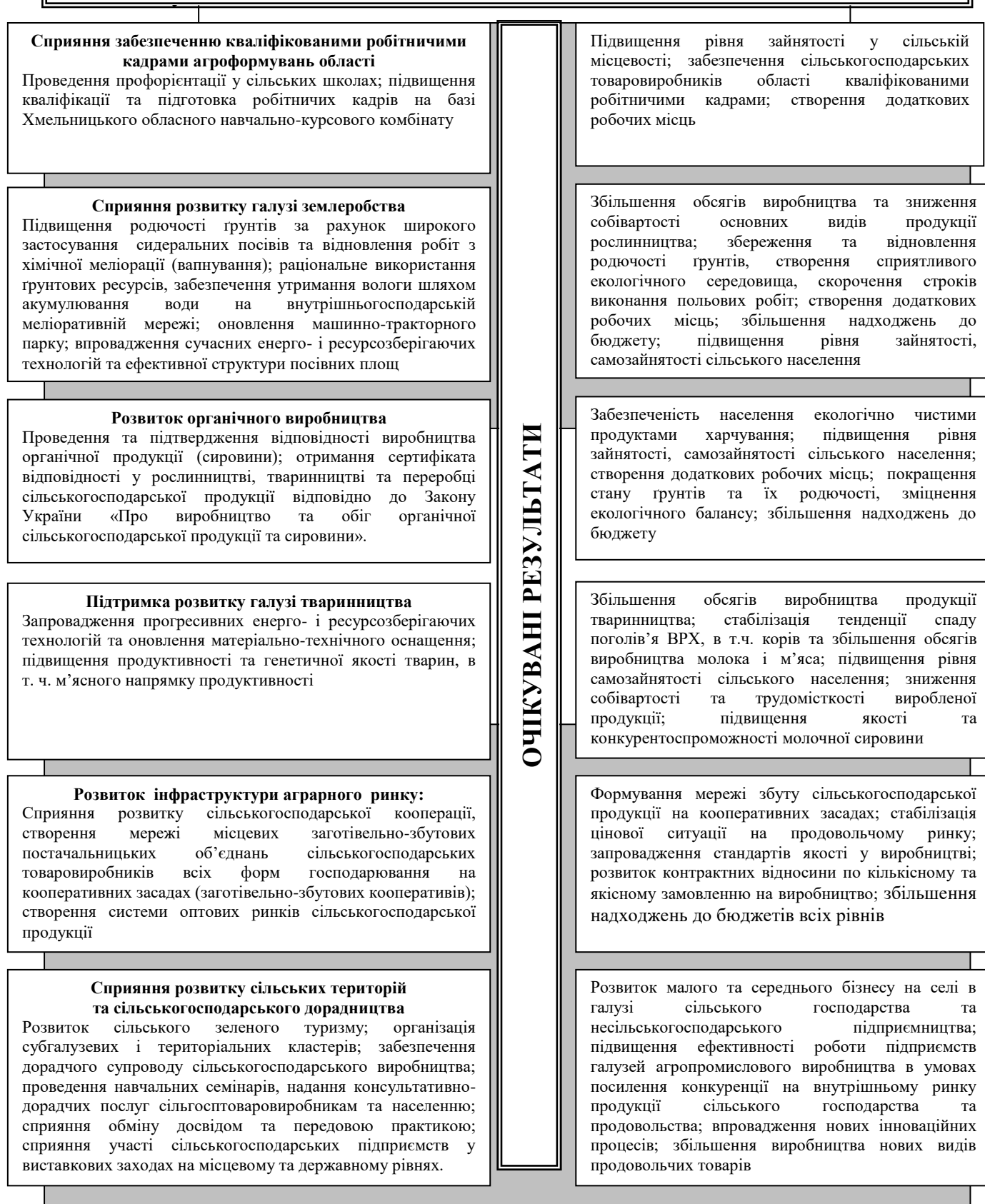


Рис. 3.2. Стратегічні пріоритети розвитку сільськогосподарських підприємств в контексті забезпечення сталого розвитку сільських територій*

*Розроблено автором на основі [187].

За результатами досліджень можна стверджувати, що передумовами розвитку та забезпечення підвищення рівня ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області є впровадження інноваційних технологій, потокових методів організації виробництва й праці у виробництво та переробку продукції, надання позикових коштів для покращення матеріально-технічної бази підприємств; збільшення обсягів виробництва за рахунок використання інвестиційних ресурсів; створення кооперативів та інтегрованих структур. Водночас це дасть змогу скоротити собівартість виробництва сільськогосподарської продукції та збільшити рентабельність, що дасть можливість спрямувати частину прибутку підприємства на забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Досліджуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, кожен управлінець повинен враховувати усі можливості свого підприємства, що мають відповідати загальній стратегії розвитку та бути прийнятними за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття новизни. При обґрунтуванні інноваційної стратегії керівникам підприємств слід дотримуватися таких критеріїв: відповідність показників стратегічних планів підприємства можливостям і загрозам зовнішнього середовища; цілям, місії підприємства; формування і зміцнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін підприємства і недоліків конкурентів; достатнє забезпечення та найповніше використання наукового, технічного, технологічного, виробничого, кадрового потенціалів; узгодження інтересів і цілей усіх структурних підрозділів, використання системного ефекту від інноваційної діяльності [188, с. 232- 233].

За допомогою рейтингового методу нами проведено порівняльну оцінку ефективності реалізації стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств в Хмельницькій області. Ця оцінка передбачає, з однієї сторони, характеристику ефективності виробничо-господарської діяльності, а з іншої –

характеристику стану підприємства у бізнес-середовищі, серед конкурентів, тобто рейтингову оцінку в галузевій та міжгалузевій конкуренції.

Рейтинг відображає узагальнюючу порівняльну оцінку стану господарюючого суб'єкта, що дозволяє віднести його до певного класу або категорії. Рейтинг визначається у вигляді зведеного підсумкового показника, підвищення або зниження якого свідчить про відповідну динаміку розвитку підприємства. Суть рейтингової оцінки полягає в групуванні підприємств за певними ознаками або критеріями. Її застосування дозволяє постійно здійснювати моніторинг досліджуваного підприємства та своєчасно коригувати відповідні показники його господарської діяльності. Рейтинг визначається на основі цілого ряду показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. Для того, щоб результати рейтингування зробити більш точними, а методику прозорою, слід проводити як комплексні, так і цільові рейтинги за невеликою кількістю показників, які відображають основні сторони економічної діяльності підприємства, оскільки значна їх кількість є несумісною в узагальнюючому вигляді [189, с. 61].

Отже, за основного показника при визначенні рівня розвитку підприємств – коефіцієнта економічного зростання, нами взято величину чистого прибутку, що визначається як відношення середньої геометричної з ланцюгових темпів зростання чистого прибутку до 100. Інші показники: другий основний – рентабельність виробництва продукції і третій додатковий – коефіцієнт придатності основних засобів характеризують рівень ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

При складанні загальної рейтингової формули розвитку сільськогосподарських підприємств ми використовуємо теоретично достатні значення показників, які комплексно відображають рівень їх економічного розвитку.

Зауважимо, що всі коефіцієнти різною мірою впливають на економічний розвиток суб'єкта господарювання, тому кожному з них в загальній формулі

комплексного рейтингу присвоєно питому вагу. При цьому найбільш вагомий фактор має найбільшу вагу.

Коефіцієнти вагомості показників розраховуються за наступною формулою:

$$q_i = q'_i / \sum_{i=1}^n q'_i \quad (3.1)$$

де q_i – коефіцієнт вагомості i -го показника;

n – кількість показників.

У результаті розрахунку для основного показника досліджуваної групи підприємств рекомендована вагомість становить 0,5, для другого основного показника – 0,33 і для додаткового третього – 0,17.

Сумарний рейтинговий індекс (I_R) розраховується по кожному підприємству як сума факторних показників, взятих з коефіцієнтами «вагами», які визначають ступінь впливу даного фактора на результативний показник I_R .

$$I_R = (K_1 / N_1) \times P_{B_1} + (K_2 / N_2) \times P_{B_2} + (K_3 / N_3) \times P_{B_3} \quad (3.2)$$

де K – значення коефіцієнта;

N – теоретично достатнє значення даного коефіцієнта;

P_B – питома вага (значущість) факторного показника .

Розрахунок рейтингу розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств наведено в додатку П і табл. 3.1.

Вважаємо, що в цілому для відображення рівня розвитку сільськогосподарських підприємств достатньо трьох вищезазначених коефіцієнтів, тому що інші коефіцієнти з меншою вагомістю істотно не впливають на підсумкове значення рейтингу, але можуть ввести додаткову похибку в розрахунки. Розподіл рейтингових місць досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за 2012-2016 рр. представлено у вигляді діаграми (рис. 3.3).

Таблиця 3.1

Розрахунок рейтингу розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області

Підприємство	Рейтинг економічного зростання (спаду)	Рейтинг рентабельності (збитковості) виробництва продукції	Рейтинг придатності основних засобів	Значення комплексного рейтингу економічного зростання (спаду)	Рейтинг розвитку
ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	-0,07	-0,11	0,04	-0,13	12
ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району	2,07	0,19	0,02	2,28	3
ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	-0,32	0,05	-0,03	-0,29	13
СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	0,04	-0,10	-0,01	-0,07	11
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району	0,32	0,04	-0,04	0,33	8
СЛОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району	2,44	-0,02	0,01	2,42	2
ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району	0,22	-0,04	0,02	0,20	10
СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району	0,25	-0,01	0,05	0,28	9
СЛОВ «Колос» Краси́лівського району	1,50	0,14	0,01	1,65	6
ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району	2,89	1,90	0,02	4,81	1
СЛОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	-0,67	0,10	0,01	-0,56	15
ТОВ «Святець» Теофіпольського району	0,31	0,05	0,02	0,37	7
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	-0,09	-0,39	0,03	-0,45	14
СВК «Летава» Чемеровецького району	1,60	0,06	0,01	1,67	5
ПОП «Колос» Ярмолинецького району	1,92	0,32	0,01	2,24	4

Джерело: власні розрахунки автора.

Згідно проведеного аналізу видно, що лідерами вибірки господарств є ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району, СЛОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району Хмельницької області, СВК «Летава» Чемеровецького району.

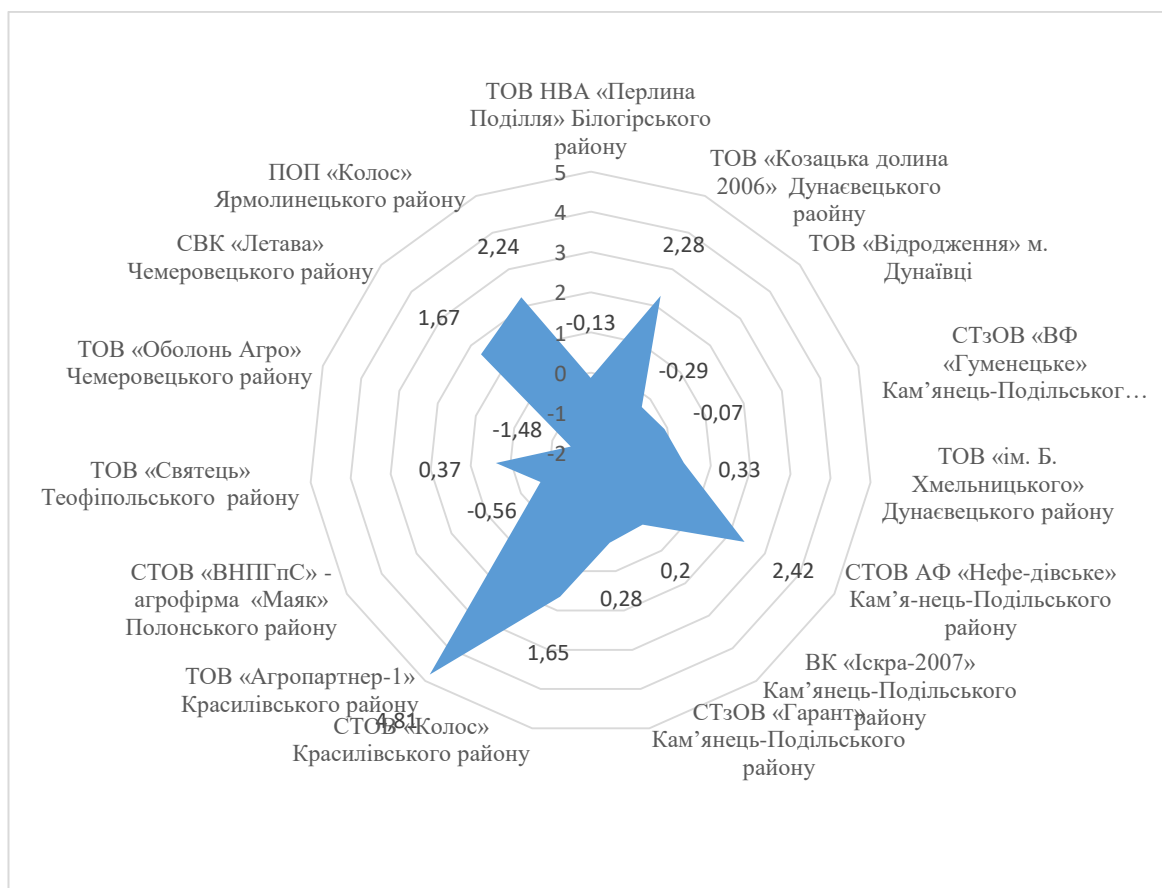


Рис. 3.3. Рейтинг економічного розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області за 2012-2016 рр.

Джерело: власна розробка автора.

На основі проведеного дослідження нами виділено три основні види стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, кожна з яких повністю обґрунтована відповідно до специфіки сільськогосподарського виробництва:

- 1) стратегія розвитку, яка включає заходи, що уможливають збільшення обсягів реалізації продукції, капіталовкладень, прибутку і рівня рентабельності;
- 2) стратегія стабілізації як сукупність заходів збереження досягнутих обсягів виробництва за умови нестійкого попиту, продажів та обсягів прибутку;
- 3) стратегія виживання, яка передбачає сукупність заходів антикризового управління підприємством [165].

Застосуємо диференційований підхід до формування базових стратегій і пропозицій щодо подальшого розвитку вибірки сільськогосподарських

підприємств Хмельницької області. Досліджувану нами вибірку підприємств умовно можна розподілити на три групи і для кожної з цих груп сформувавши відповідну стратегію (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Базові стратегії і пропозиції щодо подальшого розвитку досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області

Рейтинг	Групи підприємств	Базові стратегії	Пропозиції
< 0	СТОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району, ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району, СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	<i>Стратегія реструктуризації:</i> - скорочення частки ринку; - поступове закриття неприбуткових виробництв; - скорочення витрат; - мінімальні капіталовкладення; - коротко- та довгострокова реструктуризація.	Необхідна негайна реструктуризація. Підприємство потребує розробки нового організаційного проекту, зміни принципів управління, залучення консультантів. Слід сконцентрувати увагу на впровадженні інновацій та залученні висококваліфікованої команди менеджерів для їх реалізації.
0-1	БК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району, СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району, ТОВ «Святець» Теофіпольського району	<i>Стратегія стабілізації:</i> - захист наявної частки ринку; - підвищення прибутковості; - збільшення обсягів реалізації; - підтримка виробничого потенціалу підприємств на досягнутому рівні; - пошук резервів підвищення ефективності виробництва.	Необхідна зацікавленість працівників всіх рівнів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та нарощуванні його ресурсного потенціалу. Доцільно звернути увагу на удосконалення організаційної та управлінської структури.
>1	СТОВ «Колос» Красилівського району, СВК «Летава» Чемеровецького району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району, СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	<i>Стратегія розвитку:</i> - розвиток ринку та розширення його меж; - підвищення якості продукції за рахунок впровадження нових технологій; - диверсифікація виробництва; - вертикальна та горизонтальна інтеграція; - експорт продукції.	Підприємство здатне успішно вирішувати свої проблеми, динамічно розвиватись та ефективно використовувати додаткові ресурси і нові можливості, впроваджувати інновації.

Джерело: власна розробка автора.

До першої групи пропонуємо віднести господарства, в яких рейтингове значення від'ємне, до другої групи – з рейтингом від 0 до 1 і до третьої групи – підприємства, в яких підсумкове значення рейтингу більше одиниці.

Так, для сільськогосподарських підприємств першої групи – з напруженим фінансовим станом або для тих, що знаходяться на межі банкрутства, потрібна стратегія реструктуризації. Основною метою для них є пошук шляхів виходу з кризової ситуації, стабілізація економічного становища та перехід до іншої базової стратегії. Зокрема, стратегія реструктуризації не може бути довгостроковою, оскільки не відповідає економічним цілям господарюючого

суб'єкта. Для другої групи підприємств «послідовників лідерів», які мають достатній сегмент на ринку сільськогосподарської продукції та непоганий фінансовий стан для досягнення беззбиткового виробництва, необхідно застосувати стратегію стабілізації. Ця стратегія насамперед передбачає вирівнювання обсягів продажу, прибутку та інших важливих показників господарської діяльності з подальшим їх підвищенням.

Господарства третьої групи можна вважати «лідерами», оскільки вони зайняли стійку позицію на ринку, володіють конкурентними перевагами та мають стабільне фінансове становище. Виробникам цієї групи, незважаючи на їх успішне функціонування, необхідна розробка стратегії розвитку й утримання конкурентних переваг. Розглянувши дані підприємств Хмельницької області, зробимо прогноз до 2020 року для вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області, використовуючи метод екстраполяції. Це дало можливість отримати графік вирівнювання фактичних даних лінійним трендом, рівняння яких були наведені у табл. 2.20, (дод. Н) (табл. 3.3).

Із таблиці 3.3 можна зробити висновок, що майже всі підприємства до 2020 року будуть розвиватися і вести прибуткову діяльність, за виключенням ТОВ «Відродження» м. Дунаївці. За результатами досліджень нами запропоновано здійснювати реалізацію стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств за такими напрямками: активізація маркетингової діяльності за рахунок використання сучасних методів розробки маркетингових конкурентних стратегій; впровадження системи менеджменту якості на виробництві й реалізації сільськогосподарської продукції; удосконалення техніко-технологічних і організаційних факторів виробництва з урахуванням сучасних підходів щодо зменшення витрат на виробництво продукції, впровадження високоврожайних сортів рослин і високопродуктивних порід тварин.

Таблиця 3.3

**Фактичні і прогнозні значення прибутку вибірки
сільськогосподарських підприємств Хмельницької області, тис. грн**

Підприємства	Роки								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	4830	3552	7796	1449,7	4222,6	3374,94	3043,23	2711,52	2379,81
ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району	5220	5358,6	3161,5	20083,6	21596	25327	30074,7	34822,4	39570,1
ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	5248,1	1422,1	997,2	1656,6	1897,9	304,66	-341,93	-988,52	-1635,11
СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	2512,8	3370	4355	1678	2716,5	2541,04	2412,58	2284,12	2155,66
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району	2054,9	-1067,7	2036,4	3128,9	3361,2	3945,5	4626,42	5307,34	5988,26
СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району	339,2	61,5	884,5	-34,6	1651	1338,57	1591,32	1844,07	2096,82
ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району	1578	1686,4	1134,3	1255,3	2265,3	1866,9	1961,25	2055,6	2149,95
СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району	3581,2	1153,8	4499,3	5189,3	5320	6202,66	6953,97	7705,28	8456,59
СТОВ «Колос» Краси́лівського району	355	-778	905	993,4	1060	1461,5	1779,64	2097,78	2415,92
ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району	14908	1684	48623	99349	86000	122068	146053	170038	194023
СТОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	-2195,2	-1479,9	-5739	2269	2930	3353	4752,3	6151,6	7550,9
ТОВ «Святець» Теофіпольського району	2395,6	-3275	1990	4655	3845,3	5170,9	6253,8	7336,7	8419,6
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	15486	-14941,1	21690,5	44925,6	12912,7	32430,71	37902,71	43374,71	48846,71
СВК «Летава» Чемеровецького району	5248,1	1421,3	7903,3	13256,4	16754	25327	30074,7	34822,4	39570,1
ПОП «Колос» Ярмолинського району	6957	7361	7512	11158	26651	24883,3	29201,8	33520,3	37838,8

Джерело: дані підприємства і розрахунки автора.

Як показали наші дослідження, всі підприємства досліджуваної вибірки вирощують зернові культури, які формують значну частку їх прибутку. Основним шляхом подальшого розвитку зернового виробництва є його інтенсифікація.

Серед основних факторів, що входять до комплексу інтенсифікації, особливе місце займає внесення добрив. Зокрема, внесення органічних добрив найбільше впливає на ґрунт, вносить значні зміни в кругообіг поживних речовин у землеробстві. Вітчизняний і зарубіжний досвід свідчить, що серед усіх агротехнічних заходів, спрямованих на підвищення врожайності сільськогосподарських культур, на добрива припадає 40-50 %. Проте в умовах сьогодення внесення добрив набагато менше нормативного [190; 191, с. 69].

Виходячи з необхідності дотримання вимог технологій вирощування як основної передумови виходу на рівень отримання прибутків у досліджуваних підприємствах Хмельницької області, нами розроблена модель оптимального розміщення площ посівів зернових культур. Нами обрано три підприємства Хмельницької області (ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району, СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району), які конкурують між собою. В якості лідера ринку зерна в досліджуваному сегменті обрано підприємство ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району, яке застосовує інтенсивну технологію вирощування зернових культур та може бути прикладом для інших трьох підприємств (табл. 3.4).

Нами пропонується використання блокової компоновки моделі оптимізації. У зв'язку з цим нами виділено три блоки:

- блок 1 – ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району;
- блок 2 – СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району;
- блок 3 – ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району;

– підприємство-лідер – ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району.

Блок 1 – ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району

Цільова функція (прибуток від реалізації)

$$Z = ((82 \times 338,6 x_2) - 304,47) + ((82 \times 338,6 x_3) - 304,47) + ((82 \times 338,6 x_4) - 304,47) + ((82 \times 338,6 x_6) - 304,47) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

Обмеження моделі:

1. Площа посіву зернових, га

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 \leq 545.$$

2. Для забезпечення потреб реалізації на ринку, га

$$82x_2 \geq 26764.$$

3. Для забезпечення потреб населення, га

$$82x_3 = 3770$$

4. На насіння, га

$$82x_5 = 2,5x_2 + 2,5x_3 + 2,5x_4 + 2,5x_6.$$

5. На годівлю, га

$$82x_6 = 2184,0$$

6. По собівартості, грн.

$$304,47 \text{ грн./ц} \times 82 \text{ ц/га} = 24967 \text{ грн./га.}$$

$$24967x_2 + 24967x_3 + 24967x_5 = C_1.$$

$$24967x_2 + 24967x_3 + 24967x_5 - C_1 = 0.$$

7. По витратах праці, люд.-год.

$$1,01x_2 + 1,01x_3 + 1,01x_5 = W_1$$

$$1,01x_2 + 1,01x_3 + 1,01x_5 - W_1 = 0$$

8. По органічних добривах, т

$$0,85x_2 + 0,85x_3 + 0,85x_5 = fo_1 + fb_1$$

$$0,85x_2 + 0,85x_3 + 0,85x_5 - fo_1 - fb_1 = 0$$

9. Власні органічні добрива, т

$$542 \text{ гол.} \times 7 \text{ т} + 309 \text{ гол.} \times 3 \text{ т} + 300 \text{ гол.} \times 0,4 \text{ т} = 4841 \text{ т}$$

$$f_{01} = 4841$$

10. По азотних добривах, ц

$$0,28x_2 + 0,28x_3 + 0,28x_5 - N_1 = 0$$

11. По фосфорних добривах, ц

$$0,13x_2 + 0,13x_3 + 0,13x_5 - P_1 = 0$$

12. По калійних добривах, ц

$$0,07x_2 + 0,07x_3 + 0,07x_5 - K_1 = 0$$

Блок 2 – СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району

Цільова функція (прибуток від реалізації)

$$Z = ((82 \times 338,6x_{11}) - 304,47) + ((82 \times 338,6x_{13}) - 304,47) + ((82 \times 338,6x_{15}) - 304,47) \rightarrow \max \quad (3.4)$$

Обмеження моделі:

1. Площа посіву зернових, га

$$x_9 + x_{10} + x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14} \leq 690.$$

2. Для забезпечення потреб реалізації на ринку, га

$$82x_{10} \geq 14617.$$

3. На насіння, га

$$82x_{13} = 2,5x_{10} + 2,5x_{12} + 2,5x_{13} + 2,5x_{14}$$

4. На годівлю, га

$$82x_{14} = 1056$$

5. По собівартості, грн.

$$304,47 \text{ грн./ц} \times 82 \text{ ц/га} = 24967 \text{ грн./га.}$$

$$24967x_{10} + 24967x_{12} + 24967x_{13} + 24967x_{14} = C_2.$$

$$24967x_{10} + 24967x_{12} + 24967x_{13} + 24967x_{14} - C_2 = 0.$$

6. По витратах праці, люд.-год.

$$1,01x_{10} + 1,01x_{12} + 1,01x_{13} + 1,01x_{14} = W_2$$

$$1,01x_{10} + 1,01x_{12} + 1,01x_{13} + 1,01x_{14} - W_2 = 0$$

7. По органічних добривах, т

$$0,85x_{10} + 0,85x_{11} + 0,85x_{13} = fo_2 + fb_2$$

$$0,85x_{10} + 0,85x_{11} + 0,85x_{13} - fo_2 - fb_2 = 0$$

8. Власні органічні добрива, т

$$30 \text{ гол.} \times 7 \text{ т} + 32 \text{ гол.} \times 3 \text{ т} = 306 \text{ т}$$

$$fo_1 = 306$$

9. По азотних добривах, ц

$$0,28x_{10} + 0,28x_{12} + 0,28x_{13} + 0,28x_{14} - N_2 = 0$$

10. По фосфорних добривах, ц

$$0,13x_{10} + 0,13x_{12} + 0,13x_{13} + 0,13x_{14} - P_2 = 0$$

11. По калійних добривах, ц

$$0,07x_{10} + 0,07x_{12} + 0,07x_{13} + 0,07x_{14} - K_2 = 0$$

Блок 3 – ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району

Цільова функція (прибуток від реалізації)

$$Z = ((82 \times 338,6 x_{17}) - 304,47) + ((82 \times 338,6 x_{20}) - 304,47) + ((82 \times 338,6 x_{22}) - 304,47) \rightarrow \max \quad (3.5)$$

Обмеження моделі:

1. Площа посіву зернових, га

$$x_{17} + x_{18} + x_{19} + x_{20} + x_{21} + x_{22} \leq 540$$

2. На насіння, га

$$82x_{21} = 2,5x_{17} + 2,5x_{18} + 2,5x_{19} + 2,5x_{20} + 2,5x_{21} + 2,5x_{22}$$

3. На годівлю, га

$$82x_{22} = 11133$$

4. По собівартості, грн.

$$304,47 \text{ грн./ц} \times 82 \text{ ц/га} = 24967 \text{ грн./га.}$$

$$24967x_{17} + 24967x_{20} + 24967x_{21} + 24967x_{22} = C_3.$$

$$24967x_{17} + 24967x_{20} + 24967x_{21} + 24967x_{22} - C_3 = 0.$$

5. По витратах праці, люд.-год.

$$1,01x_{17} + 1,01x_{20} + 1,01x_{21} + 1,01x_{22} = W_3$$

$$1,01x_{17} + 1,01x_{20} + 1,01x_{21} + 1,01x_{22} - W_3 = 0$$

6. По органічних добривах, т

$$0,85x_{17} + 0,85x_{20} + 0,85x_{21} + 0,85x_{22} = fo_3 + fb_3$$

$$0,85x_{17} + 0,85x_{20} + 0,85x_{21} + 0,85x_{22} - fo_3 - fb_3 = 0$$

7. Власні органічні добрива, т

$$399 \text{ гол.} \times 7 \text{ т} + 132 \text{ гол.} \times 3 \text{ т} = 3189 \text{ т}$$

$$fo_3 = 3189$$

8. По азотних добривах, ц

$$0,28x_{17} + 0,28x_{20} + 0,28x_{21} + 0,28x_{22} - N_3 = 0$$

9. По фосфорних добривах, ц

$$0,13x_{17} + 0,13x_{20} + 0,13x_{21} + 0,13x_{22} - P_3 = 0$$

10. По калійних добривах, ц

$$0,07x_{17} + 0,07x_{20} + 0,07x_{21} + 0,07x_{22} - K_3 = 0$$

Таблиця 3.4

Вхідна інформація для моделі оптимального розміщення посівів зернових культур вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області (2017 р.)

Показники	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району	ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району	ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району
Урожайність з 1 гектара, ц	59,4	35,0	57,3	82,0
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	283,05	232,8	271,28	304,47
Площа ріллі, тис. га	1193,0	783,8	1223,0	2336,0
Поголів'я ВРХ, гол.	542	62	531	914
Поголів'я молодняку ВРХ, гол.	309	32	132	554
Поголів'я свиней, гол.	300	0	0	0
Кількість зернозбиральних комбайнів, од.	2	1	2	9
Кількість сівалок, од.	4	2	3	3
Кількість тракторів, од.	16	3	5	26

Джерело: розрахунки автора.

Наступним кроком став процес визначення змінних величин та основних обмежень для кожного блоку моделі (табл. 3.5). Результати розрахунків оптимального розміщення посівів зернових культур вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області подано у таблиці 3.6.

Розрахунки здійснювались з використанням методу вирішення нелінійних задач узагальненого приведенного градієнта за допомогою надбудови «Поиск решения» табличного процесора Microsoft Excel [192] (Рис. Р.1, Р.2, Р.3 додатку Р).

Таблиця 3.5

Змінні величини для блоків моделі оптимального розміщення площ посівів зернових культур вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області

Показники	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району	ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району
Площа зерна для реалізації:			
переробним підприємствам	X_1	X_9	X_{17}
на ринку	X_2	X_{10}	X_{18}
населенню	X_3	X_{11}	X_{19}
за іншими каналами	X_4	X_{12}	X_{20}
насіння	X_5	X_{13}	X_{21}
корми	X_6	X_{14}	X_{22}
Собівартість, грн.	C_1	C_2	C_3
Витрати праці, люд.-год.	W_1	W_2	W_3
Органічні добрива, т:			
власні	fo_1	fo_2	fo_3
куповані	fb_1	fb_2	fb_3
Мінеральні добрива, кг д.р.:			
азотні	N_1	N_2	N_3
фосфорні	P_1	P_2	P_3
калійні	K_1	K_2	K_3

Джерело: розрахунки автора.

Таблиця 3.6.

**Результати оптимізації структури посівних площ зернових культур
вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Показники	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець- Подільського району	ВК «Іскра-2007» Кам'янець- Подільського району
Площа посівів всього, га	545	690	690
в т.ч.:			
на переробку	–	–	387,77
населенню	45,98	–	–
на ринку	455,77	656,09	–
за іншими каналами (посів)	16,62	21,04	16,46
на годівлю	26,63	12,88	135,77

Джерело: розрахунки автора.

Так, для досягнення досліджуваними підприємствами максимальних величин прибутку від реалізації зернових культур необхідно дотримуватись наступних структур посівних площ:

1. ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району – 45,98 га для забезпечення потреб населення; 455,77 га для реалізації на ринку; 16,62 та 26,63 га для забезпечення потреб в насіннєвому матеріалі та годівлі відповідно;

2. СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району – 656,09 га для реалізації на ринку; 21,04 та 12,88 га для забезпечення потреб в насіннєвому матеріалі та годівлі відповідно;

3. ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району – 387,77 га для забезпечення потреб реалізації на переробку; 16,46 та 135,77 га для забезпечення потреб в насіннєвому матеріалі та годівлі відповідно.

У разі дотримання запропонованих структур посівних площ та використання технології вирощування передового підприємства області – ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, досліджувані підприємства зможуть досягти показників ефективності виробництва зерна, поданих у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Результати економіко-математичного моделювання структури посівних площ вибірки
сільськогосподарських підприємств Хмельницької області**

Показники	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району			СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району			ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району		
	фактичні	за результатами оптимізації	відхилення, +/-	фактичні	за результатами оптимізації	відхилення, +/-	фактичні	за результатами оптимізації	відхилення, +/-
Урожайність з 1 гектара, ц	59,4	82,0	в 1,4 рази	35	82	в 2,3 рази	57,3	82	в 1,4 рази
Площа посіву зернових, га	545,0	545,0	0	690	690	0	540	540	0
Виробнича собівартість 1 ц, грн.	283,1	304,5	21,4	232,8	304,5	71,7	271,3	304,5	33,2
Реалізація зернових і зернобобових, ц:									
на переробку	–	–		–	–	–	15272	31797,0	16525,0
населенню	3770	3770,0	0,0	–	–	–	–	–	–
на ринку	26764	37373,5	10609,5	14617	53799,0	39182,0	–	–	–
за іншими каналами (сівба)	812,0	1362,5	550,5	2081	1725,0	-356,0	2371	1350,0	-1021,0
на годівлю	2184,0	2184,0	0,0	1056	1056,0	0,0	11133	11133,0	0,0
Дохід від реалізації (за цінами 2017 року), тис. грн, всього:	10604,2	15132,0	4527,8	5297,4	19158,0	13860,5	9743,6	14993,2	5249,7
в т.ч. за каналами:									
на переробку	–	–		–	–	–	5171,1	10766,5	5595,4
населенню	1070,7	1276,5	205,8	–	–	–	–	–	–
на ринку	8703,7	12654,7	3951,0	4589,7	18216,3	13626,6	–	–	–
за іншими каналами (сівба)	224,9	461,3	236,4	469,5	584,1	114,6	802,8	457,1	-345,7
на годівлю	604,97	739,50	134,53	238,2	357,6	119,3	3769,6	3769,6	0,0
Чистий прибуток від реалізації, тис. грн	1441,0	1525,3	84,2	-324,7	1931,1	2255,8	1349,6	1511,3	161,7

Джерело: розрахунки автора.

Отже, за результатами наших досліджень, можна зробити такі висновки:

1. ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району при підвищенні урожайності в 1,4 раза (82,0 ц/га) зможе реалізувати зернової продукції на 15132,0 тис. грн, що на 4527,8 тис. грн більше за відповідний показник 2017 року. У той же час на даному підприємстві буде спостерігатись зростання величини прибутку на 84,2 тис. грн або на 5,8 %.

2. СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району підвищить дохід від реалізації на 13860,5 тис. грн., що дозволить підприємству отримати прибуток від реалізації зерна обсягом 1931,1 тис. грн.

3. ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району реалізуватиме зернову продукцію (за різними каналами) на суму 14993,2 тис. грн, що на 5249,7 тис. грн або на 60 % більше, ніж 2017 року. У той же час прибуток від реалізації зерна становитиме 1511,3 тис. грн., що на 11 % вище за попередній період.

Виробнича собівартість вирощеної продукції для досліджуваних підприємств становитиме 304,47 грн. на 1 ц.

Отже, саме ефективна стратегія розвитку в конкурентній боротьбі зумовлюють комерційний успіх підприємства. Найбільше значення в стратегії управління конкурентоспроможністю мають: управління якістю продукції, що в час складних економічних відносин є основою забезпечення конкурентоспроможності; розробка і випуск нових товарів; комплексні дослідження ринку і планування маркетингу; організація роботи товарного апарату; реклама і стимулювання збуту; удосконалення продукції, що випускається; політика цін; стратегічна політика дій; удосконалення організаційної структури; вибір найефективніших каналів розподілу; зниження витрат обігу; кредитна політика і фінансування [193, с. 60-61].

Виходячи з вище викладеного, можна зробити висновок, що в подальшому для ефективного розвитку сільськогосподарського виробництва, необхідно створити таку систему стратегічного управління, яка в першу чергу забезпечувала досягнення стратегічних цілей організації і враховувала

особливості аграрної економіки. З огляду на це, запропонована концептуальна схема організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства передбачає на макрорівні реалізацію глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої повинні трансформуватися, поглиблюватися і адаптуватися на подальших нижніх рівнях вертикалі управління – регіоні, підприємстві.

3.2. Напрями підвищення якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємства

Дослідження свідчать, що інтегрованим показником якості реалізації функцій управління є якість продукції. Якість продукції є важливим стратегічним пріоритетом розвитку сільськогосподарського підприємства. Під управлінням якістю слід розуміти скоординовані дії лінійних і функціональних керівників, працівників, які забезпечують виробництво сільськогосподарської продукції, що повністю задовольняє вимоги споживача при мінімально необхідних витратах матеріальних і трудових ресурсів.

Тому стратегічним напрямом успішного функціонування підприємства в сучасних економічних умовах є реалізація ефективних шляхів підвищення якості продукції та процесу їх формування на підприємстві, які дозволяють підвищити необхідний рівень споживчих характеристик продукції. На підприємстві доцільно створити систему менеджменту якості. Така система виступає на практиці дієвим управлінським інструментом, який підвищує рівень координації дій структурних підрозділів підприємства, покращує внутрішні і зовнішні комунікації [194, с. 72].

Набір ключових характеристик керівника, які здійснюють найбільший вплив на ефективність стратегічного управління, можна розглядати як підґрунтя для забезпечення якості реалізації стратегії розвитку

сільськогосподарського підприємства. З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких є необхідно достатньою для забезпечення якості виконання функцій стратегічного управління розвитком підприємства, нами була здійснена оцінка найбільш значущих для якості продукції особистих, ділових, професійних характеристик керівників. Для цього був використаний метод експертних оцінок.

На підприємстві СВК «Летава» Чемеровецького району Хмельницької області була сформована експертна комісія, до складу якої увійшли: голова кооперативу, головний бухгалтер, заступник голови кооперативу з економічних питань, заступник голови кооперативу з оперативної роботи, заступник голови кооперативу з кормовиробництва, економіст по оплаті праці, головний агроном, головний зоотехнік, головний інженер, голова ревізійної комісії, спеціаліст з інформаційно-аналітичної роботи.

Існуюча організаційна структура управління підприємством в цілому недостатньо ефективна, оскільки окремі керівники не мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок (додаток С). З метою розробки експертами альтернативних варіантів рішень головна увага приділялася забезпеченню ефективного інформаційного обміну між ними. У ході дослідження виділені експертами характеристики управлінського персоналу, що справляють найбільший вплив на якість стратегічного управління розвитком підприємства, були занесені до анкет (додаток У). Для формування експертних оцінок були використані методи безпосередньої (бальної) оцінки й відносного ранжування. Членам експертної групи було запропоновано оцінити характеристики управлінського персоналу за десятибальною шкалою (від 1 до 10). Виставлені членами експертної комісії бали наведені в табл. 3.8.

Коефіцієнт вагомості характеристик визначався методом нормування сумарних оцінок.

$$\alpha = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (3.3)$$

де a_i – сума балів i -го параметру;

n – кількість параметрів.

Таблиця 3.8

Оцінка вагомості ключових характеристик управлінського персоналу

Умовна нумерація експертів	Окремі оцінки експертів			Узагальнені оцінки експертів			
				бали	кількість експертів, які оцінили характеристики управлінського персоналу		
	мотивація	навчання	потенціал		мотивація	навчання	потенціал
1	7	5	8	1	0	0	0
2	9	7	10	2	0	0	0
3	9	4	9	3	0	0	0
4	6	4	9	4	0	1	0
5	8	6	10	5	0	1	0
6	9	8	8	6	1	2	0
7	8	10	10	7	1	3	0
8	10	7	9	8	3	2	3
9	9	8	9	9	3	0	3
10	9	6	10	10	2	1	4
Разом	84	65	92	Разом	10	10	10

Джерело: розрахунки автора.

При цьому $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$.

Коефіцієнти вагомості становлять:

$$\alpha_{\text{мотивації}} = \frac{84}{84 + 65 + 92} = 0,348 \text{ (34,8\%);}$$

$$\alpha_{\text{навчання}} = \frac{65}{84 + 65 + 92} = 0,270 \text{ (27,0\%);}$$

$$\alpha_{\text{потенціалу}} = \frac{92}{84 + 65 + 92} = 0,383 \text{ (38,3\%).}$$

Недоліком методів експертної оцінки є певний суб'єктивізм отриманих даних, тому отримані оцінки були перевірені на достовірність. Статистичний аналіз експертних оцінок включає: оцінку ступеня узгодженості експертів по кожній ознаці (параметру) окремо й по всіх ознаках (параметрах) в цілому, виділення підгруп експертів з близькими оцінками в разі випадку істотних розбіжностей відповідей; з'ясування причин розбіжностей і впровадження

заходів для підвищення достовірності експертних оцінок.

Відзначимо, що встановлені вагові коефіцієнти можна використовувати для оцінки якості реалізації досліджуваних нами функцій стратегічного управління розвитком підприємств лише тоді, коли відхилення в оцінках експертів відповідають нормальному розподілу і якщо дані оцінки достатньою мірою узгоджені одна з одною. Для того, щоб визначити, чи відносяться оцінки до нормального розподілу, були розраховані середньоквадратичне відхилення (G) та розмах варіації (R). Розрахунок середньоквадратичного відхилення (G) наведений в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за ключовими характеристиками управлінського персоналу (І рівень вагомості)

Оцінка експертів у балах, x	Кількість експертів, n	Добуток варіантів на частоти, xp	Середня оцінка в умовних балах, $\bar{x} = \frac{\sum xp}{\sum n}$	Відхилення варіантів від середньої, x - \bar{x}	Квадрати відхилень, $(x - \bar{x})^2$	Добуток квадратів на частоти, $(x - \bar{x})^2 n$
<i>Навчання керівника</i>						
4	1	4		-2,8	7,84	7,84
5	1	5		-1,8	3,24	3,24
6	2	12		-0,8	0,64	1,28
7	3	21		0,2	0,04	0,12
8	2	16		1,2	1,44	2,88
10	1	10		3,2	10,24	10,24
Всього	10	68	6,8			25,6
<i>Потенціал керівника</i>						
8	3	24		-1,1	1,21	3,63
9	3	27		-0,1	0,01	0,03
10	4	40		0,9	0,81	3,24
Всього	10	91	9,1			6,9
<i>Мотивація керівника</i>						
6	1	6		-2,4	5,76	5,76
7	1	7		-1,4	1,96	1,96
8	3	24		-0,4	0,16	0,48
9	3	27		0,6	0,36	1,08
10	2	20		1,6	2,56	5,12
Всього	10	84	8,4			14,4

Джерело: розрахунки автора.

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{\sum n}} \quad (3.4)$$

Розмах варіації є різницею між найбільшим і найменшим значенням

характеристики й визначається за формулою:

$$R = x_{\max} - x_{\min}, \quad (3.5)$$

Так, середньоквадратичне відхилення за кожною характеристикою розраховується таким чином:

– на навчання керівника

$$G = \sqrt{\frac{25,6}{10}} = 1,6$$

– потенціал керівника:

$$G = \sqrt{\frac{6,9}{10}} = 0,69$$

– мотивація керівника:

$$G = \sqrt{\frac{14,4}{10}} = 1,44$$

Значення середньоквадратичних відхилень, шести середньоквадратичних відхилень й розмаху варіації наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Аналіз фактичного розмаху експертних оцінок за ключовими характеристиками управлінського персоналу (І рівень вагомості)

Чинники	Показники оцінки		
	середньоквадратичне відхилення		розмах варіації
	G	6G	
Мотивація керівника	1,44	8,64	4
Навчання керівника	1,6	9,6	6
Потенціал керівника	0,69	4,14	2

Джерело: розрахунки автора.

Якщо розмах варіації експертних оцінок не перевищує шести квадратичних відхилень (закон нормального розподілу), то вважається, що статистичні характеристики взаємопов'язані й відповідають нормальному розподілу [184, с. 80].

Для всіх трьох характеристик шість середньоквадратичних відхилень перевищують розмах варіації. Таким чином, для даних характеристик фактичний розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу. Комплексна оцінка якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств передбачає також визначення й аналіз

характеристик другого рівня вагомості.

Згідно з теорією рангової кореляції найважливішим є чинник, який набрав найбільшу кількість балів [184, с. 380].

Отже, характеристика, яка здійснює найсильніший вплив на якість стратегічного управління розвитком підприємства, є потенціал керівника. Ця характеристика отримала перший ранг, характеристики – мотивація керівника й його навчання – відповідно другий і третій ранги.

Далі було здійснено оцінку характеристик II рівня вагомості (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Оцінка вагомості характеристик другого рівня

№ з/п	Характеристики	Умовна нумерація експертів										Всього	Коефіцієнт вагомості, α
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Освіта	7	7	7	7	6	9	7	8	8	9	75	0,0437
2	Здатність до нововведень	10	10	10	8	10	10	10	9	10	10	97	0,0566
3	Коучинг	7	3	3	5	5	4	6	6	4	4	47	0,0274
4	Стаж роботи	6	7	7	8	6	5	7	6	8	7	67	0,0391
5	Фізичне та психічне здоров'я	4	5	6	6	7	4	4	5	5	3	49	0,0286
6	Здатність до самооцінки і самоменеджменту	8	8	8	6	6	7	5	7	7	9	71	0,0414
7	Відповідальність	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	97	0,0566
8	Соціальний статус	8	10	8	8	9	7	8	10	7	10	85	0,0496
9	Ораторські здібності	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	38	0,0222
10	Організаторські здібності	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	99	0,0577
11	Рівень знань	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	0,0583
12	Системне мислення	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	99	0,0577
13	Ініціативність	10	10	10	10	9	10	10	9	10	10	98	0,0571
14	Характеристики робочого місця	7	5	8	8	6	7	6	5	5	7	64	0,0373
15	Кар'єрний ріст	4	6	7	8	6	7	7	8	6	5	64	0,0373
16	Матеріальне стимулювання	8	9	9	8	7	7	7	6	8	7	76	0,0443
17	Режим праці і відпочинку	8	7	6	9	8	7	7	8	6	9	75	0,0437
18	Автономність у прийнятті рішень	5	5	3	5	4	4	6	4	4	5	45	0,0262
19	Участь у корпоративних тренінгах	5	6	6	4	5	7	8	4	4	5	54	0,0315
20	Участь у семінарах	7	8	6	6	6	5	7	5	5	6	61	0,0356
21	Консультавання	6	5	5	5	6	5	7	4	8	5	56	0,0327
22	Здатність до управлінського контролю	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	98	0,0571
23	Навчання на курсах підвищення кваліфікації	6	5	5	6	7	4	4	3	5	6	51	0,0297
	Всього балів	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1715	–

Джерело: розрахунки автора.

Для подальшого аналізу отриманих результатів застосовувався метод відносного ранжування, який передбачає присвоєння експертами значень у відсотках окремій характеристиці (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Відносне ранжування характеристик другого рівня (%)

№ з/п	Чинники	Умовна нумерація експертів										Всього	Коефіцієнт вагомості, α	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Рівень знань	30	15	20	30	20	20	15	10	20	15	195	0,199	19,9
2	Організаторські здібності	25	25	20	15	15	20	15	25	20	10	190	0,194	19,4
3	Здатність до нововведень	20	25	25	10	10	15	20	20	15	25	185	0,189	18,9
4	Системне мислення	15	10	10	15	15	10	10	5	10	10	110	0,112	11,2
5	Інноваційність	10	5	15	20	20	10	10	5	5	10	110	0,112	11,2
6	Відповідальність	5	15	10	10	20	5	5	15	10	10	105	0,107	10,7
7	Здатність до управлінського контролю	5	10	10	5	10	15	10	5	5	10	85	0,087	8,7
	Всього											980	1	100,0

Джерело: розрахунки автора.

Узагальнені оцінки характеристик другого рівня подано в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Узагальнені оцінки експертів

Вагомість характеристик другого рівня (%)	Кількість експертів, які оцінили вагомість характеристик:						
	рівень знань	організаторські здібності	ініціативність	системне мислення	здатність до нововведень	відповідальність	навички управлінського контролю
5	0	0	0	1	3	3	4
10	1	1	2	6	4	4	5
15	3	3	3	3	1	2	1
20	4	3	2	0	2	1	0
25	0	3	3	0	0	0	0
30	2	0	0	0	0	0	0
Всього	10	10	10	10	10	10	10

Джерело: розрахунки автора.

Дані експертні оцінки можна вважати цілком обґрунтованими і використовувати для аналізу якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств лише тоді, коли відхилення в оцінках експертів відповідають нормальному розподілу і якщо оцінки достатньою мірою узгоджені одна з одною. Розрахунки відхилень та розмаху варіації для обраних

характеристик другого рівня вагомості подані в табл. 3.14, 3.15.

Таблиця 3.14

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за ранжованим рядом характеристик (II рівень вагомості)

Оцінка експертів (%), x	Кількість експертів, n	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
Рівень знань						
10	1	10	–	-9,5	90,25	90,25
15	3	45	–	-4,5	20,25	60,75
20	4	80	–	0,5	0,25	1
30	2	60	–	10,5	110,25	220,5
Всього	10	195	19,5	–	–	372,5
Організаторські здібності						
10	1	10	–	-9	81	81
15	3	45	–	-4	16	48
20	3	60	–	1	1	3
25	3	75	–	6	36	108
Всього	10	190	19	–	–	240
Ініціативність						
10	2	20	–	-8	64	128
15	3	45	–	-3	9	27
20	2	40	–	2	4	8
25	3	75	–	7,5	56,25	168,75
Всього	10	180	18	–	–	331,75
Системне мислення						
5	1	5	–	-6	36	36
10	6	60	–	-1	1	6
15	3	45	–	4	16	48
Всього	10	110	11	–	–	90
Здатність до нововведень						
5	3	15	–	-6	36	108
10	4	40	–	-1	1	4
15	1	15	–	4	16	16
20	2	40	–	9	81	162
Всього	10	110	11	–	–	290
Відповідальність						
5	3	15	–	-5,5	30,25	90,75
10	4	40	–	-0,5	0,25	1
15	2	30	–	4,5	20,25	40,5
20	1	20	–	9,5	90,25	90,25
Всього	10	105	10,5	–	–	222,5
Здатність до управлінського контролю						
5	4	20	–	-3,5	12,25	49
10	5	50	–	1,5	2,25	11,25
15	1	15	–	6,5	42,25	42,25
Всього	10	85	8,5	–	–	102,5

Джерело: розрахунки автора.

Таблиця 3.15

Аналіз розмаху експертних оцінок для ранжованого ряду ключових характеристик (II рівень вагомості)

Чинники	Показники оцінки		
	середньоквадратичне відхилення		розмах варіації
	G	6G	R
1. Рівень знань	37,25	223,5	20
2. Організаторські здібності	24	144	15
3. Ініціативність	33,2	199,2	15
4. Системне мислення	9	54	10
5. Здатність до нововведень	29	174	15
6. Відповідальність	2,2	13,2	15
7. Здатність до управлінського контролю	10,2	61,2	10

Джерело: розрахунки автора.

Виходячи з даних табл. 3.15, розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу ($R < 6G$), тому експертні оцінки можна вважати взаємоузгодженими.

Отже, використання методів експертних оцінок дозволило виявити набір ключових характеристик керівників, що обумовлюють якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств. На основі отриманих даних ми розраховували узагальнюючий показник якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств.

Методика розрахунку узагальнюючого показника якості передбачає визначення максимального бала (ідеалу) за характеристиками першого й другого рівнів, розрахунок одиничних параметричних індексів за кожною характеристикою окремо, зважених одиничних параметричних індексів, а також групових показників якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств.

Одиничні параметричні індекси за критеріями першого й другого рівнів визначаються за формулою:

$$q_i = \frac{b_i^m}{b_i^{\max}}, \quad (3.6)$$

де q_i – одиничний параметричний індекс за певною характеристикою;

b_i^m – значення i -тої характеристики групи m для керівника (професіонала, фахівця), який оцінюється, в балах;

b_i^{\max} – максимальний бал за i -тою біографічною характеристикою, $i = 7$.

Зважені одиничні параметричні індекси за характеристиками першого й другого рівнів вагомості визначаються за формулою:

$$q_{zv}^i = q_i \times \alpha^i, \quad (3.7)$$

де q_i – одиничний параметричний індекс за певною характеристикою;

α^i – коефіцієнт вагомості характеристики.

Одиничні параметричні індекси та зважені одиничні індекси за характеристиками якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств подано в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Визначення набору ключових чинників впливу на якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств

Чинники	Вагомість, α	Значимість, %	Максимальний бал (ідеал)	Одиничний параметричний індекс	Зважений одиничний параметричний індекс
Навчання	0,270		19,9		
Рівень знань		19,9		1	0,270
Здатність до управлінського контролю		8,7		0,44	0,119
Мотивація	0,348		18,9		
Ініціативність		18,9		1	0,348
Здатність до нововведень		11,2		0,6	0,209
Потенціал	0,383		19,4		
Відповідальність		10,7		0,55	0,211
Організаторські здібності		19,4		1	0,383
Системне мислення		11,2		0,58	0,222

Джерело: розрахунки автора.

З урахуванням вищенаведених даних розрахуємо груповий показник якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств. Даний показник визначається для характеристик першого рівня, тому що значення цього показника є арифметичною сумою зважених одиничних параметричних індексів характеристик другого рівня.

Груповий показник якості реалізації функцій стратегічного управління

розвитком підприємств визначається за формулою:

$$J_i = \sum_{i=1}^n q^i \text{ з } \text{в} \quad (3.8)$$

Сукупність групових показників для характеристик першого рівня утворює узагальнюючий показник якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств, який розраховується за формулою:

$$Q = J_n \cdot \alpha_n + J_m \cdot \alpha_m + J_h \cdot \alpha_h \quad (3.9)$$

де J_n , J_m , J_h – групові показники якості реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств;

α_n , α_m , α_h – коефіцієнти вагомості характеристик першого рівня.

Групові і узагальнюючі показники оцінки впливу на якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств управлінським персоналом наведені в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Визначення групових і узагальнюючих показників оцінки впливу чинників на якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств

Чинники	Коефіцієнт вагомості	Груповий показник	Узагальнюючий показник
Потенціал керівника	0,383	0,818	0,313
Мотивація керівника	0,348	0,557	0,194
Навчання керівника	0,270	0,389	0,105
Всього			0,612

Джерело: розрахунки автора.

З урахуванням вищевикладеного, реалізація якостей керівництва в процесі трудової діяльності під впливом чинників потенціалу і мотивації обумовлює якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств. Враховуючи те, що якість виконання функцій управління сприяє як підвищенню показників якості продукції, так і удосконаленню взаємодії керуючої та керованої підсистем, необхідно визначати заходи з підвищення рівня якості реалізації функцій управління.

Проведені дослідження свідчать, що якість виконання функцій стратегічного управління розвитком підприємств значною мірою

обумовлюється реалізацію якостей керівника в процесі трудової діяльності. Разом з тим, процес реалізації функцій управління здійснюється під впливом різноманітних чинників: інформаційних, технічних, технологічних, соціальних, організаційних. Вплив кожної з цих груп чинників на якість реалізації функцій управління варіюється залежно від цілей та задач, що визначаються відповідним рівнем управління. З урахуванням цього виникає необхідність в оцінці якості реалізації управлінським персоналом функцій стратегічного управління розвитком підприємств залежно від рівня управління, що дасть можливість визначити передумови удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу як основи забезпечення якості системи управління підприємством.

З точки зору функціонального призначення підприємства як бізнес-системи вивчення даної взаємодії дасть можливість виявити резерви щодо більш ефективної реалізації функцій управління через забезпечення відповідності виконання функцій рівню управління. Внаслідок цього дослідження характеру функціональної взаємодії управлінського персоналу є необхідною передумовою вдосконалення якості системи управління підприємством. Розробка раціональної управлінської технології безпосередньо пов'язана з особливостями функціональної взаємодії управлінського персоналу. Це обумовлено тим, що в процесі даної взаємодії встановлюються відповідні зв'язки між органами управління, аналіз яких дає можливість виявити зайві з них з метою їхнього скорочення та забезпечення більш раціонального використання управлінського часу для вирішення стратегічних задач.

Отже, оскільки специфіка управлінського персоналу відображається у зв'язках, то характер взаємозв'язків може бути виявлений тільки після визначення виконуваних органом управлінських дій. Тому дослідження функціональної взаємодії здійснюється в два етапи: на першому етапі аналізується процес управління, визначаються управлінські роботи, закріплені за кожним органом і виконання яких вимагає залучення інших органів, склад

взаємодії управлінського персоналу та здійснення ними управлінських дій. На другому етапі виділяються зв'язки між органами, що забезпечують здійснення управлінських дій при виконанні робіт.

З метою дослідження можливих зв'язків між відповідними органами управління на предмет оцінки їхнього впливу на забезпечення якості процесів управління скористаємося методом індексації. Отже, склад дій процесу прийняття управлінських рішень може бути представлений через набір таких індексів:

P_p – підготовка рішення. Участь різних органів управління у виконанні даної дії може проявлятися неоднаково. Так, один функціональний відділ може приймати участь у підготовці рішення тільки частини проблеми, інший готує проект рішення за проблемою в цілому. Розподіл робіт між органами, що виконують дану операцію, відображається через індекси P_r і P_c , де:

P_r – підготовка рішення за проблемою в цілому здійснюється управлінським підрозділом, що несе відповідальність за виконання даної роботи;

P_c – підготовка рішення підрозділом-співвиконавцем, що готує необхідні матеріали для головного органу.

P – прийняття рішення;

B – виконання рішення;

K_p – контроль за виконанням рішення.

Сукупність зазначених робіт характеризує повний управлінський цикл, який може бути представлений набором індексів P_r , P_c , P , B_r , B_c , K_p . У той же час значимість виявленого складу управлінських робіт полягає у виділенні та оцінці зв'язків за кожною управлінською роботою, що встановлюються між органами управління. При цьому, виходячи з основних положень функціонально-структурної організації підприємства, існування органу управління, як елементу керуючої системи, неможливе без відповідної

взаємодії з іншими елементами. Тому, враховуючи деяку універсальність характеру взаємодії, виявленої в процесі дослідження, можна умовно прийняти, що всі стійкі зв'язки, встановлені в процесі управління, є взаємодіями:

Пд₁ – зв'язки між органом – відповідальним виконавцем та іншими ланками управління, що надають необхідні дані, які дозволяють здійснити підготовку рішення;

Пд₂ – зв'язки між відповідальним виконавцем та органом, що приймає рішення;

Пд₃ – зворотний зв'язок: підписане і організаційно оформлене рішення доводиться до ланки, відповідальної за його виконання;

Пд₄ – зв'язки між органом – відповідальним виконавцем даного рішення та іншими органами, що приймають участь в його виконанні;

Пд₅ – зв'язки між базовим органом і органом, що здійснює контроль виконання рішення;

Ус₁, Ус₂, Ус₃ – дії з узгодження управлінських робіт.

Зв'язки, необхідні для виконання базової роботи, відображаються через набір індексів Пд₁, Пд₂, Пд₃, Пд₄, Пд₅, Ус₁, Ус₂, Ус₃ (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Індексація функціональних зв'язків СВК «Летава» Чемеровецького району Хмельницької області*

Управлінські дії, пов'язані з:	Функціональні зв'язки, за допомогою яких здійснюється:		
	представлення даних для розрахунку показників	представлення підготовленого рішення на затвердження	представлення даних на узгодженість
Підготовкою рішення	Пд ₁		Ус ₁
Прийняттям рішення		Пд ₂ , Пд ₃	
Виконанням рішення	Пд ₄		Ус ₂
Контролем за виконанням	Пд ₅		Ус ₃

*Складено за дослідженнями автора.

При оцінці можливих взаємозв'язків між органами управління система управління розглядається нами відносно органу управління, відповідального за виконання управлінських робіт (Бр).

Так, орган I, як відповідальний виконавець (B_p), створює базовий документ і виконує управлінські дії, пов'язані з підготовкою рішення за проблемою в цілому (P_r) та його виконанням (P_c). Орган II і орган III є співвиконавцями, взаємодія яких з базовим органом здійснюється з метою підготовки даних ($Пд_1, Пд_4$) і узгодження основних дій ($Ус_1, Ус_2$). Прийняття управлінського рішення є прерогативою органу IV, причому реалізація даної функції обумовлює взаємодію між органом IV і базовим органом ($Пд_2, Пд_3$). Функція контролю за виконанням рішення реалізується також органом IV. В процесі виконання даної дії між базовим органом і органом IV встановлюється відповідна взаємодія ($Пд_5, Ус_3$).

Використання матеріалів моделювання дає можливість виявити напрямки взаємодії управлінського персоналу по вертикалі і по горизонталі (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Фрагмент різнорівневої взаємодії лінійних підрозділів з функціональними структурами управління СВК «Летава» Чемеровецького району Хмельницької області*

Найменування управлінських робіт	Взаємодія управлінського персоналу		
	по вертикалі		по горизонталі
...	об'єктно-суб'єктні зв'язки	суб'єктно-об'єктні зв'язки	суб'єктно-суб'єктні зв'язки
21.01. Розробка заходів із забезпечення якості продукції рослинництва	– між бригадою і головою кооперативу.	– між бригадиром і агрономічною службою.	- між бригадиром і функціональними керівниками: головним агрономом, інспектором з кадрів, заступником голови з економічних питань, головним бухгалтером тощо.
...			
21.04. Розробка заходів із забезпечення якості продукції тваринництва	– між фермою і головою кооперативу	– між зав. фермою і зоотехнічною службою	– між зав. фермою і функціональними керівниками: головним зоотехніком, інспектором з кадрів, заступником голови з економічних питань, головним бухгалтером тощо.
...			

*Складено за дослідженнями автора.

Так, при розробці заходів щодо підвищення якості продукції керівники виробничих підрозділів (лінійні керівники) взаємодіють по вертикалі з головним агрономом або головним зоотехніком, а по горизонталі – сукупністю різних функціональних служб. При цьому відмітимо, що горизонтальні зв'язки

є більш багаточисельними, ніж вертикальні, і з урахуванням того, що вони встановлюються між органами, які є формально незалежними один від одного, вимагають чіткої фіксації та контролю.

Виявлений через розподіл управлінських робіт за виконуваними функціями управління склад функціональних взаємодій між органами управління має бути відповідним чином оцінений. Проблема оцінки взаємодії управлінського персоналу є складовою загальної проблеми визначення ефективності діяльності підприємства.

На даному етапі вирішення проблеми оцінки взаємодії управлінського персоналу необхідно, перш за все, сформулювати критерії вдосконалення взаємодії і умови, що визначають її ефективність. Під критерієм розуміється ступінь, за допомогою якого здійснюється оцінка явища, що досліджується, і яким слід керуватися при виборі варіанту певної дії. Економічний критерій, як правило, виражається сукупністю показників, які оцінюють результативність явища через дію окремих чинників, що здійснюють на нього відповідний вплив. Отже, той чи інший показник свідчить про певну конкретизацію критерію.

Вдосконалення взаємодії управлінського персоналу є одним із напрямків підвищення якості системи управління підприємством. Виходячи з того, що якість – це критерій ефективності, в основі вибору критеріїв удосконалення взаємодії доцільно розглядати критерії та показники, за допомогою яких оцінюють ефективність здійснення процесів управління в рамках обраної стратегії розвитку.

Дослідження даної проблеми показало, що склад показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність процесу управління, характеризується своєю різноманітністю і численністю. В якості критеріїв раціональної структури управління існують такі, як: відповідність ланок управління функціям управління; найменша кількість ланок в ієрархії управління; виключення дублювання функцій.

Поряд з кількісним критерієм ефективності структури управління, що

розраховується за ступенем виконання техніко-економічних показників, дослідники пропонують ряд якісних критеріїв, серед яких виділяються: ретельність управлінського персоналу; досягнення балансу стратегічних та поточних завдань; адаптивність організаційної структури до змінюваних цілей тощо.

Досить цікавим є підхід деяких науковців, які пропонують в якості критеріїв ефективності процесу управління розглядати скорочення тривалості циклу управління, підвищення інноваційного рівня процесів управління, своєчасність виконання всіх функцій управління.

Узагальнюючи вищенаведені точки зору, можна зробити висновок, що найчастіше робляться спроби оцінити взаємодію управлінського персоналу за допомогою критерію мінімізації зв'язків, що вимірюється рядом показників. Вибір даного критерію базується на загальносистемному принципі мінімізації витрат (матеріальних, фінансових, трудових) щодо забезпечення оперативності зв'язків (управлінських, виробничих) між керуючою та керованою системами.

На оперативність управління здійснює певний вплив тривалість управлінського циклу, яку можна представити у наступному вигляді:

$$T_{ц.у.} = \sum_1^m t_{вип.д.у.} + \sum_1^n t_{пер.}, \quad (3.10)$$

де $T_{ц.у.}$ – тривалість управлінського циклу;

$\sum_1^m t_{вип.д.у.}$ – час виконання управлінських дій, пов'язаних із підготовкою,

прийняттям, виконанням і контролем за виконанням рішення;

$\sum_1^n t_{пер.}$ – час перерв у циклі управління, пов'язаних із необхідністю

взаємодії органів управління;

m – кількість управлінських дій;

n – кількість можливих зв'язків, необхідних для виконання управлінських дій.

Таким чином, зменшення часу можливих перерв в роботі є одним із

чинників скорочення тривалості управлінського циклу. Величину сумарного часу перерв у роботі можна розглядати як оцінку ефективності протікання процесу управління в системі, а також такої його характеристики, як безперервність, яку можна представити у вигляді:

$$H_{ц.у.} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{пер.}}{D_{ц.у.}} \quad (3.11)$$

Час перерв у роботі залежить від кількості зв'язків, що встановлюються в процесі управління: чим більша кількість зв'язків, тим більша величина перерви. Тому зменшення кількості зв'язків впливає на скорочення тривалості управлінського циклу, підвищення його безперервності.

Для оцінки взаємодії може бути запропоновано показник, який дозволяє визначити середню кількість зв'язків, що встановлюються між органами при виконанні одного виду робіт. Він виражається відношенням загальної кількості зв'язків, що встановлюються при виконанні закріплених за органом управлінських робіт, і кількістю цих робіт:

$$K = \frac{\Phi_{св.}}{P}, \quad (3.12)$$

де:

K – середня кількість зв'язків, розрахованих на одну роботу;

$\Phi_{св.}$ – кількість функціональних зв'язків за всіма управлінськими роботами, закріпленими за органом управління;

P – кількість взаємодіючих, тобто сумісних робіт, що виконуються органом управління.

За допомогою даного показника може здійснюватися оцінка взаємодії на етапі проектування і вдосконалення організаційної структури управління. Розрахунок показника здійснюється як за загальною кількістю зв'язків, так і за окремими функціональними зв'язками, виявленими в процесі дослідження функціональної взаємодії. Це дозволить визначити середню кількість зв'язків,

що встановлюються між органами при виконанні управлінської роботи:

$$K = \frac{\sum_{ср}^1 \Phi_{св.}}{P} \quad (3.13)$$

Для того, щоб показники, що пропонуються для оцінки взаємодії, обґрунтовували необхідність зміни зв'язків, повинні бути визначені їхні можливі нижні та верхні кількісні границі.

Припустимо, що система управління складається тільки з двох органів: керівника і функціонального відділу. Визначимо склад і ту мінімальну кількість зв'язків, що може бути встановлена між даними органами в процесі підготовки та реалізації управлінського рішення.

У процесі управління виконувани органами управлінські дії можуть бути розподіленими між ними наступним чином: керівник приймає рішення (Р) і контролює його виконання (K_p), функціональний відділ готує рішення (P_p) і здійснює роботу з його виконання (В). При цьому встановлюються функціональні зв'язки, що забезпечують виконання дії, пов'язаної з прийняттям рішення (взаємодії $Пд_2$ и $Пд_3$), контролем виконання ($Пд_5$) і підготовкою рішення ($Пд_1$, $Ус_1$).

У двохелементній системі управління індекс $Пд_1$ фіксує взаємодію керівника з функціональним відділом, в ході якої передається інформація, необхідна для підготовки рішення. Виконання дії, пов'язаної з виконанням рішення, здійснюється через взаємодію $Ус_2$.

Таким чином, в даній системі при підготовці та реалізації рішення мають місце взаємодії $Пд_1$, $Ус_1$, $Пд_2$, $Пд_3$, $Ус_2$, $Пд_5$, загальна кількість яких дорівнює шести. Разом з тим виникає досить правомірне питання: чи можна зменшити виявлену кількість зв'язків?

Відмітимо, що зв'язки ($Пд_1$, $Пд_2$, $Пд_3$, $Пд_5$) є необхідними, оскільки через них здійснюється виконання достатнього обсягу управлінських дій керівництвом організації. Що стосується зв'язків з узгодження дій органів при підготовці та виконанні рішення ($Ус_1$, $Ус_2$), то при даній кількості органів

управління, коли один з них є керівником, а інший – виконавцем, їх скоротити недоцільно, адже діяльність цих органів вимагає єдності їхніх інтересів, що забезпечуються зв'язками $У_{с1}$, $У_{с2}$. Виходячи з цього, розглянуті склад і кількість зв'язків можна вважати нижньою можливою границею складу і загальної кількості зв'язків, необхідних при виконанні однієї управлінської роботи.

Що стосується визначення верхньої можливої границі показника середньої кількості зв'язків, розрахованих на одну роботу, то її встановити досить складно і практично неможливо. Це обумовлено наступним. Оскільки мінімальна кількість зв'язків, встановлених в процесі управління, має місце в системі, що складається з двох органів, можна припустити, що максимальна кількість зв'язків дотягатиметься за умов участі у виконанні управлінської роботи всіх ланок управління.

При цьому кількість зв'язків, що приходить на одну ланку управління для виконання необхідного обсягу робіт, пропонується розрахувати за формулою:

$$K_c = n \cdot \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right), \quad (3.14)$$

де K_c – кількість зв'язків, що приходить на один орган управління;

n – кількість органів управління, з якими приходить взаємодія при виконанні робіт.

Виходячи з цього, пропонується в якості верхньої границі розглядати середню величину, отриману від ділення суми показників середньої кількості зв'язків, що встановлюються при виконанні одного виду управлінських робіт, розрахованих в системі управління в цілому.

Запропоновані для оцінки показники є щільно взаємопов'язаними між собою, що дозволяє системі управління правильно визначити і розробити напрямки аналізу взаємодії з метою вдосконалення процесів управління в організації. Розроблені критерії оцінки функціональної взаємодії можуть бути

застосовані при проектуванні та вдосконаленні процесів управління і організаційної структури.

Отже, послідовне обґрунтоване застосування на практиці системної методології забезпечує конструктивний методологічний підхід до вирішення задачі оцінки функціональної взаємодії органів управління. Здійснивши системний аналіз функцій управління, сформуємо систему функціональної взаємодії управлінського персоналу на основі встановлення системоутворюючих відносин між елементами, що формалізують їхні взаємозв'язки (рис. 3.4).

У системі, що наведено на рис. 3.4, обґрунтовано:

1. Склад системоутворюючих елементів.
2. Склад основних сфер діяльності СВК «Летава» Чемеровецького району як бізнес-системи на основі аналізу його потреб.
3. Склад та структура функцій управління, що розроблені у відповідності з основними принципами функціональної теорії організації.
4. Структура системи управління підприємством як сукупність основних блоків функцій.

Підкреслимо, що в основу розробленої системи покладено засади функціонально-структурної організації підприємства на основі виділення зв'язків між органами управління в процесі їхньої взаємодії. Як видно, наведена система дає можливість здійснювати аналіз ефективності взаємодії управлінського персоналу через реалізацію функцій управління за трьома основними напрямками: оцінка змісту функцій управління, зв'язок функцій із системоутворюючими елементами та зв'язок зі сферами діяльності. Цінність запропонованої системи полягає у систематизації окремих категорій науки управління з точки зору розкриття їхнього призначення та застосування при розробці технології управлінських робіт.

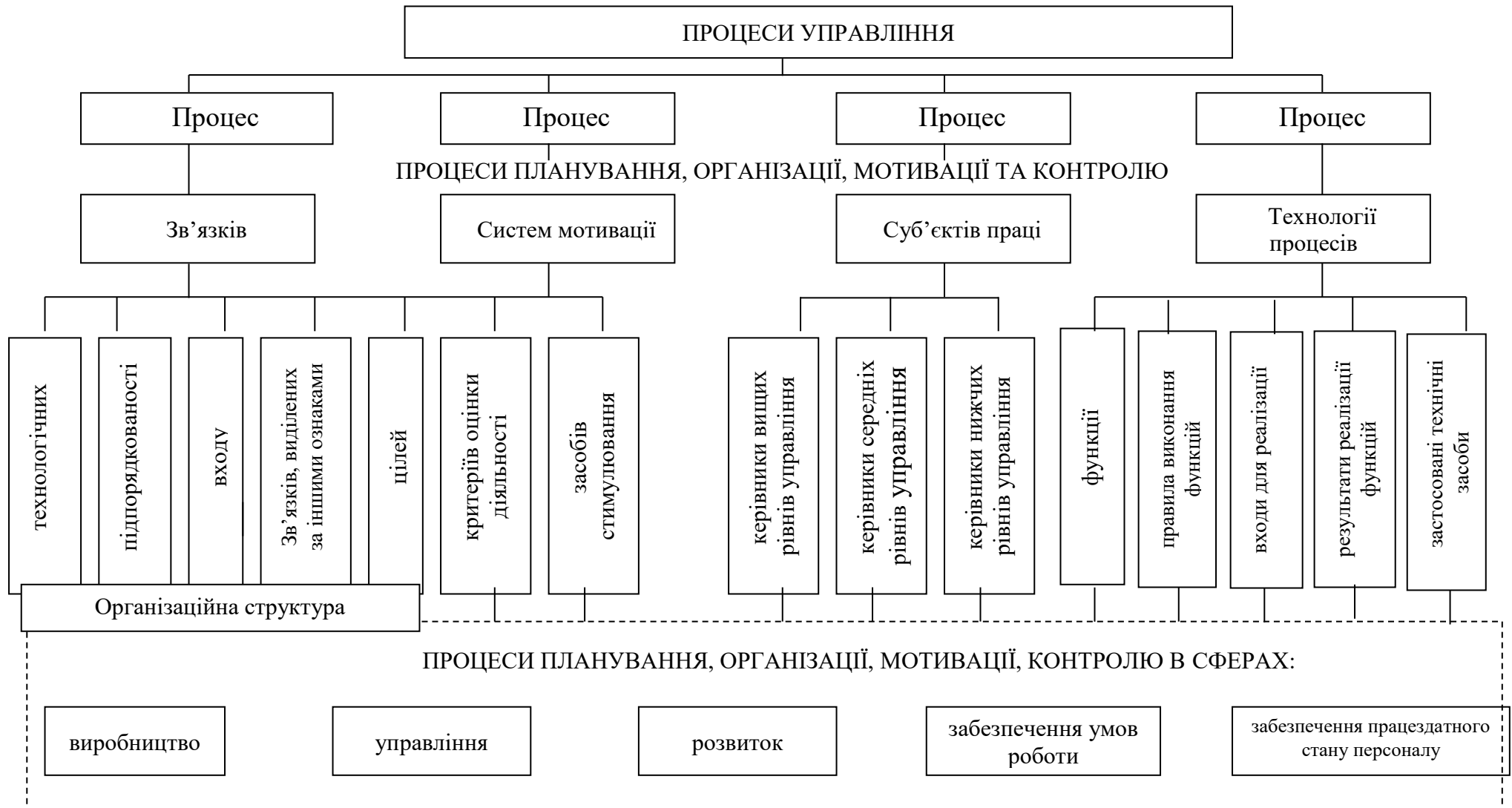


Рис. 3.4. Система функціонально-структурної взаємодії управлінського персоналу СВК «Летава»
Чемеровецького району

**Складено за дослідженнями автора.*

Розроблена на основі узагальнення теоретичних положень система підтверджує зроблені нами висновки щодо розгляду функціональної взаємодії управлінського персоналу як категорії, що відображає зміст процесу управління. З урахуванням результатів оцінки зв'язків між органами управління розроблена система обґрунтовує можливість створення методологічної бази забезпечення якості управління через розроблення технології управлінських робіт.

Таким чином, забезпечення якості процесів управління з точки зору забезпечення досягнення поставлених цілей в рамках обраної стратегії розвитку безпосередньо пов'язано з удосконаленням функціонально-структурної взаємодії управлінського персоналу на основі підвищення якості роботи керівництва сільськогосподарського підприємства.

3.3. Формування механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

Сучасна концепція управління передбачає повну економіко-правову самостійність й незалежність сільськогосподарських підприємств, діяльність яких повинна здійснюватися відповідно до чинного законодавства і укладених договорів, тому управлінські рішення розробляються відповідно до ринкових підходів регулювання господарської діяльності. Таким чином, питання формування механізму стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств, реформування планування взагалі й внутрішньогосподарського планування зокрема є важливим народногосподарським науковим і практичним завданням [195, с. 9].

Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного планування розвитку діяльності аграрних підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження

конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегічного планування, як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств в економічному середовищі. Актуальність теми визначається тим, що, незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння керівництва в необхідності стратегічного планування діяльності сільськогосподарського підприємства на всіх етапах його розвитку.

Удосконалення стратегічного планування в аграрних підприємствах Хмельницької області вимагає вирішення наступних завдань:

- поглиблення теоретичних підходів до сутності і місця стратегічного планування в економічному розвитку підприємства;
- визначення сучасного стану розвитку та ефективності діяльності аграрних підприємств;
- оцінки ефективності існуючого стратегічного планування;
- розкриття основних напрямків формування і розвитку стратегічного планування на аграрних підприємствах;
- розробка інноваційних підходів до стратегічного планування в сільськогосподарських підприємствах [171, с. 288].

В Україні прийнято комплект документів, що стосуються стратегічного планування на національному (Закони України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», низка постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України: «Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України», «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» тощо [166, 169, 196-199]; регіональному (Закони України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», «Про утворення Ради

з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування», Указів Президента України: «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про Генеральну схему планування території України», Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації», Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку»; «Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки», затверджена рішенням Хмельницької обласної ради [200-206]) і галузевому рівнях (Закон України «Про державну підтримку сільського господарства», Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року», Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року», Розпорядження Кабінету Міністрів України «Концепція розвитку сільських територій», «Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2017-2021 роки», затверджена рішенням Хмельницької обласної ради [188, 207-210]).

Отже, мета стратегічного планування сільськогосподарських підприємств полягає у довгостроковому забезпеченні їх ефективної діяльності та формуванні конкурентних переваг, що має відповідати обраній стратегії розвитку. Для цього керівникам сільськогосподарських підприємств необхідно найбільш повно вивчати зовнішнє середовище, яке містить потенційні загрози і очікувані можливості і потенціал розвитку в майбутньому [211, с. 352].

У даний час в АПК спостерігаються значні диспропорції між потужностями переробних підприємств і наявними сировинними ресурсами, що супроводжується нестачею обігових коштів і неможливістю оновлення матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств. Внаслідок

цього виникає необхідність щодо подальшого підвищення ефективності виробництва як сільськогосподарськими виробниками, так і переробними підприємствами, збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва та удосконалення економічних відносин між усіма ланками підкомплексу. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин ефективним напрямом удосконалення зв'язків у господарській діяльності підприємств, які вирощують рослинницьку продукцію, і переробних підприємств є створення інтеграційних формувань у формі асоціацій. При такому об'єднанні зберігається господарська самостійність і права юридичної особи всіх його учасників [212, с. 76].

Забезпечення довгострокового існування сільськогосподарських підприємств можливе за рахунок підвищення їх конкурентоспроможності шляхом визначення ключових факторів успіху та розробки заходів щодо їхньої реалізації, що уможливить зміцнення їх ринкової позиції. Орієнтир на довгострокову конкурентоспроможність передбачає значно більший перелік стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», в межах якої фахівцям достатньо здійснювати дослідження та обґрунтовувати стратегії в межах системи «продукт — ринок».

Один із найпоширеніших методів аналізу основних видів бізнесу підприємства — матричний.

Найчастіше в аналізі і стратегічному плануванні структури бізнес-портфеля підприємства використовують матрицю „зростання — частка ринку», розроблену компанією „Boston Consulting Group» (БКГ), матрицю І. Ансоффа „товари — ринки» та інші [7, 11].

За даними досліджуваної нами вибірки сільськогосподарських підприємств ми побудували матриці БКГ, попередньо розділивши підприємства на 2 групи за розміром земельного банку (I група з розміром земельної площі до 4000 га, II група — більше 4000 га сільськогосподарських угідь). В якості підприємства-лідера на ринку було обрано в 1 групі ТОВ «Сварог Дністер» Новоушицького району Хмельницької області (рис. 3.5).

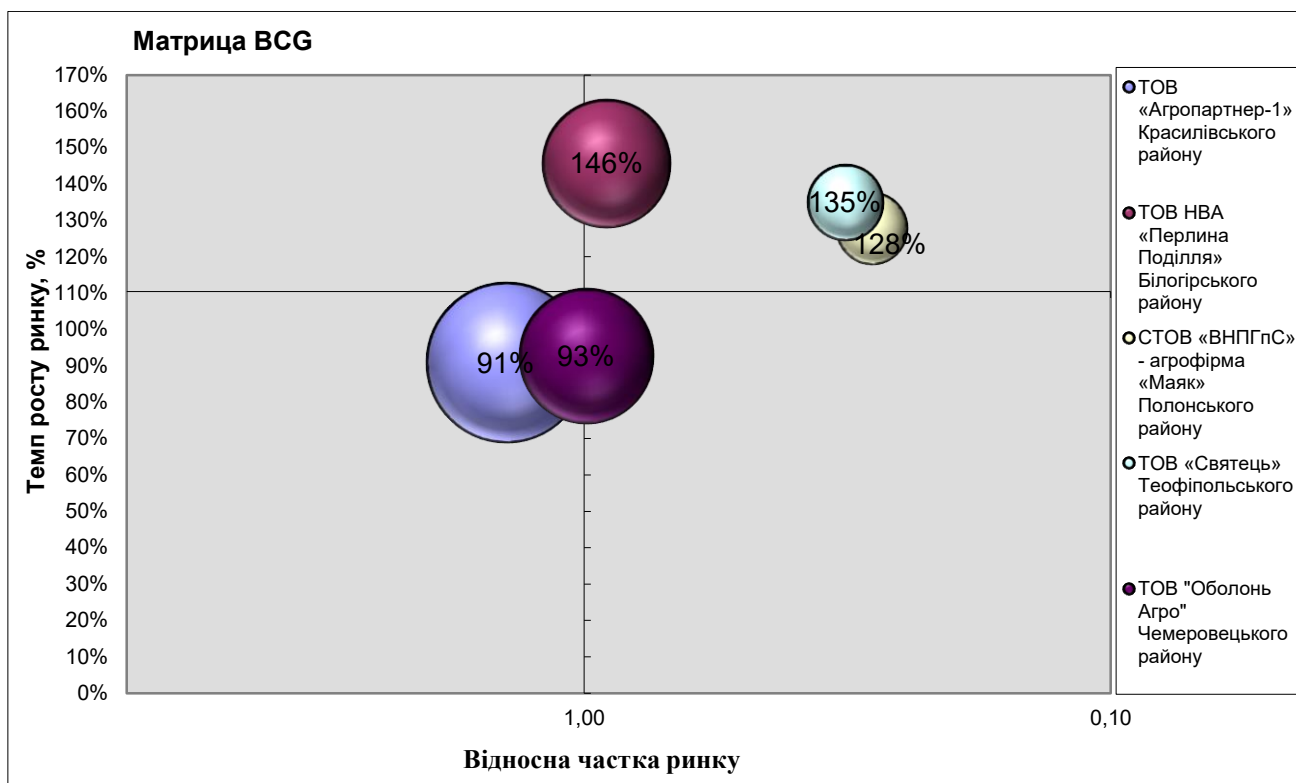


Рис. 3.5. Матриця БКГ (1 група підприємств)

Джерело: розробка автора на основі [11].

Як видно з рис. 3.5, до «дійних корів» можемо віднести ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району. Для цього підприємства ми пропонуємо застосовувати стратегію стабілізації, визначити сегменти ринку, які ще мають потенціал до зростання, спрямовувати контрольовані потоки інвестицій для освоєння нових сегментів ринку та збереження сильних сторін підприємств.

СТОВ «ВНПГпС» – агрофірма «Маяк» Полонського району, ТОВ «Святець» Теофіпольського району знаходяться у категорії проблемних стратегічних бізнес-одиниць (СБО) „знаків питання». Для цих підприємств ми пропонуємо застосовувати стратегію вибіркового зростання; здійснити оцінку потенціалу для лідирування на освоєних сегментах ринку, визначити слабкі сторони і можливості запобігання їм, а також підтримувати сильні сторони за допомогою вибіркового інвестування.

Втрачає свої позиції на ринку ТОВ "Оболонь Агро" Чемеровецького району, тобто із «дійних корів» воно поступово може перейти до категорії „собаки». Для цього підприємства пропонуємо застосовувати стратегію стабілізації, визначити сегменти ринку, що зростають, скоротити неприбуткові види бізнесу.

Для реалізації стратегії стабілізації ТОВ «Оболонь Агро» необхідно насамперед вжити заходів щодо зниження собівартості продукції, а саме: впровадження прогресивних систем землеробства, науково обґрунтованих сівозмін; послідовна інтенсифікація виробництва шляхом раціональної хімізації та докорінного поліпшення землі; впровадження у виробництво кращих сортів сільськогосподарських культур і порід тварин; зміцнення кормової бази тваринництва; підвищення продуктивності праці; економне використання оборотних фондів, запобігання втраті врожаю та забезпечення всіх технічних умов раціонального зберігання продукції [213, с. 55].

ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району має високий потенціал розвитку ринку, саме це підприємство ймовірно поступово перейде до категорії «зірок». На сьогодні ТОВ НВА «Перлина Поділля» – це продуктивна, високотехнічна та високопрофесійна агропромислова компанія з власною інфраструктурою і сучасним комплексом сільськогосподарської техніки та автопарку. Щодо інфраструктури підприємства, то слід сказати, що вона є досить розвинутою, так як підприємство дбає не лише про вирощування хорошого урожаю, але й про переробку сільськогосподарської продукції, що найчастіше властиво економічно стійким суб'єктам господарювання. Так, в ТОВ НВА «Перлина Поділля» побудовано 3 млини загальною потужністю 15 тонн борошна за зміну, олійня, пекарня, введено в експлуатацію мережу магазинів в сільській місцевості.

Отже, ми обрали в якості лідера вибірки досліджуваних сільськогосподарських підприємств II групи підприємство ТОВ НВА «Перлина

Поділля», яке у групі І зайняло останнє місце у конкурентному аналізі (рис. 3.6).

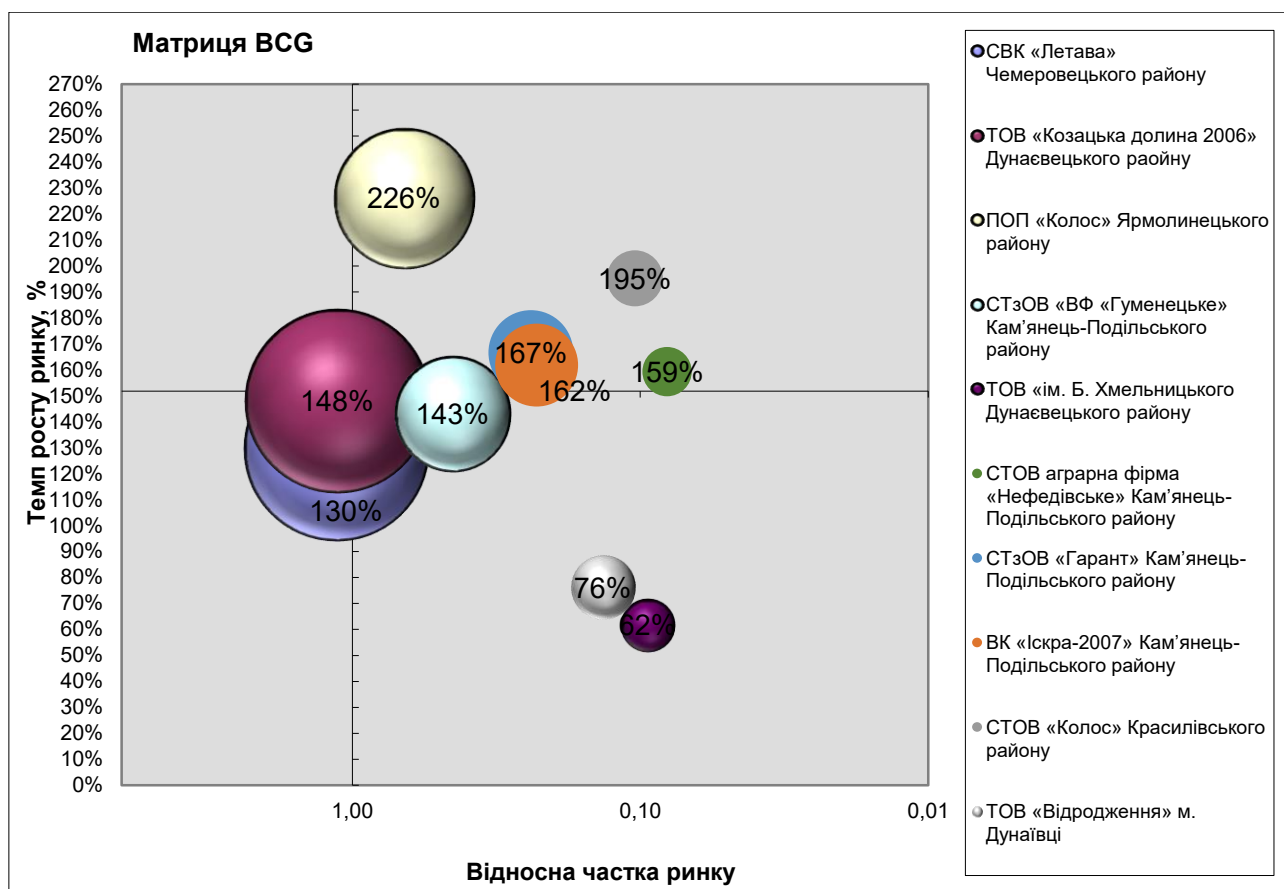


Рис. 3.6. Матриця БКГ (II група підприємств)

Джерело: розробка автора на основі [11].

З рис. 3.6 видно, що СВК «Летава» Чемеровецького району, ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району можна віднести до «дійних корів». Ці підприємства відомі на ринку сільськогосподарської продукції, для них ми пропонуємо застосовувати стратегію стабілізації, визначити сегменти ринку, які ще мають потенціал до зростання, спрямовувати контрольовані потоки інвестицій для освоєння нових сегментів ринку та збереження сильних сторін підприємств.

СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району, ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці попали у категорію „собаки». Для цих підприємств ми пропонуємо

застосовувати стратегію стабілізації, визначити сегменти ринку, що зростають, скоротити неприбуткові види бізнесу, а також для ТОВ «Відродження» м. Дунаївці здійснити вибіркове інвестування у розвиток виду бізнесу – вирощування насіння.

ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, СТзОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, СТОВ «Колос» Краси́лівського району, СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району попали до категорії проблемних СБО „знаки питання». Для цих підприємств ми пропонуємо застосовувати стратегію вибіркового зростання; здійснити оцінку потенціалу для лідирування на освоєних сегментах ринку, визначити слабкі сторони і можливості запобігання їм, а також підтримувати сильні сторони за допомогою вибіркового інвестування.

Наступним етапом нашого дослідження стало обґрунтування перспектив розвитку окремих складових стратегічного портфеля бізнесів вибірки досліджуваних сільськогосподарських підприємств, що дало можливість сформулювати висновки щодо подальшого розвитку виробництва основних сільськогосподарських культур (додаток Ф).

Як бачимо рис. Ф.1-Ф.5 додатку У в господарствах І групи зернові культури попали в категорію «зірки» – ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району; до «дійних корів» – ТОВ "Оболонь Агро" Чемеровецького району і ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району; до «собаки» – ТОВ «Святець» Теофіпольського району. Отже, вирощування зернових культур приносить прибутки підприємствам. До «знаків питання» виробництво зернових попало тому, що СТОВ «ВНПГпС» – агрофірма «Маяк» Полонського району довгий час отримували прибутки тільки за рахунок розведення племінних тварин.

Отже, як показали наші дослідження, для І групи господарств вирощування соняшнику є високорентабельним видом діяльності.

За підсумками діяльності 2016 року рівень рентабельності виробництва насіння соняшнику сільгосппідприємствами України склав 61,9%, що є найбільшим показником серед аграрної продукції. Така тенденція, за даними Державної служби статистики, спостерігається з 2007 року. Десятий рік поспіль найбільша рентабельність залишається у вирощуванні насіння соняшнику [214].

У другій групі господарств виробництво соняшнику попало до категорії «проблемні питання». У господарствах ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, СТОВ «Колос» Красиївського району вирощування сої попало до категорії «собаки».

Отже, у таблиці 3.20 наведено пропозиції автора щодо можливих варіантів розвитку окремих сфер бізнесу досліджуваної вибірки підприємств.

Функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах ринкових відносин потребує розвитку таких товарних галузей, які спроможні досягати максимального рівня виробництва продукції з одиниці земельної площі при мінімально обґрунтованих матеріально-грошових та трудових затратах. А це означає, що ці умови відповідно дозволять отримати максимальний рівень прибутку. У зв'язку з цим нами була використана економіко-математична модель (симплекс-метод) раціонального поєднання і розміщення сільськогосподарських культур в СВК “Летава” Чемеровецького району Хмельницької області.

Критерієм оптимальності було обрано такий показник, як максимум валової продукції рослинництва при мінімумі недовикористання ресурсів праці. Людина є стратегічним ресурсом підприємства, тому ефективне її використання уможливорює реалізацію стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Математичний вираз критерію оптимальності має вигляд:

$$C_{\min} = \sum_{j=1}^n C_j x_j - \sum_{j=1}^{\bar{n}} g_j y_j \rightarrow \max \quad (3.10)$$

Таблиця 3.20

Стратегічні пріоритети розвитку окремих сфер бізнесу вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області

Зернові	Соє	Соняшник
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району, СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району, ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району	ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, СТОВ «Колос» Красилівського району	
<p>Можливі варіанти розвитку для підприємства зі слабкою конкурентною позицією на ринку з невисокими темпами зростання такі:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для підвищення товарообігу); 2) злиття з фірмою-конкурентом для підсилення конкурентних переваг; 3) вертикальна інтеграція, якщо вона істотно посилить позиції підприємства; 4) диверсифікація в споріднені чи інші галузі; 5) „збирання врожаю» та подальший вихід із ринку; 6) вихід із бізнесу за допомогою продажу підприємства іншій фірмі чи припинення операцій. 		
СВК «Летава» Чемеровецького району, ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району, ТОВ «Святець» Теофіпольського району		
<p>За сильної конкурентної позиції та високих темпів зростання ринку підприємство має кілька варіантів розвитку:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) продовжувати концентруватися на одному виді бізнесу; 2) намагатися зберегти та збільшити власну частку галузевого ринку й розвивати основні конкурентні переваги; 3) капіталізувати прибуток для збереження сильної позиції в галузі, купуючи інші підприємства; 4) провадити вертикальну інтеграцію, щоб зміцнити свої конкурентні позиції; 5) провадити диверсифікацію в разі вповільнення зростання галузевого ринку. 		
СТОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, СТОВ «Колос» Красилівського району	ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району, ТОВ "Оболонь Агро" Чемеровецького району, ТОВ «Святець» Теофіпольського району, ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району, СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району, ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району, СВК «Летава» Чемеровецького району, ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району	ТОВ "Оболонь Агро" Чемеровецького району, ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району, ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району
<p>У разі слабкої конкурентної позиції на ринку з високими темпами розвитку підприємство має:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) переглянути стратегію концентрації в одній сфері; 2) якщо бракує ресурсів і знань та неможливо розвиватися самостійно, то для збільшення товарообігу об'єднатися з іншою компанією, щоб за рахунок її ресурсів підтримати власне виробництво; 3) якщо матеріальних ресурсів достатньо, то провести вертикальну інтеграцію; 4) провести диверсифікацію в споріднені чи нові галузі бізнесу; <p>якщо названі варіанти не дали бажаного ефекту, згорнути один із видів діяльності (для диверсифікованої компанії) чи ліквідувати бізнес.</p>		
ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району		
<p>Стратегічні дії підприємства з сильними конкурентними позиціями на ринку, що зростає, мають бути такі:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) диверсифікація в споріднені чи інші галузі; 2) створення спільних підприємств у нових галузях; 3) вертикальна інтеграція; 4) продовження стратегії концентрації за допомогою захоплення частки ринку у слабких конкурентів. 		
ТОВ "Оболонь Агро" Чемеровецького району, ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району		
<p>Стратегічні дії підприємства, яке має сильну конкурентну позицію в галузі з низьким рівнем довготермінової привабливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) концентрація в привабливих сегментах, намагання якнайбільше заробляти саме тепер; 2) захист своїх сильних сторін; 3) невеликі інвестиції для підтримки рівня прибутковості. 		

*Розроблено автором на основі [11].

Були дотримані такі умови:

- 1) посівна площа всіх культур не перевищує площу ріллі. Природні кормові угіддя використані повністю:

$$\sum_{j=1}^n x_j < b_j \quad (3.11)$$

- 2) загальна потреба в праці за кожен квартал не перевищує наявних ресурсів:

$$a_{ij}x_j \pm Y_j \leq b_i, \partial e Y_j \leq \sum_{j=1}^n k a_{ij}x_j; \quad (3.12)$$

- 3) виробництво кормів по їх видах і споживній цінності (з урахуванням можливості покриття частини потреби в концентратах за рахунок покупних) більше потреби тваринництва;

$$\sum_{j=1}^n v_{ij}x_j + X \geq B_j; n p u X \geq L_i \quad (3.13)$$

- 4) виробництво і реалізація продукції ряду культур не менше заданого рівня:

$$\sum_{j=1}^n V_{ij}x_j \geq B_j; \quad J = 1 \quad (3.14)$$

- 1) всі змінні повинні бути додатними:

$$x_j \geq 0.$$

Умовні позначення для моделі задачі прийняті такі:

x_j – посівні площі сільськогосподарських культур і площі природних кормових угідь (га);

C_j – вартість валової продукції з 1 га с.-г. культур (грн.);

a_{ji} – затрати праці на 1 га (люд.-год.);

k_{ij} – коефіцієнт можливого перенесення робіт на наступний квартал;

v_{ij} – вихід кормів з одиниці площі (ц к.о.);

V_{ij} – виробництво продукції в розрахунку на 1 га (ц);

u_j – обсяг робіт, який може бути виконаний наступного кварталу (люд.-год.);

Y_j – недовикористана праця (люд.-год.);

q_j – оцінка 1 людино-години недовикористаної праці;

X_j – покупні корми (ц к.о.);

L_i – максимально можлива кількість покупних кормів (ц);

b_j – площа земельних угідь (га);

b_i – ресурси праці за квартал (люд.-днів);

V_j – потреба господарства в кормах (ц к.о.);

V_j – заданий обсяг виробництва і реалізації продукції;

n – кількість векторів, що позначають культури;

l – кількість культур;

–

n – загальна кількість векторів;

p – номер вектора, з якого визначається мінімальна кількість недовикористаної праці.

Важливою умовою отримання високих результатів діяльності підприємства є декілька факторів, а саме: вибір оптимальної сівозміни; система підживлення і захисту рослин; ціна на продукцію, яка склалася поточного року (табл. 3.21).

Правильне використання сівозміни є запорукою отримання високих врожаїв. Також від цього залежить розрахунок основних елементів живлення рослин в ґрунті, азоту, фосфору, калію і подальше планування внесення добрив.

Відомо, що у структурі собівартості продукції, велику частку займають добрива і засоби захисту рослин. Стратегічне управління передбачає чітке планування і контроль за своєчасністю виконання цих операцій, так як між ними і якістю виробленої продукції існує пряма залежність. У у СВК «Летава» всі

операції і норми при підживленні і захисті рослин виконуються згідно технологічних вимог.

Таблиця 3.21

**Проектна польова сівозміна культур на СВК “Летава”
Чемеровецького району Хмельницької області**

№ поля	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	озима пшениця	чорний пар, кормові буряки, кукурудза	горох, озимі на зелений корм	озима пшениця
2	озима пшениця	цукровий буряк, просо	кукурудза на силос, кукурудза на зелений корм	озима пшениця
3	цукрові буряки, просо	кукурудза на силос, кукурудза на зелений корм	озима пшениця	чорний пар, кормові буряки, кукурудза
4	кукурудза на силос, кукурудза на зелений корм	озима пшениця	чорний пар, кормові буряки, кукурудза	горох, озимі на зелений корм
5	чорний пар, кормові буряки, кукурудза	горох, озимі на з/к	озима пшениця	цукрові буряки
6	ячмінь	однорічні трави, картопля	озима пшениця	цукрові буряки, просо
7	цукрові буряки	ячмінь	однорічні трави, картопля	озима пшениця
8	однорічні трави, картопля	озима пшениця	цукрові буряки, просо	кукурудза на силос, кукурудза на зелений корм
9	горох, озимі на зелений корм	озима пшениця	цукровий буряк	ячмінь
10	озима пшениця	цукрові буряки	ячмінь	однорічні трави, картопля

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства.

Важливим фактором отримання високих результатів у рослинництві є ціна на продукцію. Підприємство не може впливати на цей фактор, але воно може впливати на собівартість виробленої ним продукції і відповідно на рентабельність робочого капіталу, вкладеного у виробництво.

Згідно Стандарту ISO 9014-1:1994 «Менеджмент якості. Елементи систем якості. Керівництво» витрати на якість включають всі витрати, пов'язані з виробництвом, зберіганням, транспортуванням продукції згідно передбачених і

ймовірних вимог споживачів за умови одночасної економії витрат на забезпечення зазначених вимог, а також збитків від невідповідності цим вимогам. Проект стандарту ISO 10014 також має на меті реалізацію цілі зростання доходів підприємства від підвищення якості [215, с. 136].

Вихідні дані для розв'язання задачі були обрані в середньому за 2012-2016 рр. Планову урожайність визначили за фактичним середньопрогресивним показником за останні 5 років:

$$U_{сп} = (U_{сз} + U_n) : 2 \quad (3.15)$$

де $U_{сп}$ – планова середньопрогресивна урожайність, ц/га;

$U_{сз}$ – середньозважена урожайність за останні 5 років, ц/га;

U_n - найвища урожайність за останні 5 років.

В результаті розв'язку оптимізаційної задачі одержана структура посівних площ в досліджуваному господарстві, при якій розподіл праці по кварталах року є найбільш оптимальним (табл. 3.22).

Щодо кормових культур, то найбільшу урожайність дають кормові буряки (500ц/га), найменшу – багаторічні трави на сіно і насіння відповідно 20 і 1ц/га.

Планування витрат і собівартості продукції рослинництва в плановому періоді здійснювали згідно Методичних рекомендацій по складанню бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства [216].

Показники економічної ефективності оптимізації структури посівних площ наведено у табл. 3.23.

Як показали проведені розрахунки, виручка від реалізації продукції, зокрема зернових і зернобобових в порівнянні з 2016 р., зростає на 894 тис. грн або на 4,0%; чистий прибуток – 2193,8 тис. грн або на 23,6%; рівень рентабельності зростає на 25,2 в.п. У цілому ефективність виробництва продукції рослинництва зростає.

Таблиця 3.22

Оптимальна структура посівних площ і збір продукції рослинництва

Культури	Площа, га	Збір продукції, ц	
		з 1 га	всього
Озима пшениця	650	52,3	33963
Озимий ячмінь	25	47,5	1188
Яра пшениця	10	38,0	380
Ячмінь ярий	300	42,8	12825
Овес	10	28,5	285
Кукурудза на зерно	200	50,0	10000
Гречка	30	13,8	414
Горох	80	27,6	2208
Вика	10	27,6	276
Всього зернових	1315	46,8	61538
Цукрові буряки	170	400,0	68000
Соняшник	35	20,0	700
Соя	250	25,0	6250
Ріпак на зерно	280	20,0	5600
Всього технічних	735	0,0	
Картопля	2	150,0	300
Овочі	6	166,7	1000
Кукурудза на силос і зелений корм	318	450,0	143100
Кормові буряки	10	500,0	5000
Однорічні трави	120	150,0	18000
Багаторічні трави всього	176		
на сіно	40	20,0	800
на зелений корм	96	260,0	24960
на насіння	40	1,0	40
Всього кормових культур	624	0,0	
Всього посівів	2682	X	X
Чисті і сидеральні пари		X	X
Всього землі в обробітку	2682	X	X

Джерело: розрахунки автора.

Таблиця 3.23

Показники економічної ефективності оптимізації структури посівних площ

Види продукції	Реалізовано продукції, ц.	Виручка від реалізації, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Результат			Рівень рентабельності, %
				Прибуток (+)	Збиток (-)	Чистий результат	
Зернові і зернобобові – всього:	49800	23735	12259	11476	0	11476	93,6
В тому числі:							
пшениця	22600	7910	5932	1978		1978	33,4
гречка	700	350	205	145		145	70,5
кукурудза	9500	9025	2981	6044		6044	202,7
ячмінь	15000	5250	2271	2979		2979	131,2
горох	2000	1200	870	330		330	37,9
Цукрові буряки	80000	8000	7184	816		816	11,4
Соя	4000	3400	876	2524		2524	288,1
Ріпак	4700	4230	1171	3089		3089	207,7
Картопля	1050	998	951	46		46	4,9
Овочі	1050	525	239	286		286	120,1
Плоди	1235	124	52	71		71	136,5
Разом по рослинництву	*	41011	22702	18309		18309	80,7

Джерело: розрахунки автора.

Вважаємо, що основними управлінськими заходами, які направлені на підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств Хмельницької області, є наступні:

- реалізація стратегії реструктуризації сільськогосподарських підприємств з метою посилення їх фінансово-інвестиційних можливостей;
- зниження податкового тиску та надання податкових пільг, збільшення прямих бюджетних трансфертів, субсидування в межах механізмів ПДВ як чинників трансформації системи державної підтримки сільськогосподарських підприємств;
- формування системи вільних цін при одночасному протекціонізмі вітчизняних виробників продовольчих товарів.

На сьогоднішній день у стратегічному плануванні розвитку підприємств склалася досить специфічна тенденція. Багато керівників сучасних сільськогосподарських підприємств недооцінюють цю функцію управління, а тому здійснюють управління на засадах оперативного менеджменту. Саме в цьому полягає складність розробки та формування механізму стратегічного планування. Побудова будь-якого механізму починається з формування головних цілей, які мають бути чіткими, позитивними й несуперечливими. Зазвичай, бачення майбутнього стану визначається з урахуванням динаміки споживчих вподобань, тенденцій розвитку аграрної галузі, можливості зміни діючої моделі бізнесу. Однак керівництво і персонал можуть по-різному оцінювати ситуацію. І саме для того, щоб уникнути можливих проблем, має бути досягнуто загальне розуміння головної мети як керівництвом, так і персоналом.

На зазначених етапах стратегічного планування розвитком сільськогосподарського підприємства визначені заходи, зорієнтовані на дослідження та ліквідації слабких сторін і формулювання стратегічних цілей, що розробляються керівництвом підприємства.



Рис. 3.7. Етапи стратегічного планування розвитку сільськогосподарського підприємства, орієнтованого на підтримку довгострокової конкурентоспроможності*

*Складено за дослідженнями автора.

Розробка механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, що потребує врахування його стратегічних цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань. Усе це обумовлює необхідність системного та комплексного підходу до формування його складових.

Визначимо принципи формування складових механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств:

1. Елементний склад механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств повинен залежати від реалізації фінансових цілей підприємства, а саме: максимізація прибутку; забезпеченість всіма необхідними ресурсами, в тому числі інвестиційними; оптимізація податкового навантаження тощо.

2. Складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств мають формуватися відповідно до загальноприйнятих принципів управління підприємством, а саме: дотримання господарського законодавства; використання методів програмно-цільового управління; обов'язкова оцінка вартості майна підприємства в контексті реалізації місії та цілей підприємства; інтеграція із системою фінансового менеджменту; солідарна матеріальна відповідальність власників, менеджерів і персоналу за дотримання принципів стратегічного управління розвитком підприємства; наявність прямого і оберненого зв'язку між елементами механізму; оптимізація витрат на реалізацію стратегію розвитку.

Механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств розглядається як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого з урахуванням особливостей ділової активності сільськогосподарського

підприємства гарантується забезпечення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективної конкурентної стратегії (рис.3.8).

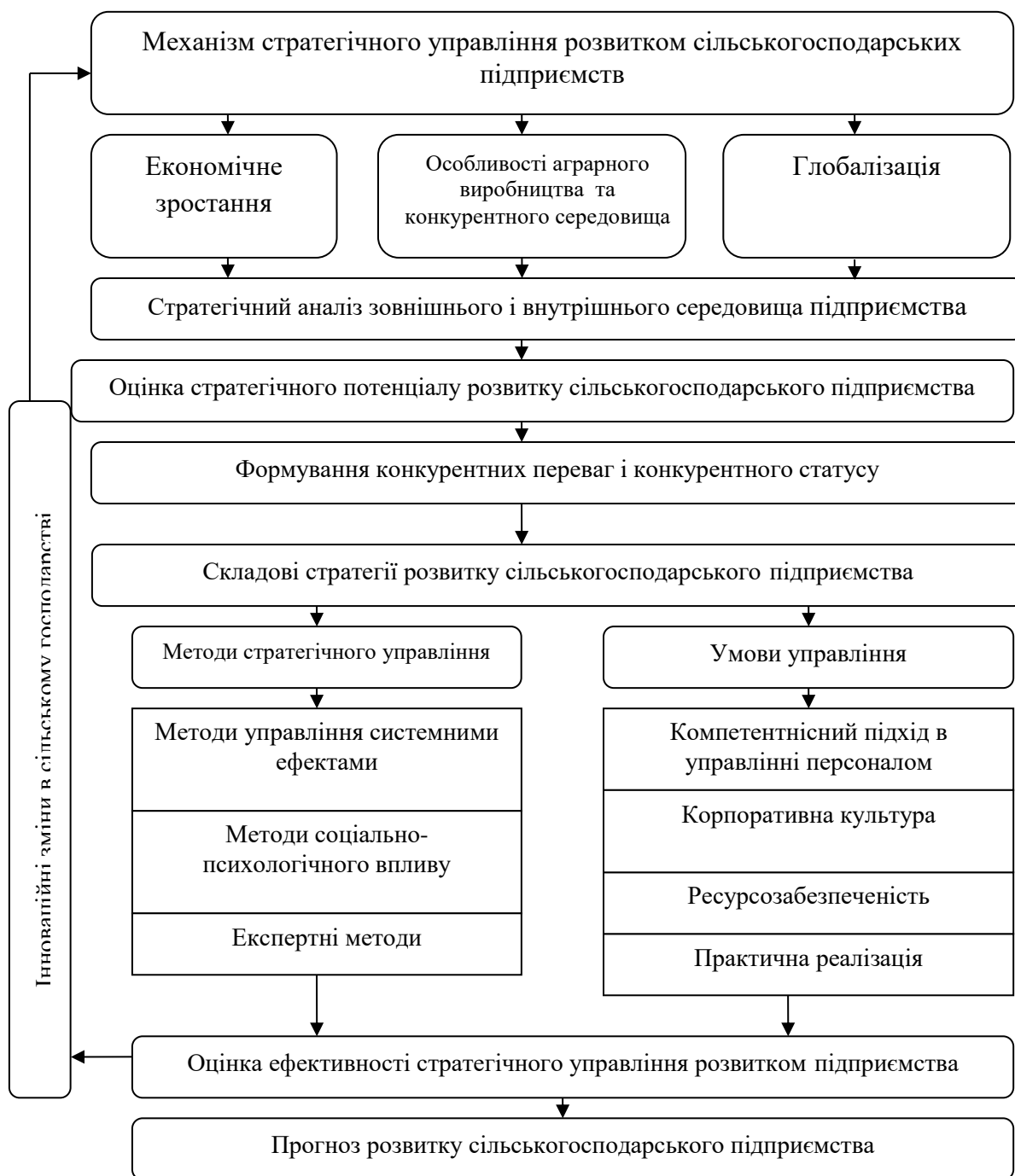


Рис. 3.8. Механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств

**Розроблено автором.*

Вважаємо, що вагомим фактором ефективної реалізації запропонованого механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств є мотивація управлінського персоналу, що його реалізовуватиме. Пріоритетні задачі вищого менеджменту сільськогосподарських підприємств з орієнтацією на довгостроковий розвиток полягають в ідентифікації ринкових можливостей та загроз, формуванні ділових компетенцій керівників підприємств і знань про розвиток аграрних ринків, що в кінцевому підсумку забезпечить їм позиції лідерів ринку.

Отже, визначені складові механізму стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств мають передбачати реалізацію завдань організаційного, економічного, стратегічного та тактичного характеру, а саме: забезпечення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективної конкурентної стратегії; інвестування у нові конкурентні переваги; розробка багатоваріантних стратегій в контексті різного рівня невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища; обмежене використання стратегії мінімізації витрат з огляду на високу ймовірність втрати якості продукції; формування поточної стратегії й аналіз структури виробництва з врахуванням місії, фінансового забезпечення, фактора часу, кваліфікації персоналу, гармонійного поєднання інтересів власників, вищого керівництва та персоналу підприємств.

Висновки до розділу 3

1. Застосування диференційованого підходу до формування базових стратегій подальшого розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області дало можливість запропонувати стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств: перша група – з напруженим фінансовим станом або для тих, що знаходяться на межі банкрутства, потрібна стратегія

реструктуризації. Основною метою для них є пошук шляхів виходу з кризової ситуації, стабілізація економічного становища та перехід до іншої базової стратегії. Для другої групи підприємств «послідовників лідерів», які мають достатній сегмент на ринку сільськогосподарської продукції та задовільний фінансовий стан, для досягнення беззбиткового виробництва необхідно застосувати стратегію стабілізації. Ця стратегія насамперед передбачає збереження ринкової позиції з подальшим її зростанням. Господарства третьої групи можна вважати «лідерами», оскільки вони зайняли стійку позицію на ринку, володіють конкурентними перевагами та мають стабільне фінансове становище. Виробникам цієї групи, незважаючи на їх успішне функціонування, необхідна розробка стратегії розвитку й утримання конкурентних переваг.

2. Виявлено, що набір ключових характеристик керівника, які здійснюють найбільший вплив на ефективність стратегічного управління, можна розглядати як підґрунтя для забезпечення якості реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких є необхідно достатньою для забезпечення якості виконання функцій стратегічного управління розвитком підприємства, автором була здійснена оцінка найбільш значущих для якості продукції особистих, ділових, професійних характеристик керівників. З урахуванням вищевикладеного, реалізація якостей керівництва в процесі трудової діяльності під впливом чинників мотивації та навчання обумовлює якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств.

3. Отже, розроблену схему формування етапів стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств, орієнтованого на підтримку довгострокової конкурентоспроможності, доповнено набором методів управління, що дозволило сформулювати ряд заходів, зорієнтованих на дослідження та ліквідацію слабких сторін та формулювання стратегічних цілей, що розробляються керівництвом підприємства. Вважаємо, що вагомими факторами ефективної реалізації механізму стратегічного управління розвитком

сільськогосподарських підприємств є: компетентнісний підхід в управлінні персоналом, корпоративна культура; ресурсозабезпеченість; мотивація управлінського персоналу, що її реалізовуватиме. Пріоритетні задачі вищого менеджменту сільськогосподарських підприємств полягають в ідентифікації ринкових можливостей та загроз, формуванні ділових компетенцій керівників підприємств і знань про розвиток аграрних ринків, що в кінцевому підсумку забезпечить їм позиції лідерів ринку.

4. Результати даного розділу відображення у наукових публікаціях автора [104, 190, 192, 193, 195-197, 171, 213-215].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні відображені теоретичні узагальнення та запропоновані науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо розв'язання важливої науково-прикладної задачі щодо стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств, що забезпечить зміцнення конкурентної позиції сільськогосподарських товаровиробників, а також сприятиме розв'язанню проблем продовольчої безпеки та розвитку аграрного потенціалу країни. Отримані наукові результати дають підстави для наступних висновків.

1. Стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення довгострокового розвитку сільськогосподарських підприємств. Разом з тим, особливості сільськогосподарського виробництва, відсутність адаптованих методик оцінки типів їх розвитку призводять до його практичного застосування лише незначною кількістю підприємств, останні ж надають перевагу ситуаційному управлінню, яке дає можливості забезпечити утримання ринкової позиції тільки в коротко та середньостроковій перспективі. Відповідно до цього, стратегічне управління сільськогосподарським підприємством запропоновано розглядати як проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього стану сільськогосподарського підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування аграрного сектору економіки, реалізації власної бізнес-стратегії, яка забезпечує ефективне використання власних ресурсів, привласнення недоступних конкурентам економічних переваг та виживання в довгостроковій перспективі. Таке визначення враховує: використання ресурсного і системного підходів; акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексному узгодженні змісту, процесу та контексту стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств.

2. Дослідження існуючих теоретичних положень та визначень організаційного розвитку, дозволило виокремити три погляди на його змістовну наповненість, а саме як процес, який зорієнтований на вирішення проблем організації за допомогою використання результатів наукових досліджень; процес, основною складовою якого є організаційне проектування; процес навчання та коучингу, метою яких є підготовка та перепідготовка персоналу, як найважливішої складової розвитку організацій. В даному контексті, завдяки застосуванню системного і процесного підходів, обґрунтовано доцільність визначення організаційного розвитку як процесу удосконалення формальних (організаційна структура управління; організаційне регламентування, організація праці тощо) і неформальних складових організаційної діяльності (організаційна культура, система розвитку, мотивації й стимулювання праці персоналу).

3. Алгоритм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств являє собою складну систему, засновану на процесному, ситуаційному і системному підходах, що має враховувати значні ускладнення, які зумовлені особливостями сільського господарства. Ключовими складовими розробки стратегії розвитку є оцінка зовнішніх факторів і потенціалу внутрішніх ресурсів, що слугує підґрунтям для визначення стратегічних цілей і завдань сільськогосподарського підприємства. При розробці стратегічних рішень здійснюється оцінка варіантів розроблених стратегій розвитку, а також вибір найбільш ефективної стратегії. У практиці сучасних сільськогосподарських підприємств доцільним є використання шести груп показників оцінки рівня стратегічного управління розвитком (показники ефективності виробничо-господарської діяльності, якості продукції; наявності і ефективності використання виробничих ресурсів; операційної діяльності; ефективності системи менеджменту, рівня інноваційно-інвестиційної діяльності).

4. На основі здійсненого в дисертації аналізу було виявлено сукупність чинників розвитку сільськогосподарських підприємств (техніко-технологічні, організаційно-економічні, соціальні та екологічні), які запропоновано розглядати як пріоритетні напрями стратегічного управління. Проведений аналіз дозволив виділити пріоритетні напрями розвитку сільськогосподарських підприємств: розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації; розробка адаптивних механізмів державної підтримки сільськогосподарських підприємств відповідно до етапів їх розвитку; підвищення інвестиційної привабливості та активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки; підвищення доступності банківських кредитів шляхом подальшого їх здешевлення; розширення обсягів та спрощення механізму державної підтримки сільськогосподарського виробництва; удосконалення внутрішньогосподарських економічних механізмів, побудованих на принципах самостійності, самоокупності та самофінансування структурних підрозділів; розвиток персоналу та формування організаційної культури демократичного типу; запровадження і розвиток системи стратегічного управління підприємством.

5. Проведений аналіз та групування методичних підходів до оцінки стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах дозволили обрати саме ті, які найкращим чином сприятимуть визначенню існуючого конкурентного статусу та розкриттю потенційних можливостей їх розвитку. Серед них удосконалено методичні підходи на основі SWOT та PEST-аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств, які дозволили виявити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, зв'язок між ними в певних умовах, що дає можливість обґрунтувати стратегію їх розвитку. За проведеним дослідженням стратегічних компетенцій управлінського персоналу отримано висновок, що рівень розвитку управлінської діяльності на підприємстві залежить від рівня розвитку особистісного потенціалу працівників системи стратегічного управління. У роботі для комплексної оцінки цього потенціалу

були обрані такі критерії: здатність працівників системи управління до роботи в цій сфері; рівень задоволення їх особистих потреб; схильність до прийняття самостійних рішень у нестандартних ситуаціях; володіння засобами ділового спілкування; ініціативність.

6. Дослідження ефективності реалізації стратегії сільськогосподарських підприємств базувалося на визначенні тенденцій та показників ефективності управління в розрізі підприємства в цілому та його структурних підрозділів; а також стратегічний потенціалу його розвитку, який включає внутрішні і зовнішні можливості підприємства, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді. Розрахунок інтегральної рейтингової оцінки рівня розвитку сільськогосподарських підприємств здійснювався з використанням показників забезпеченості ресурсами та ефективності виробничо-господарської діяльності, що дозволило виявити тенденції формування і функціонування сільськогосподарських підприємств Хмельницької області та обґрунтувати напрями їх розвитку на перспективу.

7. Запропонований концептуальний підхід до організації стратегічного управління розвитком сільськогосподарського підприємства передбачає обґрунтування та реалізацію національної стратегії сталого розвитку аграрного сектору, основні положення якої повинні адаптуватися до потреб і особливостей розвитку регіонів, районів, конкретних підприємств. За результатами комплексної рейтингової оцінки економічного розвитку сільськогосподарських підприємств здійснено групування та застосовано диференційований підхід до обґрунтування відповідних стратегій їх розвитку. Встановлено, що для господарств першої групи необхідна стратегія реструктуризації, яка забезпечує пошук шляхів виходу з кризової ситуації, стабілізацію економічного становища та перехід до іншої базової стратегії. Друга група підприємств «послідовників лідерів» для досягнення беззбиткового виробництва потребує застосування стратегії стабілізації, яка включає маркетингові заходи вирівнювання обсягів продажу, прибутку тощо з

подальшим зростанням ринкової частки. Підприємства третьої групи можна вважати «лідерами», проте незважаючи на успішне функціонування їм необхідна розробка стратегії розвитку й утримання конкурентних переваг.

8. З метою виявлення ключових характеристик керівників, реалізація яких сприяє кваліфікованому виконанню функцій стратегічного управління розвитком підприємства, була здійснена оцінка найбільш значущих особистих, ділових, професійних характеристик керівників. З урахуванням вищевикладеного, реалізація якостей керівництва в процесі трудової діяльності під впливом чинників мотивації та навчання обумовлює якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком підприємств. Враховуючи те, що якість виконання функцій управління сприяє як підвищенню показників якості продукції, так й удосконаленню взаємодії керуючої та керованої підсистем, наголошується на тому, що сучасний керівник сільськогосподарського підприємства повинен мати фундаментальну управлінську та економічну підготовку, знання господарського права та навички соціальної психології.

9. Практичне застосування стратегічного планування має на меті забезпечення результативності діяльності підприємства і формування його нових конкурентних переваг, що передбачає обґрунтування ефективної стратегії їх розвитку. Застосування матриць БКГ та економіко-математичної моделі планування оптимального розміщення посівів сільськогосподарських культур дозволило обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку окремих напрямів діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Розроблена схема етапів стратегічного планування розвитку сільськогосподарських підприємств, яка орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, та механізм стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств забезпечать досягнення довгострокової прибутковості підприємства за рахунок реалізації ефективної конкурентної стратегії та гармонійного поєднання інтересів власників, вищого керівництва і персоналу підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Погостинский Ю.А. Функции стратегического управления. Известия ИГЭА. 2007. № 2(52). С. 85-87.
2. Парахина В.Н., Васильев Ю.В., Ушвицкий Л.И. Теория управления. М.: Финансы и статистика, 2005. 269 с.
3. Поршнева А.Г., Румянцова З.П., Соломатина Н.А. Управление организацией. - Высшая школа, 2000. 366 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998. 368 с.
5. Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: Инфра-М, 2005. 640 с.
6. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Економіка, 1999. 519 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. 799 с.
9. Стивенсон В. Дж. Управление производством. М.: Бином, 1998. 360 с.
10. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. 685 с.
12. Белко І.А. Стан розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип.1 (47). Том 2. С. 344-350.
13. Міщенко А.П. Стратегічне управління. К. : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.
14. Ревуцкий Л.Д. Потенциал и стоимость предприятия. М.: Перспектива, 1997. 124 с.

15. Ястремська О. М., Верещагіна Г.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 392 с.
16. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2004. 102 с.
17. Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб. 2001. 268 с.
18. Пирс Дж., Робертсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е издание. 2013. 460 с.
19. Вейл П. Искусство менеджмента. В кн.: Д.Я. Райгородский Психология руководства. Самара: Изд. Дом „Бахрах-М”, 2005. 768 с.
20. Володькина М. Стратегический менеджмент. К. : Знання-Прес, 2002. 152 с.
21. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. 296 с.
22. Белко І.А. Теоретичні підходи до визначення сутності і змісту поняття «Стратегічне управління». Теорія і практика сучасного менеджменту : проблеми та шляхи їх вирішення: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція молодих науковців, аспірантів та студентів. м. Кам'янець-Подільський, 12 листопада 2014 року. Кам'янець-Подільський, 2014. С. 12-13.
23. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. К. М. : Информационно-внедренческий центр „Маркетинг”, 1997. 196 с.
24. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
25. Зайцев Л.Г., Соколова М.Г. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2003. 416 с.
26. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
27. Осовська Г.В., Фіщук А.Л., Жилінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика. Кондор, 2003. 196с.
28. Михайлов С.І., Балановська Т.І., Степасюк О.С. Менеджмент. Вінниця: НОВА КНИГА. 2006. 416 с.

29. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Сущность, предпосылки возникновения и развития стратегического управления на предприятиях. *Научный вестник Кагульского Государственного университета им. Б. П. Хашдеу. Серия «Экономика»*. № 2(12). Кагул, 2014. С. 119-126.
30. Ігнат'єва І.А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми науки*. 2005. № 1. С. 8-12.
31. Кадыров М.С. Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса. *Вестник ТИСБИ*. 2000. № 2. С. 12-14.
32. Судомир С.М., Герчанівська С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Агросвіт*. 2011. № 13/14. С. 33-35.
33. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: ИНФРА-М. 2000. 304 с.
34. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. *Проблемы теории и практики управления*. 2009. № 1. С.15-22.
35. Чикуркова А. Д. Стратегія управління персоналом в аграрному секторі економіки. Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д. Г. 2010. 428 с.
36. Белко І.А. Теоретичні засади і практичні підходи до розвитку стратегічного управління в підприємствах. *Науково-теоретичний журнал «Європейський журнал економіки та менеджменту»*. 2017. Вип. 2. С.45-54.
37. Porter M. Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press 1998. [XXII] p., introduction, 452 p.
38. Shendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings*, 1972. 368 p.
39. Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irvin, 1985. 429 p.
40. Higgins J.M. Organizational policy and strategic management. Chicago: The Dryden Press, 1983. 352 p.

41. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2018. №. С. 106-111.

42. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Сутність та ключові характеристики стратегічного управління на підприємствах. Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства: Міжнародна науково-практична конференція. м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 року. Кам'янець-Подільський: Видавничий дім «Гальветика», 2014. Ч. 1. С. 211-214.

43. Мікловда В.П. Ефективність стратегічного управління підприємствами : сучасні проблеми та перспективи їх вирішення. Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : ПУЕТ, 2013. 231 с.

44. Философский энциклопедический словарь. М. : ИНФРА-М, 1999. 575 с.

45. Философский словарь. К. : А.С.К., 2006. 1056 с.

46. Короткий філософський словник-довідник. М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Рута, 2006. 285 с.

47. Белко І.А. Генезис поняття «Розвиток». Стратегія збалансованого використання економічного, технологічного та ресурсного потенціалу країни: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. м. Кам'янець-Подільський, 1 червня 2016 року. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 77-80.

48. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978. 289 с.

49. Мид Дж. Г. Избранное: Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социал. психологии; Сост. и переводчик В. Г. Николаев. Отв. ред. Д. В. Ефременко. М., 2009. 290 с. (Сер.: Теория и история социологии).

50. Блауг М. Ростоу. 100 великих економістів после Кейнса. СПб.: Економікус, 2009. С. 248-251. 384 с.

51. Carroll G.R. Organizational ecology. Annual review of sociology. 1984. № 10. P. 71-93.
52. Hannan, M.T. and Freeman J. Organizational ecology. Cambridge. MA: Harvard University Press. 1989. 241 p.
53. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Финстатинформ, 2000. 474 с.
54. Ерохина Е.А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход. Томск: Изд-во Томского ун-та, 1999. 160 с.
55. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 1998. 864 с.
56. Бакай С.С., Білун С.О., Світлична А.В. Словник з теорії організації: Навч. посіб. Полтава, 2002. 146 с.
57. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий. К.: ЦУЛ, 2005. 648 с.
58. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1999. 528 с.
59. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджмент организации. К.: ЕУФИМБ, 2001. 350 с.
60. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
61. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
62. Мельник Л. Г. Методология развития. Сумы: ИТД «Университетская книга». 2005. 602 с.
63. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.
64. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. 640 с.
65. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудик В.И. Управление развитием предприятия. Х.: Издательский дом “ИНЖЭК”, 2003. 184 с.

66. Дымань Т.Н., С.И. Шевченко. Питание человека в XXI веке. К.: Либра, 2008. 108 с.
67. Шейко В.М., Кушнарченко Н.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності. К. : Знання, 2006. 307 с.
68. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Полтава: РВВ ПУСКУ. 2008. 216 с.
69. Філософський словник: [ред. В. І. Шинкарук 2-ге вид.]. К.: УРЕ, 1986. 800 с.
70. Варламова Т.П., Васильева Н.А., Негазова Л.М. Большая экономическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2007. 816 с.
71. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1997. 304 с.
72. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002, Вип. 12.8. С. 259-263.
73. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Х.: Вид-во «ХДЕУ», 2002. 364 с.
74. Цопа Н. В. Синтез системы оценки развития промышленного предприятия. Вісник економічної науки України. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд». 2010. № 1 (17). С. 143-146.
75. Борщук Є. М. Основи теорії стійкого розвитку еколого-економічних систем. Львів : Растр-7. 2007. 436 с.
76. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства. Харків : НТУ «ХП». 2001. 136 с.
77. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Знання, КОО. 1999. 556 с.
78. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eslovnky.com>.
79. Колесніков Г.О. Менеджерський словник. К.: Професіонал. 2007. 288 с.

80. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА-М. 2001. 480 с.
81. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. К.: Академвидав. 2003. 608 с.
82. Мащенко І.А. Зміст ознаки організаційної єдності внутрішньогосподарського підрозділу підприємства. Право України. 2003. № 8. С. 46–57.
83. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. М.: Экзамен. 2004. 320 с.
84. Организационное развитие компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html
85. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М. 2000. 662 с.
86. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983. 224 с.
87. Golembiewski R.T. Organizational development in public agencies: perspectives in theory and practice. Public administration review, 1969. 478 p.
88. Понятия и отличительные особенности организационного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psymanager.km.ru/view>
89. Емельянов Е.Н. Практика консультирования по организационному развитию и организационная психология. *Журнал практического психолога*. 2000. № 5–6. С. 72-85.
90. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
91. Иванов А.П. Менеджмент. Издательство: «Издательство Михайлова В. А.» 2002. 448 с.
92. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. СПб. : Питер. 2001. 450 с.
93. Гудзинський О. Д. Менеджмент в системі агробізнесу. К. : Урожай, 1994. 237 с.

94. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 96. С. 33-37.
95. Кафлевська С. Г., Краснюк О.П. Основні шляхи посилення мотивації праці у сільському господарстві. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 3(23). С. 105-108.
96. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Система управління розвитком підприємств. Стратегії економічного розвитку в умовах євроінтеграції: Міжнародна науково-практична конференція. м. Каунас, Литва 27 травня 2016 року. Каунас, 2016. С. 163-166
97. Шлапак Н.С., Губіцька І.І. Управління організаційними змінами як чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2013. Вип. 25. С. 54-60.
98. Продиус И.П., Дорощук А.А. Формирование стратегии предотвращения банкротства на предприятии. Одесса: Изд-во Одесского юридического института НУВД. 2003. 137 с.
99. Отенко І. П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.
100. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: ЕксОб, 2001. 560 с.
101. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК».* 2011. № 9. С. 104-107.
102. Greiner L.E. Consulting to management. Englewood Cliffs (NY): Prentice-Hall, 1983. XIII. 367 p.

103. Белко І.А. Організаційний розвиток: теоретико-методичні аспекти та перспективи впровадження в підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2017. Вип. 1. С. 23-32.
104. Белко І.А. Стратегія розвитку аграрних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 9, ч. 1. С. 73-77.
105. Лихолат С.М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств. *Науковий вісник*. 2005. № 15.5. С. 295-297.
106. Саблук П.Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого і погляд у майбутнє. К.: Ін-т аграр. економіки, 2001 Т. 2: Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. 2001. 484 с.
107. Свірідова С.С., Стойловська О. М. Проблеми стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 6, Т. 4. С. 290-292.
108. Єрмаков О.Ю., Лайко О.О. До методології формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2014. Вип. 200. Ч. 2. С. 107-114.
109. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств: [Електронний ресурс]. Режим доступу: na.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10053/1/36.pdf.
110. Вехи экономической мысли. Экономика благосостояния и общественный выбор. Т. 4 / под общ. ред. А.П. Заостровцева. СПб.: Экономическая школа, 2010. 568 с.
111. Словник української мови / [за ред. І. Білодід]. К.: Наукова думка, 1976. 838 с.
112. Новий тлумачний словник української мови / Уклад. : В. Яременко, О. Сліпущко. К. : Аконіт, 2001. 864 с.

113. Економічна енциклопедія у трьох томах / [за ред. Б.Д. Гаврилишина]. К. : Видавничий центр "Академія". 2002. Т. 3. 952 с.
114. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / [за ред. С.В. Мочерного]. К. : Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с.
115. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. , Смовженко Т.С. Фінансовий словник. К. : Т-во "Знання", 2010. 566 с.
116. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [за ред. Р. Дяківа]. К. : Міжнародна економічна фундація. 2000. 704 с.
117. Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р.В. Планування соціально-економічного розвитку підприємств. К. : УБС НБУ, 2007. 449 с.
118. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. К.: Издательский дом "Вильямс", 2001. 270 с.
119. Каплан Роберт С., Нортон Девид П. (сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. 304 с.
120. Редченко К. Показательное несогласие: [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section 27](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section%2027).
121. Вебер Юрген. На пути к активному управлению с помощью показателей: [Електронний ресурс] / Юрген Вебер, Утц Шэффер. Режим доступу: [http://www.vasiheva.narod.ru/ptpu/I8 5 00.htm](http://www.vasiheva.narod.ru/ptpu/I8%205%2000.htm).
122. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів.. Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім» «Укрпол». 2009. 188 с.
123. Кизима М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 192 с.
124. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепропетровск: Баланс-Клуб. 2003. 328 с.
125. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз [Текст]. К. : КНЕУ, 2006. 292 с.

126. Дієсперов В. С. Оцінка діяльності сільськогосподарських підприємств за статистичними формами звітності. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2009. № 9. С. 68-73.
127. Швиданенко Г. О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства. К. : КНЕУ, 2002. 192 с.
128. Білошкурський М. В. Методологія оцінки ефективності господарської діяльності в антикризовому управлінні підприємствами. Умань : Видавець «Сочінський», 2010. 180 с.
129. Кіндрацька П., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика. Львів "Магнолія", 2007. 440 с.
130. Горицкая Н. Комплексный финансовый анализ деятельности предприятия. Справочник экономиста. 2006. № 6. С. 66-72.
131. Кирич Н.Б., Б.М. Андрушків Л.Я., Малюта Л.Я. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство. Тернопіль: Тернограф, 2008. 424 с.
132. Опря А.Т. Статистика (з програмованою формою контролю знань). Математична статистика. Теорія статистики. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.
133. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
134. Белко І.А. Теоретико-методичні засади оцінки розвитку підприємства. *Науковий вісник Харківського національного аграрного університету, серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 1. С. 210-220.
135. Фесенко В.В., Мурашкина Н.С. Оптимизация землепользования как основа повышения его эффективности. Научно-теоретический журнал Вестник Волгоградского государственного университета.: 1999. Вып. 4. С. 99-104.
136. Орехова Н.Ю. Исследование теоретических аспектов экономического развития аграрного сектора (обзор). Инженерный вестник Дона. 2011. № 2. С. 105-113.

137. Куницына Н.Н. Экономическая динамика и риски. М.: Редакция журнала «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», 2002. 288 с.
138. Паспорт Хмельницької області [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://km-oblrada.gov.ua>.
139. Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектору економіки: Указ Президента України від 03.12.1999 р. № 1529/99. Урядовий кур'єр. 1999. 8 грудня. № 230.
140. Феленко А.В. Форма і зміст реструктуризації сільськогосподарського підприємства. Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання. К.: ІАЕ, 2001. Т. 2. С. 199-201.
141. Сільське господарство України у 2015 році. К.: Державна служба статистики України. 2016. 360 с.
142. Сільське господарство України у 2016 році. К.: Державна служба статистики України. 2017. 246 с.
143. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2016 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Хмельницький. 2017. 395 с.
144. Господарський кодекс: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18.
145. ТОП-10 областей по обсягу капітальних інвестицій. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kurkul.com/blog>.
146. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2015 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Хмельницький. 2016. 408 с.
147. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2013 рік. Головне управління статистики у Хмельницькій області. Хмельницький. 2014. 395 с.
148. Березін О.В. Господарський механізм аграрної сфери і проблеми національного продовольчого ринку. Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання. К.: ІАЕ, 2001. Т. 2. С. 29-31.

149. Борисова В.А. Економічні аспекти відтворення ресурсного потенціалу АПК. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: фінанси і кредит*. 2002. № 1. С. 195-200.
150. Азізов С. П. Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах. К.: НАУ, 2000. 272 с.
151. Біттер О. А. Економічна ефективність виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарських підприємствах України. Івано-Франківськ : Вежа, 2017. 184 с.
152. Успіх прийде не одразу. Урядовий кур'єр. 29 лютого 2008 р. № 40. С. 40.
153. Білик Ю.Д. Економічні проблеми агропромислового комплексу України в умовах формування ринкових відносин. К.: РІЦ УАННП, 1998. 448 с.
154. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектору економіки України (питання теорії, методології і практики). Львів: ІРД НАН України, 1998. 294 с.
155. Гончарова А.Ж. Теоретичні умови реформування аграрного сектору в загальному процесі ринкових перетворень в регіональних АПК. Ринкова трансформація економіки АПК. К.: ІАЕ, 2002. Ч. 1. С. 149-152.
156. Нестерчук Ю.О. Деякі особливості аграрно-промислової інтеграції. *Вісник ХНАУ. Серія: Економіка і природокористування*. 2006. № 9. С. 173-176
157. Ульянченко Ю.О. Об'єктивна необхідність державного регулювання АПК України в ринкових умовах. *Вісник ХНАУ*. 2002. № 8. С. 111-122.
158. Волощук К.Б. Інвестиційні пріоритети сучасного розвитку аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 8. С. 68-72.
159. Олійник О.В. Фінансово-економічні важелі стабілізації розвитку аграрного сектору України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економіка і природокористування*. 2007. № 3. С. 144-154.
160. Юрчишин В.В. Деякі узагальнення і проблеми сучасної аграрної політики. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2007. № 4. С. 3-12.

161. Васильківський Д.М. Реалізація стратегії розвитку економічного потенціалу в рамках єдиної інформаційної системи підприємства. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 4 (40). С. 71-76.
162. Бородіна О.М. Людський капітал в системі сталого розвитку аграрної сфери. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2004. № 4. С. 25-30.
163. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Current status and development of agribusiness in Ukraine. *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul / (ediție semestrială). Seria „Științe Economice”*. Cahul, Republica Moldova. 2015. № 2(14). Р. 31-35
164. Белко І.А. Аналіз зовнішнього середовища як складова стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція молодих науковців, аспірантів та студентів. м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2015 року. Кам'янець-Подільський, 2015. С. 35-37.
165. Зеленський А. Особливості формування стратегії розвитку аграрних підприємств в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32620316.pdf>.
166. Зоря С.П. Аналіз конкуренції та формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2010/01/81.pdf>.
167. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Постанова КМУ від 17 жовтня 2013 р. № 806-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#n7>.
168. Пріоритетні завдання та заходи соціально-економічного розвитку регіону на 2018 рік. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2017/12/zakhodi-ser.doc>

169. Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2012-2016 роки, затверджена рішенням обласної ради від 15 березня 2012 року № 9-9/2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.oblrada.km.ua>.

170. Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти): Постанова Кабінету Міністрів України від 8.12. 2010 року № 1256. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>.

171. Белко І.А. Стратегічне планування на засадах формування і підтримки конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності*. Дніпропетровськ, 2016. С. 288-302.

172. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.

173. Месель-Веселяк В.Я. Підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору економіки. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2007. № 12. С. 8-14.

174. Нелеп В.М., Дробот В.І., Сабовник О.В. Диференційований підхід при обґрунтуванні продуктово-ринкових стратегій розвитку сільського господарства. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК»*. 2005. № 9. С. 94-100.

175. Белко І.А. Удосконалення структури управління підприємством як складова його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 12, Ч. 1. С. 72-76.

176. Виханский О., Наумов О. Менеджмент. Магистр, Инфра-М, 2010. 576 с.

177. Белко І.А. Обґрунтування стратегії розвитку сучасного аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. 2015. Вип. 23, Т. 1. С. 354-365.

178. Белко І.А. Теоретико-практичні аспекти стратегічного управління конкурентною позицією аграрного підприємства на ринку. *Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації: Міжнародна науково-*

практична Інтернет-конференція. м. Клайпеда, 29 січня 2016 року. Клайпеда. С. 182-185

179. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : [Монографія]. К. : Знання України, 2005. 250 с.

180. Кібук Т. М. Удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713380.pdf>

181. Gordon T., Helmer O.. Report on a Long Range Forecasting Study. Rand Paper P-2982. Rand Corporation, Santa Monica, California, 1964. 245 p.

182. Куртов А.І., Полікашин О.В., Потіхенський А.І., Александров В.М. Експертні оцінки. Метод «Делфі» як технологія прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил*. 2017. № 1(50). С. 118-122.

183. Грабовецький Б.Є. Економічне прогнозування і планування. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.

184. Бешелев С.Д., Гуревич Ф.Г. Экспертные оценки. М.: Наука, 1981. 214 с.

185. Белко І.А. Пріоритетні напрями стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Хмельницької області. Інформаційна підсистема бухгалтерського обліку як складова управління АПК: Всеукраїнська науково-практична конференція молодих вчених та здобувачів вищої освіти. м. Кам'янець-Подільський, 17 травня 2018 року. Кам'янець-Подільський. С. 6-9.

186. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Стан та перспективи розвитку аграрних підприємств Хмельницької області. Аграрна наука та освіта Поділля: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. м. Кам'янець-Подільський, 14-16 березня 2017 року. Кам'янець-Подільський, С. 301-303.

187. Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2017-2021 роки: Рішення Хмельницької обласної ради від 18.05. 2011 № 24-4/2011. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.apr.adm->

km.gov.ua/Pro-programu-rozvitku-agropromislovogo-kompleksu-Hmel'nitskoi-oblasti-na-2017-2021-roki.

188. Белко І.А. Формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємства. Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція, присвячена 45-річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету. м. Кам'янець-Подільський, 12-13 жовтня 2017 року. Кам'янець-Подільський. С. 229-233.

189. Туктарова Ф.К. Сравнительный тактический анализ экономического развития организаций. Пенза, 2008. 195 с.

190. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Разработка стратегии и прогнозирование развития отрасли животноводства на предприятии. Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК: 9-я международная научно-практическая конференция. г. Минск, 25-26 мая 2017 года. Минск, 2017. С. 495-500.

191. Кононенко М. Техніко-технологічні напрями підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва. Економіка АПК. 2008. № 8. С. 67-74.

192. Пістунів І.М. Корисні приклади оптимального вирішення реальних фінансово-економічних задач [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pistunovi.inf.ua/USEFUL_PISTUNOV.pdf

193. Белко І.А. Дослідження конкурентного статусу підприємства як складова процесу розробки стратегії розвитку. Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. м. Київ, 20 березня 2017 року. К., 2017. С. 56-61.

194. Белко І.А. Управління якістю продукції в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2. Т. 21. С. 69-73.

195. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Планування як складова стратегічного управління розвитком підприємств. Науково-економічний розвиток:

менеджмент, фінанси та аудит: Міжнародна науково-практична конференція. м. Київ, 24-25 липня 2015 року. К. ; ГО «Київський економічний науковий центр», 2015. Ч. 2. С. 9-12.

196. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000. № 1602-III. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 25.

197. Про державні цільові програми: від Закон від 18.03.2004. № 1621-IV. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.

198. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Постанова Кабінету Міністрів України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2006 р. № 504-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80>.

199. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.10.2006. № 504-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80>.

200. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 р. № 385. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

201. Про утворення Ради з питань регіонального розвитку та місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 квітня 2009 р. № 309. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/309-2009-%D0%BF>

202. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005. № 2850-IV. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2850-15>.

203. Про Генеральну схему планування території України: Закон України від 07.02. 2002. № 3059-III. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3059-14>.

204. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03. 2016. № 79. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16>.

205. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку: Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України. від 29.07. 2002. № 224. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.uazakon.com/document/spart09/inx09341.htm>

206. Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки: Рішення Хмельницької обласної ради від 18.05. 2011 №24-4/2011. [Електронний ресурс]. Режим доступу: km-oblrada.gov.ua/wp-content/.../rishennya-progr-apk.doc.

207. Про державну підтримку сільського господарства: Закон України від 24.06.2004 р. Відомості Верховної Ради України, 2004. № 49.

208. Про схвалення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 р. № 806-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/806-2013-%D1%80#n7>

209. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1437-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80>.

210. Концепція розвитку сільських територій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.09.2015. № 995. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-%D1%80>.

211. Чикуркова А.Д., Белко І.А. Процес стратегічного планування на підприємстві. Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. м. Кам'янець-Подільський, 30 жовтня 2015 року. Тернопіль : Крок, 2015. С. 350-352.

212. Белко І.А. Розвиток інтегрованих формувань в системі управління аграрним виробництвом. Актуальні проблеми менеджменту в АПК: Міжнародна практична конференція кафедри управління, присвячена 175-річчю УО «Білоруської державної сільськогосподарської академії», м. Горки, 29-30 травня 2015 року. Горки, 2015. С. 76-79.

213. Белко І.А. Аналіз беззбитковості як інструмент обґрунтування стратегії підприємства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція. м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2016 року. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 53-55.

214. Найрентабельнішим залишається вирощування соняшнику. Інформація прес-служби Міністерства аграрної політики і продовольства України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/node/23881>.

215. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю – Основні положення та словник [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2905.html>.

216. Дробот В.І., Мартянов В.П., Соловйов М.Ф., Токар А.В., Шиян В.Й. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства. К.: Мета, 2003. 336 с.

Додаток А

Таблиця А.1

Трактування поняття «організаційний розвиток»*

Трактування поняття	Автор, джерело
Розвиток організації – довгострокова програма удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення, особливо за рахунок підвищення ефективності управління культурою організації	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, [8, с. 692]
Розвиток організаційний – удосконалення можливостей організації вирішувати різні проблеми і здатність до оновлення в довгостроковому періоді. Організація програмує свій розвиток за рахунок технологічних та організаційних нововведень, підвищення ефективності управління культурою фірми, навчання	С.С. Бакай, С.О. Білун, А.В. Світлична, [56, с. 108]
Організаційний розвиток можна трактувати як довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників	Ф.І. Хміль, [81, с. 173-174]
Організаційний розвиток – цілеспрямована робота, здійснювана вищим керівництвом для підвищення ефективності й життєздатності організації за рахунок планових змін процесів, які в ній протікають, використовуючи при цьому знання і методи науки про поведінку і науку управління	Р. Бекхард, [84]
Організаційний розвиток – це плановий, управлінський і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення її ефективності у вирішенні проблем і досягненні цілей	Дж. Л. Гібсон [85, с. 611]
Організаційний розвиток – довготривала робота по удосконаленню процесів вирішення проблем і оновленню в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – за допомогою агенту зі змін, чи каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, враховуючи дослідження дією	Б.З. Мільнер [86, с. 538]
Під терміном «організаційний розвиток» розуміють нормативну стратегію перенавчання, направлену на виявлення впливу на переконання, оцінку і відношення до роботи в рамках організації для того, щоб вона могла краще адаптуватися до швидких темпів зміни технології, в індустріальному оточенні і в суспільстві в цілому	Р.Т. Голембієвський [87, с. 367]
Організаційний розвиток – це система використання знань наук про поведінку (біхевіоризму) для планування розвитку і перегляду організаційних стратегій, структур і процесів з метою підвищення організаційної ефективності	Т. Каммінгс, С. Ворлей, [88]

Трактування поняття	Автор, джерело
Організаційний розвиток представляє собою консультаційну течію, яка поєднує в собі практику консалтингу, дослідницький і науково-прикладний напрямки на перетині організаційної психології, теорії організації і менеджменту, направлену на вирішення широкого кола завдань щодо ефективного встановлення і досягнення цілей розвитку організації як в бізнесових, так і в некомерційних структурах	Є.Н. Ємельянов, [89, с. 73]
Організаційний розвиток – це процес позитивних і якісних змін в організації, які заторкують головним чином структуру, способи діяльності та взаємодії. Критерієм позитивних змін є такі параметри, як виживання організації, ефективність її діяльності, забезпечення доступу до влади або її збереження, відповідність проекту або цінностям. Про якісний характер змін у процесі аналізу свідчить те, що організаційний розвиток, як правило, відображається у змінах структури, тому іноді замість поняття «організаційний розвиток» вживають поняття «структурні та стратегічні зміни в організації» (А. Чандлер)	К. Штайльманн, М. Дряхлов, В. Хартманн, С. Мочерний, [90, с. 643]
Організаційний розвиток – процес удосконалення формальних (організаційної структури управління, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників й ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок і досвіду у міжособистісному та груповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто, кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури), тобто безперервне вдосконалення процесів вирішення проблем й оновлення організації	А.П. Іванов, [91, с. 69],

**Систематизовано автором на основі [8, 56, 81, 84-91].*

Додаток Б

Таблиця Б.1

Порівняння основних методів управління змінами

Критерій	Господарський реінжиніринг	Організаційний розвиток
Походження методу	Інженерні науки, консультаційна практика з менеджменту.	Соціальна психологія, консультаційна практика з соціології.
Основна ідея	Радикальне переосмислення і перепроєктування підприємств або виробничо-господарських процесів	Довгострокове, всеосяжне зміна і розвиток організації та її членів.
Принципова позиція менеджерів	Мислення дискретними категоріями (наприклад, розрив з колишніми структурами). Чітка постановка питання "чому потрібні зміни". Залучення до участі переконаних прихильників змін.	Збереження членів організації на своїх місцях. Розрахунок на власні сили. Залучення до участі співробітників, уражених змінами. Демократизація, ліквідація ієрархії.
Ставлення до персоналу	Надання додаткових повноважень. Формування професіоналів	Опора на співробітників, здатних до навчання і готових взяти на себе відповідальність.
Характер змін	Глибокі і всеохоплюючі зміни. Переривчастість процесу. Зміни великими стрибками.	Тривалий процес навчання і розвитку. Безперервність процесу. Зміни дрібними кроками.
Терміни реалізації проекту	Кілька років з упором на швидкий успіх, вимірюваний в кількісних показниках.	Протягом тривалого часу з розрахунком на терпіння і відкритість.
Об'єкт змін	Підприємство в цілому або ключові процеси.	Підприємство в цілому або його частини.
Цілі	Значне і стабільне підвищення рентабельності (економічної ефективності).	Підвищення рентабельності (економічної ефективності), гуманізація праці (соціальна ефективність).
Вид кризи	Криза ліквідності. Криза успіху	Криза успіху. Стратегічна криза.
Стратегія змін	Стратегія "зверху вниз".	Стратегія "зверху вниз". Стратегія "знизу вгору". Біполярна стратегія. Стратегія "клина". Стратегія "багатьох точок".
Методичні аспекти	Реорганізація ключових процесів відповідно до прийнятої ринкової стратегії. Адаптація організаційних структур та посадових інструкцій. Зміна ціннісних уявлень (наприклад, орієнтація на процес створення вартості або клієнтуру). Впровадження сучасної інформаційної	Структурний та кадровий підхід (нові форми організаційних структур, зміна поглядів і моделей поведінки співробітників, кваліфікаційні заходи для окремих осіб і груп).

Критерій	Господарський реінжиніринг	Організаційний розвиток
	технології. Розвиток персоналу і нові методи оплати праці.	
Ключові ролі	Лідер ("владний покровитель"). "Господар процесу" (в ролі його куратора). Група реінжинірингу. Управляюча комісія (у складі "владного покровителя" та спеціалістів). "Шеф реінжинірингу" (спеціаліст).	"Агенти змін" (у складі фахівців і "господаря процесу" в ролі консультанта). "Система клієнта" (реорганізованих область) "Каталізатор змін" ("владний покровитель").
Сильні сторони	Можливість радикального оновлення. Шанси на явне підвищення рентабельності. Швидкість змін. Концептуальна єдність заходів. Значне розширення компетенції фахівців.	Соціальна прийнятність у зв'язку з природним ходом змін. Облік здатності до розвитку членів системи. Стимулювання самоврядування та самоорганізації. Довгострокова перспектива. Відсутність (зниження) опору змінам.
Слабкі сторони	Нестабільність у фазі змін. Обмеження в часі і діях у зв'язку з бажанням швидко покращити результати. Виняток альтернатив стратегії змін (тільки "зверху вниз"). Низька соціальна прийнятність.	Недостатня швидкість реакції Завищені вимоги до соціальної компетенції учасників процесу організаційного розвитку. Необхідність пошуку компромісів. Недостатня можливість реалізації непопулярних, але необхідних рішень.

Джерело: систематизовано автором на основі [8, с. 136; 97, с. 18; 98, с. 114; 99, с. 47; 100, с. 29; 101, с. 49].

Додаток В

Таблиця В.1

**Система показників оцінки стратегічного управління розвитком
сільськогосподарського підприємства**

Група	Показники	Автори
1. Показники ефективності виробничо-господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - валова і товарна продукція; - прибуток, - витрати підприємства, - відносне вивільнення оборотних коштів, - валовий дохід; - рентабельність продукції; - коефіцієнт оборотності активів, - інші. 	В. С. Дієсперов [126, с. 70]; О. Г. Швиданенко (127, с. 251-293); М. Білошкурський [128, с. 16]; П. Кіндрацька [129, с. 348], О. Мельник [122, с. 94].
2. Показники якості продукції	<ul style="list-style-type: none"> - рівень браку; - інтегральний показник якості продукції, - стадія життєвого циклу, - екологічність, - технологічність, - ресурсомісткість (фондомісткість), - інноваційність, - питома вага продукції на експорт, - номенклатура і асортимент продукції, - коефіцієнт оновлення асортименту продукції, - інші 	Н. Горицька [130], О. Г. Швиданенко [127, с. 251-293].
3. Показники наявності і ефективності використання виробничих ресурсів		
матеріально-технічних	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт придатності основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів, - питома вага активної частини основних засобів, - фондівдача (капіталовіддача), - питома вага матеріальних витрат в операційних витратах, - матеріаловіддача, - енергомісткість продукції; - інші 	О. Г. Швиданенко [127, с. 251-293]; Н. Горицька [130, с. 69-70]; В.Г. Андрійчук [125, с. 64-65].
фінансових	<ul style="list-style-type: none"> - показники фінансового стану підприємства, - показники діагностики ймовірності банкрутства, - інші. 	П. Кіндрацька [129, с. 348], М. Білошкурський [128, с. 16];
трудових	<ul style="list-style-type: none"> - продуктивність праці (виробіток), - трудомісткість продукції; 	В. С. Дієсперов [126, с. 70]; О. Г. Швиданенко (127, с. 251-

Група	Показники	Автори
	- інші.	293]; П. Кіндрацька [129, с. 348], М Білошкурський [128, с. 16]; О.Мельник [122, с. 94]
інформаційних	- показники інформаційного забезпечення, - рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, - інші.	О. Г. Швиданенко [127, с. 251-293]; Н. Горицька [130, с. 69-70]
нематеріальних	- імідж підприємства, - рівень партнерських відносин, - рівень лояльності споживачів, - капітал торгової марки, - інтелектуальний потенціал підприємства, - інші.	О. Г. Швиданенко [127, с. 251-293]; Н. Горицька [130, с. 69-70]
4. Показники операційної діяльності	- питома вага операційних витрат у загальному обсязі доходу від реалізації продукції; - загальне обертання капіталу; - обертання власного капіталу; - адаптація підприємства до структурних зрушень на ринку, - інші.	В. С. Дієсперов [126, с. 70]; О. Г. Швиданенко (127, с. 251-293]; П. Кіндрацька [129, с. 348], М. Білошкурський [128, с. 16]; О. Мельник [122, с. 94]
5. Показники ефективності системи менеджменту	- показники ділової активності підприємства; - показники рівня організації праці менеджера; - показники ефективності роботи апарату управління	О. Г. Швиданенко [127, с. 251-293]; Н. Горицька [130, с. 69-70]
6. Показники рівня інноваційно-інвестиційної діяльності	- частка ринку, - частка продукції, виробленої за інноваційними технологіями; - частка сертифікованих на відповідність міжнародним стандартам видів продукції підприємства, - індекс цінової конкурентоспроможності, - наукоємність продукції, - рівень задоволення потреб ринку; - показники оцінки інвестиційної привабливості, - інші.	В.Г. Андрійчук [125, с. 64-65]. В. С. Дієсперов [126, с. 70]; О. Г. Швиданенко (127, с. 251-293]; П. Кіндрацька [129, с. 348], М. Білошкурський [128, с. 16]; О. Мельник [122, с. 94], Н.Б. Кірич [131, с. 112].

**Складено за дослідженнями автора.*

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Технологічні чинники розвитку сільськогосподарських підприємств
Хмельницької області**

Чинники	Наслідки дій	Заходи з урахування дії чинників
Використання землі як засобу виробництва	Використання різних за природною родючістю та рельєфом ґрунтів	Збереження і підвищення родючості ґрунту
Розосередженість виробництва на великій території	Різна віддаль відділень до центральної садиби	Диспетчеризація. Надання виробничої самостійності структурним підрозділам
Залежність виробництва від кліматичних умов	Загибель та недобір врожаю внаслідок несприятливих погодно-кліматичних умов	Страхування врожаїв та вирощування районованих сортів сільськогосподарських культур. Вибір спеціалізації підприємства. Диверсифікація виробництва
	Підприємства, які працюють у відносно гірших ґрунтово-кліматичних умовах, менш конкурентоспроможні і мають вищу вірогідність банкрутства	Формування цін на продукцію на основі витрат виробництва на гірших за ґрунтово-кліматичними умовами територіях (за умови, що виробництво на них здійснюється за суспільно-нормальних умов)
Значна частина засобів виробництва відтворюється в самій галузі в натуральній формі	Частина сільськогосподарської продукції не набуває товарної форми, а залишається в галузі і вступає в новий цикл уже у вигляді засобів виробництва	Формування засобів виробництва на основі розширеного відтворення виробничих фондів у натуральній формі
Рухаються знаряддя виробництва, а предмети праці знаходяться на одному місці	Велика потреба в механізмах, значні витрати на переїзди й транспортування продукції	Ефективна організація оперативного управління націлена на мінімізацію витрат
Робочий період не збігається з періодом виробництва	Тривалість періоду виробництва сільськогосподарської продукції продовжується часто більше року і характеризується поступовим наростанням вкладень від початку виробництва до його завершення і одночасним вивільненням коштів в кінці виробництва	Розвиток підсобних галузей, агропромислова інтеграція

*Складено на основі [68, с. 22-23].

Таблиця Г.2

**Економічні чинники розвитку сільськогосподарських підприємств
Хмельницької області**

Чинники	Наслідки дій	Заходи з урахування дії чинників
Використання землі як засобу виробництва	Залучення до виробничого процесу орендованих земельних ділянок та виплата орендної плати за їх використання	Укладання договорів оренди на взаємовигідних умовах та на строк не менше п'яти років
Економічні процеси відтворення тісно переплітаються з природними (біологічними)	Сільськогосподарська продукція виробляється з допомогою живих організмів, які часто функціонують як засоби виробництва	Врахування в процесі відтворення природних факторів і досягнень агробіологічної науки
Взаємозалежність і взаємодоповнюваність галузей виробництва	Ефективний розвиток галузі тваринництва забезпечує кормова база, а високі врожаї сільськогосподарських культур – органічні добрива галузі тваринництва	Збалансований розвиток галузей рослинництва і тваринництва, що дозволяє раціонально використовувати трудові і матеріальні ресурси
Велика кредитомісткість сільського господарства	Сільське господарство не може ефективно розвиватись без залучення фінансових ресурсів ззовні, насамперед для здійснення поточних платежів з метою забезпечення операційної діяльності	Формування мінімальних виробничих запасів і коштів в розрахунках за рахунок власних джерел. Пільгове кредитування сільського господарства
Велика кількість товаровиробників	Товаровиробники реалізують стандартизовану та однорідну продукцію, що зумовлює лише цінову конкуренцію та не дозволяє виробникам впливати на рівень ринкової ціни своєї продукції	Вибір стратегії розвитку підприємства. Вибір спеціалізації підприємства. Внутрішньогосподарська структура підприємства. Організація маркетингової діяльності. Поточне планування
Імобільність ресурсів	Сільські товаровиробники повинні здійснювати інвестиції з урахуванням фактичних масштабів землекористування, що вимагає достатньої кількості основного і оборотного капіталу і заважає його перетіканню в інші галузі	Диференціація виробництва. Організація переробки сільськогосподарської продукції. Розбудова сільської інфраструктури
Нестабільність доходів сільськогосподарських виробників	Через нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію навіть незначні коливання обсягів її виробництва спричиняють суттєві зміни цін і доходів	Вибір спеціалізації підприємства. Вибір каналів збуту. Участь у форвардних і ф'ючерсних ринках

Чинники	Наслідки дій	Заходи з урахування дії чинників
Адміністративне втручання в розвиток сільськогосподарських підприємств	Справляє демотиваційний вплив на інтереси виробників сільськогосподарської продукції	Слід використовувати лише за умови виключної необхідності, не «заважаючи» реалізації принципів ринкової економіки
Розміри господарських формувань, тваринницьких ферм і комплексів	Низький рівень концентрації виробництва в частини сільськогосподарських підприємств та фермерських господарствах, особливо у тваринництві	Оптимізація розмірів господарств і їх підрозділів, тваринницьких ферм і комплексів. Формування галузевих об'єднань та обслуговуючих кооперативів
Розвиток транс-регіональних корпоративних об'єднань	Позитивний вплив на розвиток агропромислового виробництва і негативний – на життєдіяльність сільських територій	Посилення соціального спрямування діяльності трансрегіональних корпоративних об'єднань

**Складено на основі [68, с. 25-26].*

Таблиця Г.3

**Соціальні чинники розвитку сільськогосподарських підприємств
Хмельницької області**

Чинники	Наслідки дій	Заходи з урахування дії чинників
Специфіка проживання в сільській місцевості	Поєднання виробничих і соціальних проблем життя громадян	Розвиток соціальної інфраструктури на селі
Невідповідність організаційної культури ринковим умовам господарювання	Домінування на селі культури «радянського» типу	Розвиток ринкових підходів до формування організаційної культури

**Складено на основі [68, с. 30].*

Додаток Д

Оцінка обсягів і рівня рентабельності виробництва продукції сільського господарства

Таблиця Д.1

Валова продукція сільського господарства в господарствах усіх категорій України
(у постійних цінах 2010 р., млн грн)

Області	продукція сільського господарства					У тому числі										2016 р. у % до 2012 р.		
						продукція рослинництва					продукція тваринництва					продукція сільського господарства	продукція рослинництва	продукція тваринництва
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.			
Україна	216589,8	246109,4	251427,2	239467,3	254640,5	145843,6	172131,2	177707,9	168439,0	185052,1	70746,2	73978,2	73719,3	71028,3	69588,4	117,6	126,9	98,4
Вінницька	14492,2	17872,4	19844,6	18221,4	21319,1	10459,7	12637,4	13846,9	11435,7	14423,7	4032,5	5235,0	5997,7	6785,7	6895,4	147,1	137,9	171,0
Волинська	6183,5	6344,9	6744,1	6434,4	6558,5	3485,2	3503,7	3806,3	3657,6	3785,8	2698,3	2841,2	2937,8	2776,8	2772,7	106,1	108,6	102,8
Дніпропетровська	11535,4	15128,5	14241,8	15141,4	15183,4	6999,2	10647,3	9665,7	10673,9	10720,9	4536,2	4481,2	4576,1	4467,5	4462,5	131,6	153,2	98,4
Донецька	10863,2	11488,2	10687,3	6938,1	7513,1	6647,8	7384,3	7347,1	4469,8	5111,5	4215,4	4103,9	3340,2	2468,3	2401,6	69,2	76,9	57,0
Житомирська	7945,3	8408,1	8837,4	8063,2	9406,8	5109,2	5536,9	6048,2	5252,3	6507,4	2836,1	2871,2	2789,2	2810,9	2899,4	118,4	127,4	102,2
Закарпатська	4207,3	4312,9	4308,3	4095,9	3964,9	2078,6	2128,6	2199,9	2099,3	2137,7	2128,7	2184,3	2108,4	1996,6	1827,2	94,2	102,8	85,8
Запорізька	7083,2	9523,3	9203,9	10055,7	9928,0	4965,2	7309,5	6992,7	7932,1	7895,3	2118,0	2213,8	2211,2	2123,6	2032,7	140,2	159,0	96,0
Івано-Франківська	5501,5	5613,8	5966,0	5697,3	5795,3	2502,7	2614,6	2888,1	2709,4	2964,3	2998,8	2999,2	3077,9	2987,9	2831,0	105,3	118,4	94,4
Київська	14791,1	14986,4	15862,9	14154,2	15544,7	9230,7	9323,9	10210,6	8715,6	10348,9	5560,4	5662,5	5652,3	5438,6	5195,8	105,1	112,1	93,4
Кіровоградська	8963,9	11462,0	11259,7	11000,4	12037,5	6969,4	9530,8	9321,7	9056,8	10094,0	1994,5	1931,2	1938,0	1943,6	1943,5	134,3	144,8	97,4
Луганська	6280,2	6502,2	5188,9	4035,7	4816,3	4425,7	4645,8	3748,3	3158,1	4082,0	1854,5	1856,4	1440,6	877,6	734,3	76,7	92,2	39,6
Львівська	8753,4	8813,3	9299,1	9024,9	9255,4	5200,3	5135,9	5683,7	5471,5	5768,3	3553,1	3677,4	3615,4	3553,4	3487,1	105,7	110,9	98,1
Миколаївська	6936,5	9394,1	8766,9	8951,2	9714,0	5030,5	7553,9	6896,4	7257,9	8065,3	1906,0	1840,2	1870,5	1693,3	1648,7	140,0	160,3	86,5
Одеська	8046,9	11355,9	11060,9	10642,1	11881,2	5883,1	9127,8	8985,0	8550,0	9950,7	2163,8	2228,1	2075,9	2092,1	1930,5	147,6	169,1	89,2
Полтавська	13399,8	16022,9	15520,5	16660,7	17212,6	9959,1	12271,2	11703,1	12902,2	13386,7	3440,7	3751,7	3817,4	3758,5	3825,9	128,5	134,4	111,2
Рівненська	6190,1	6564,4	6905,7	6408,7	6723,2	3971,9	4222,5	4542,3	4148,5	4463,5	2218,2	2341,9	2363,4	2260,2	2259,7	108,6	112,4	101,9
Сумська	8227,8	9413,0	10323,3	9847,5	10192,5	6183,4	7314,6	8226,3	7779,5	8122,0	2044,4	2098,4	2097,0	2068,0	2070,5	123,9	131,4	101,3
Тернопільська	7949,3	8051,4	9169,4	8145,8	8523,8	5880,0	5792,0	6847,4	5806,7	6224,4	2069,3	2259,4	2322,0	2339,1	2299,4	107,2	105,9	111,1
Харківська	12198,8	14644,5	15100,4	14679,5	15647,8	8999,3	11119,4	11774,9	11443,9	12455,6	3199,5	3525,1	3325,5	3235,6	3192,2	128,3	138,4	99,8
Херсонська	8334,2	9811,1	10315,4	10836,1	11232,2	6351,3	7490,8	7729,5	8520,2	9110,0	1982,9	2320,3	2585,9	2315,9	2122,2	134,8	143,4	107,0
Хмельницька	11162,2	11522,6	13291,6	11598,7	12548,6	7980,2	7972,4	9652,1	8131,5	9382,4	3182,0	3550,2	3639,5	3467,2	3166,2	112,4	117,6	99,5
Черкаська	14028,8	14946,9	14710,3	14622,1	14983,7	8106,3	9028,8	8745,9	8855,7	9171,3	5922,5	5918,1	5964,4	5766,4	5812,4	106,8	113,1	98,1
Чернівецька	4363,3	4514,5	4703,9	4287,4	4285,7	2601,3	2785,7	3014,5	2638,5	2664,9	1762,0	1728,8	1689,4	1648,9	1620,8	98,2	102,4	92,0
Чернігівська	9151,9	9412,1	10114,9	9924,9	10372,2	6823,5	7053,4	7831,3	7772,3	8215,5	2328,4	2358,7	2283,6	2152,6	2156,7	113,3	120,4	92,6

Джерело: дані Державної служби статистики України [141, с. 198, 201, 203; 142, с. 49] та розрахунки автора.

Таблиця Д.2

Питома вага областей у валовій продукції сільського господарства України

Області	Валова продукція сільського господарства (у постійних цінах 2010 р., млн грн)					Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.	Питома вага, %					Відхилення 2016 р. від 2012 р.
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.			2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	
Україна	216589,8	246109,4	251427,2	239467,3	254640,5	38050,7	117,6	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-
Вінницька	14492,2	17872,4	19844,6	18221,4	21319,1	6826,9	147,1	6,7	7,3	7,9	7,6	8,4	1,7
Волинська	6183,5	6344,9	6744,1	6434,4	6558,5	375	106,1	2,9	2,6	2,7	2,7	2,6	-0,3
Дніпропетровська	11535,4	15128,5	14241,8	15141,4	15183,4	3648	131,6	5,3	6,1	5,7	6,3	6,0	0,6
Донецька	10863,2	11488,2	10687,3	6938,1	7513,1	-3350,1	69,2	5,0	4,7	4,3	2,9	3,0	-2,1
Житомирська	7945,3	8408,1	8837,4	8063,2	9406,8	1461,5	118,4	3,7	3,4	3,5	3,4	3,7	0,0
Закарпатська	4207,3	4312,9	4308,3	4095,9	3964,9	-242,4	94,2	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6	-0,4
Запорізька	7083,2	9523,3	9203,9	10055,7	9928,0	2844,8	140,2	3,3	3,9	3,7	4,2	3,9	0,6
Івано-Франківська	5501,5	5613,8	5966,0	5697,3	5795,3	293,8	105,3	2,5	2,3	2,4	2,4	2,3	-0,3
Київська	14791,1	14986,4	15862,9	14154,2	15544,7	753,6	105,1	6,8	6,1	6,3	5,9	6,1	-0,7
Кіровоградська	8963,9	11462,0	11259,7	11000,4	12037,5	3073,6	134,3	4,1	4,7	4,5	4,6	4,7	0,6
Луганська	6280,2	6502,2	5188,9	4035,7	4816,3	-1463,9	76,7	2,9	2,6	2,1	1,7	1,9	-1,0
Львівська	8753,4	8813,3	9299,1	9024,9	9255,4	502	105,7	4,0	3,6	3,7	3,8	3,6	-0,4
Миколаївська	6936,5	9394,1	8766,9	8951,2	9714,0	2777,5	140,0	3,2	3,8	3,5	3,7	3,8	0,6
Одеська	8046,9	11355,9	11060,9	10642,1	11881,2	3834,3	147,6	3,7	4,6	4,4	4,4	4,7	1,0
Полтавська	13399,8	16022,9	15520,5	16660,7	17212,6	3812,8	128,5	6,2	6,5	6,2	7,0	6,8	0,6
Рівненська	6190,1	6564,4	6905,7	6408,7	6723,2	533,1	108,6	2,9	2,7	2,7	2,7	2,6	-0,2
Сумська	8227,8	9413,0	10323,3	9847,5	10192,5	1964,7	123,9	3,8	3,8	4,1	4,1	4,0	0,2
Тернопільська	7949,3	8051,4	9169,4	8145,8	8523,8	574,5	107,2	3,7	3,3	3,6	3,4	3,3	-0,3
Харківська	12198,8	14644,5	15100,4	14679,5	15647,8	3449	128,3	5,6	6,0	6,0	6,1	6,1	0,5
Херсонська	8334,2	9811,1	10315,4	10836,1	11232,2	2898	134,8	3,8	4,0	4,1	4,5	4,4	0,6
Хмельницька	11162,2	11522,6	13291,6	11598,7	12548,6	1386,4	112,4	5,2	4,7	5,3	4,8	4,9	-0,2
Черкаська	14028,8	14946,9	14710,3	14622,1	14983,7	954,9	106,8	6,5	6,1	5,9	6,1	5,9	-0,6
Чернівецька	4363,3	4514,5	4703,9	4287,4	4285,7	-77,6	98,2	2,0	1,8	1,9	1,8	1,7	-0,3
Чернігівська	9151,9	9412,1	10114,9	9924,9	10372,2	1220,3	113,3	4,2	3,8	4,0	4,1	4,1	-0,2

Джерело: дані Державної служби статистики України [141, с. 198; 142, с. 49] та розрахунки автора.

Таблиця Д.3

**Продукція сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за районами Хмельницької області
(у постійних цінах 2010 р., млн грн)**

Райони	продукція сільського господарства						У тому числі											
							продукція рослинництва					2016 р. у % до 2012 р.	продукція тваринництва					
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. у % до 2012 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.		2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р. у % до 2012 р.
Хмельницька область	5956,8	6626,6	8340,0	7053,4	7540,3	126,6	4755,1	5047,7	6578,8	5395,5	6201,1	130,4	1201,7	1578,9	1761,2	1657,9	1339,2	111,4
Білогірський	213,5	237,5	298,9	290,7	314,2	154,4	170,4	180,9	244,1	238,2	259,6	152,3	36,7	46,6	54,8	52,5	54,6	148,8
Вінницький	116,5	129,6	163,1	146,7	174,1	149,5	93,0	98,7	141,1	118,1	154,8	166,5	15,4	20,9	22,0	28,6	19,36	125,7
Волочиський	460,0	511,7	644,0	535,1	529,8	115,2	367,2	389,8	564,9	439,1	436,8	119,0	58,8	75,4	79,1	96,0	93,0	158,2
Городоцький	344,7	383,5	482,6	305,2	321,6	99,0	275,2	292,1	408,8	283,8	295,5	107,4	59,5	91,4	73,8	21,4	26,1	43,9
Деражнянський	291,8	151,7	190,9	161,4	250,8	165,2	108,8	115,5	175,4	147,4	235,5	216,4	13,5	16,1	15,5	14,0	15,3	113,3
Дунаєвський	291,8	324,7	408,6	332,0	380,0	130,2	233,0	247,3	335,6	267,6	320,8	137,7	58,9	77,4	73,0	64,4	59,2	100,6
Ізяславський	249,3	277,3	349,0	362,6	349,8	140,3	199,0	211,2	322,5	331,2	315,4	158,5	20,3	26,1	26,5	31,4	34,4	169,5
Кам'янець-Подільський	922,9	1026,7	1292,2	1030,0	713,4	81,3	736,8	782,1	414,2	259,5	283,7	38,5	536,2	750,3	787,0	770,5	429,7	80,1
Красилівський	425,8	473,6	596,1	516,4	641,9	150,8	339,9	360,8	550,5	469,6	595,2	175,1	35,9	38,4	45,6	46,8	46,7	130,1
Летичівський	165,3	183,9	231,5	191,9	244,8	148,1	132,0	140,1	216,4	175,4	227,4	172,3	13,2	14,6	15,1	16,5	17,4	131,8
Новоушицький	173,7	193,2	243,2	162,5	215,6	124,1	138,7	147,2	241,9	161,3	214,3	154,5	1,1	1,2	1,3	1,2	1,3	118,2
Полонський	148,3	165,0	207,7	236,3	232,5	156,7	118,4	125,7	174,9	204,0	199,7	168,6	30,5	31,2	32,8	32,3	32,8	107,5
Славутський	0,0	241,9	304,4	277,0	267,6	123,1	173,6	184,2	276,3	249,5	237,9	137,1	25,8	26,4	28,1	27,5	29,7	115,1
Старокостянтинівський	364,9	405,9	510,9	482,8	561,7	153,9	291,3	309,2	484,5	451,8	524,4	180,0	23,6	25,7	26,4	31,0	37,3	158,1
Старосинявський	174,9	194,6	244,9	203,4	266,2	152,2	139,6	148,2	226,6	186,8	251,1	179,8	15,3	16,4	18,3	16,6	15,1	98,7
Теофіпольський	350,1	389,4	490,1	435,1	477,7	136,5	279,4	296,6	347,3	283,2	323,3	115,7	82,2	122,6	142,8	151,9	154,4	187,8
Хмельницький	355,0	394,9	497,0	448,6	522,0	147,1	283,4	300,8	383,9	326,7	384,1	135,5	99,3	100,3	113,1	121,9	137,9	138,9
Чемаровецький	337,6	375,6	472,7	357,2	378,7	112,7	269,5	286,1	412,1	283,3	306,9	113,9	45,4	50,2	60,6	73,9	71,8	158,1
Шепетівський	296,2	329,5	414,7	303,7	409,6	138,3	236,4	251,0	384,8	267,0	371,7	157,2	19,8	20,6	29,9	36,7	37,9	191,4
Ярмолинецький	274,4	236,4	293,5	273,5	284,1	103,5	169,5	180,1	269,5	251,2	259,2	152,9	10,3	27,2	24,0	22,3	24,9	241,7

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області, Державної служби статистики України [143, с. 220; 146, с. 230; 147, с. 49] та розрахунки автора

Таблиця Д.4

**Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства
в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області**

Показники	2012 р.			2013 р.			2014 р.			2015 р.			2016 р.			2016 р. у % до 2012 р.		
	продукція сільського господарства	у тому числі		продукція сільського господарства	у тому числі		продукція сільського господарства	у тому числі		продукція сільського господарства	у тому числі		продукція сільського господарства	у тому числі		продукція сільського господарства	у тому числі	
		рослиництва	тваринництва		рослиництва	тваринництва		рослиництва	тваринництва		рослиництва	тваринництва		рослиництва	тваринництва		рослиництва	тваринництва
Хмельницька область	24,9	17,2	57,6	14,8	3,3	53,7	48,3	40,2	76,8	36,3	39,5	10,6	36,8	41,5	9,0	11,9	24,3	-48,6
Білогірський	20,9	25,1	-0,2	11,2	14,4	-4,3	17,3	19,7	9,4	16,3	19,7	0,3	9,7	12,6	-0,9	-11,2	-12,5	-0,7
Вінковецький	8,3	9,8	-0,8	19,5	21,8	-0,8	19,4	20,8	3,1	13,8	16,4	2,1	7,2	9,9	1,9	-1,1	0,1	2,7
Волочиський	15,1	17,3	4,4	18,5	21,0	9,6	37,0	47,5	4,0	53,7	64,8	11,2	50,1	64,6	11,2	35,0	47,3	6,8
Городоцький	0,1	2,3	-20,8	-15,9	-15,9	-15,8	15,7	16,4	9,6	5,1	5,7	1,4	34,7	32,1	41,9	34,6	29,8	62,7
Деражнянський	22,7	24,6	6,3	-19,6	-22,0	9,4	14,9	14,8	16,7	30,8	31,1	23,3	38,6	38,9	34,4	15,9	14,3	28,1
Дунаєвецький	34,7	40,9	1,3	15,0	17,4	3,4	35,3	41,4	-2,7	18,4	17,2	27,7	30,6	33,7	7,5	-4,1	-7,2	6,2
Ізяславський	23,0	29,7	-16,4	13,0	17,7	-7,7	43,5	56,5	-8,0	40,6	45,6	13,4	45,6	51,2	11,4	22,6	21,5	27,8
Кам'янець-Подільський	150,3	74,7	163,0	131,0	59,7	138,3	189,4	74,7	208,2	41,9	48,7	7,2	44,7	48,9	12,9	-105,6	-25,8	-150,1
Красилівський	21,0	23,3	7,7	Н,7	14,7	-5,7	59,8	68,6	-2,5	28,7	29,9	10,3	34,3	35,6	16,2	13,3	12,3	8,5
Летичівський	-6,5	-6,5	-7,4	-13,4	-13,1	-16,9	0,5	U	-15,3	-34,7	-35,4	-7,6	9,9	10,2	1,8	16,4	16,7	9,2
Новоушицький	-9,2	-9,2	-	1,2	1,2	-	66,1	66,1	-	9,2	9,2	-	17,5	17,5	-	26,7	26,7	0,00
Полонський	11,0	19,6	-2,6	-7,9	2,7	-27,5	8,5	16,1	-3,6	25,1	26,8	19,1	28,6	36,9	7,8	17,6	17,3	10,4
Славутський	25,3	52,2	-15,6	14,6	21,7	-1,0	25,7	40,2	-14,6	57,7	70,2	3,4	35,1	53,8	-18,4	9,8	1,6	-2,8
Старокостянтинівський	5,6	6,4	-14,0	-18,8	-18,9	-16,8	41,4	42,8	-2,2	59,5	61,4	-10,0	41,3	43,9	-20,1	35,7	37,5	-6,1
Старосинявський	9,4	20,7	-6,8	-1,1	2,1	-5,4	5,0	12,9	-24,6	10,7	17,1	-9,1	17,7	23,8	-4,1	8,3	3,1	2,7
Теофіпольський	29,4	39,0	-4,4	26,1	35,3	8,8	37,0	50,1	15,5	46,1	51,0	23,4	89,1	128,1	36,4	59,7	89,1	40,8
Хмельницький	28,1	31,2	-0,6	-3,3	-3,8	1,9	41,1	46,6	2,3	46,3	52,1	2,9	48,1	54,7	7,0	20,0	23,5	7,6
Чемеровецький	14,5	18,1	-4,0	-4,1	-3,2	-8,2	33,7	38,8	-2,7	41,7	46,8	3,0	16,5	18,4	4,3	2,0	0,3	8,3
Шепетівський	-6,7	-6,3	-46,3	1,8	13,4	-34,9	38,0	57,8	-19,8	28,8	31,4	14,2	32,0	42,7	1,6	38,7	49,0	47,9
Ярмолинецький	21,1	27,9	-14,0	6,3	9,8	-8,7	31,1	34,9	4,9	59,1	65,5	8,1	51,0	59,3	7,6	29,9	31,4	21,6

Джерело: дані Головного управління статистики в Хмельницькій області [143, с. 227], власні розрахунки.

Додаток Е

Таблиця Е.1

**Динаміка наявних земельних ресурсів у досліджуваних
сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області, га**

Підприємства	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Відхилення 2016 р. від 2012 р.	2016 р. у % до 2012 р.
ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	3409	3409	3409	4651	4937	1528	144,8
ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району	2424	2336	2336	2336	2336	-88	96,4
ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	547	457	457	457	457	-90	83,5
СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	1519	1441	1514	1514	1514	-5	99,7
СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець- Подільського району	1070	1070	1132	1216	1216	146	113,6
ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району	1172	1172	1190	1089	1089	-83	92,9
СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району	1076	1076	1182	1182	1182	106	109,9
СТОВ «Колос» Красилівського району Хмельницької області	1034	1084	1084	1084	1084	50	104,8
ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	7828	8740	9045	9773	10193	2365	130,2
СТОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	4203	4207	4265	4265	4265	62	101,5
ТОВ «Святець» Теофіпольського району	4119	4119	4119	4119	4119	0	100,0
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району	1636	1636	1540	1354	1354	-282	82,8
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	11192	11072	11903	12567	12523	1331	111,9
СВК «Летава» Чемеровецького району	3530	3484	2864	2864	2864	-666	81,1
ПОП «Колос» Ярмолинецького району	1580	1580	1580	1592	1594	14	100,9

Джерело: звітність підприємств та розрахунки автора.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Критерії визначення стадії розвитку організації

Фаза розвитку	Критерії	Зауваження й уточнення в контексті галузевих особливостей сільського господарства
Народження	Вік фірми менше 10 років; має неформальну структуру; управління здійснює менеджер-власник.	1. На ринках сільськогосподарської продукції інтенсивність розвитку висока, тому граничний вік народження може бути зменшеним. 2. Суб'єкт управлінського впливу та принципи побудови організаційної структури значною мірою визначаються вибраною організаційно-правовою формою
Зростання	Рівень продажів зростає більше як на 15%; функціонально організована структура; політика формалізована	1. Розвиток може відбуватись і при значно меншому прирості продажів або за його відсутності. 2. Функціональна організація структури характерна для сільськогосподарських підприємств на всіх стадіях розвитку
Зрілість	Рівень продажів росте, але приріст становить менше 15%, організація більш бюрократизована	Збалансована система виробництва та реалізації продукції, сформована структура управління та культура, тобто потенціал організації, дозволяють стабілізувати діяльність сільськогосподарського підприємства незалежно від короткотермінових стрибків у обсягах продажів, які часто залежать від потужних об'єктивних факторів, прогнозувати які досить складно і часто недоцільно.
Розквіт	Рівень продажів знову зростає більше ніж на 15%, застосовуються складні системи контролю й планування	Розквіт, як правило, супроводжується зростанням уваги до якості продукції, при забезпеченні відповідного рівня якої підприємство може отримувати додатковий прибуток за рахунок зростання ціни при незмінних обсягах
Спад	Обмеження випуску продукції, прибуток знижується	Орієнтація на прибуткові види діяльності, яка не враховує технологічні та інші принципові вимоги господарювання, може супроводжуватись стрімким спадом за відсутності істотного зниження прибутку чи скорочення випуску

Джерело: побудовано з використанням [167, с. 39].

Додаток 3

Таблиця 3.1

Фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління в сільськогосподарських підприємствах

Рівень держави	Економічні фактори	Організаційні фактори
	державний контроль за діяльністю монополістів і посередників	нестабільна інвестиційна та інноваційна діяльність
	кредитування економіки, політика ціноутворення, амортизаційна політика	наявність загальнодержавних цільових програм розвитку промисловості
	рівень тінізації економіки	міжрегіональні коопераційні зв'язки
	система оподаткування	механізм функціонування ринку праці та ринкових відносин (рівень оплати праці, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, рівень життя працівників)
	ринкова кон'юнктура, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності без урахування конкурентоспроможності вітчизняної продукції	
Рівень підприємства	ефективний моніторинг, дистриб'юторська система та фінансовий контролінг	рівень корпоративної соціальної відповідальності та соціального захисту персоналу
	рівень платоспроможності товаровиробників	система оплати праці та преміювання працівників підприємств
	застарілість основних засобів	прогресивні види та методи ЕОМ
	витратність виробництва, зниження собівартості, формування та розподіл прибутку, форми організації виробництва	дослідження, розробка та впровадження інноваційної продукції і технологій
	рівень зношеності основних виробничих засобів, рівень технічного оновлення підприємств, упровадження новітніх технологій виробництва	галузева структура виробництва
	внутрішній та зовнішній попит на вітчизняну продукцію	норми керованості ланок управління, конкретизація цільового призначення та функціональних обов'язків
		визначення планових і фактичних параметрів робіт, оцінка кінцевого результату, який фіксує рівень досягнення кінцевої мети
	рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств	

Джерело: побудовано з використанням [168, с. 150].

Додаток К

Таблиця К.1

Анкета експерта

Просимо Вас провести оцінку показників стратегічного потенціалу розвитку підприємства.

Максимальне значення показника – 5 балів, мінімальне – 1 бал:

дуже добре – 5 балів, добре – 4, частково – 3, погано – 2, дуже погано – 1

Анкета оцінки стратегічних компетенцій управлінського персоналу підприємства (1-5 балів)

Характеристики працівників системи управління	Експерти				
	1	2	3	4	5
Особистісні якості співробітників					
Постійне прагнення до досягнення успіху					
Бажання бути господарем своєї долі					
Відсутність страху брати на себе відповідальність					
Вміння забезпечувати себе інформацією					
Інноваційність поведінки					
Потреби					
Заробляти гроші					
Мати постійне місце роботи					
Спілкуватися з цікавими людьми					
Самостверджуватися					
Зробити кар'єру					
Реалізувати творчий потенціал					
Способи прийняття рішень у нестандартних ситуаціях					
Рада зі співробітниками					
Консультації у спеціалістів					
Самостійне прийняття рішень					
Характер спілкування та комунікації					
Обмежені та несуттєві					
Непередбачувані					
Дотримання правил					
Відкриті та насичені					
Ставлення до самостійності та підприємливості підлеглих					
Схильність до погодження точок зору					
Схильність до делегування повноважень					

Джерело: розробка автора.

Додаток Л

Таблиця Л.1

Кадровий склад управління ТОВ " Козацька Долина 2006"
Дунаєвецького району Хмельницької області

Прізвище, ім'я, по батькові	Рік народження	Посада	Освіта	Досвід роботи
Загородний В.М.	1956	Директор	Вища	30
Босакевич М.А.	1959	Заступник	Середня спеціальна	27
Ороховський В.Г.	1955	Головний агроном	Вища	27
Босакевич Г.Б.	1960	Головний зоотехнік	Вища	25
Танасюк В.І.	1992	Ветлікар	Вища	5
Босакевич Г.В.	1954	Головний економіст	Середня спеціальна	32
Матіяш Н.П.	1951	Головний бухгалтер	Вища	37
Берекець В.Л.	1956	Головний інженер	Середня спеціальна	35
Саніцький О.Б.	1972	Головний енергетик	Середня спеціальна	20

Джерело: матеріали підприємства.

Таблиця Л.2

Анкета експерта

Просимо Вас визначити основні показники, які на Вашу думку характеризують рівень розвитку сільськогосподарських підприємств.

Виберіть, будь ласка, відповідь «так» або «ні».

Просимо Вас дати оцінку вагомості показників, які ви відмітили «так».

Максимальне значення показника – 10 балів, мінімальне – 0.

Показники	Відповідь експерта		
	так	ні	оцінка (0-10 балів)
Середній темп приросту площі сільськогосподарських угідь з розрахунку на 1 середньорічного працівника			
Середній темп приросту вартості основних засобів з розрахунку на одного середньорічного працівника			
Середній темп приросту середньомісячної оплати праці одного працівника			
Середній темп приросту вартості валової продукції (у постійних цінах) з розрахунку на одного середньорічного працівника			
Середній темп приросту вартості товарної продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника			
Середній темп приросту частки ринку			
Середній темп приросту чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника			

Якщо Ви вважаєте за потрібне, доповніть систему запропонованих показників:

1. _____

2. _____

3. _____

Дякуємо Вам за відповіді!

Джерело: власна розробка.

Додаток М
**Динаміка чистого прибутку досліджуваних сільськогосподарських підприємств Хмельницької області,
 2012-2016 рр.**

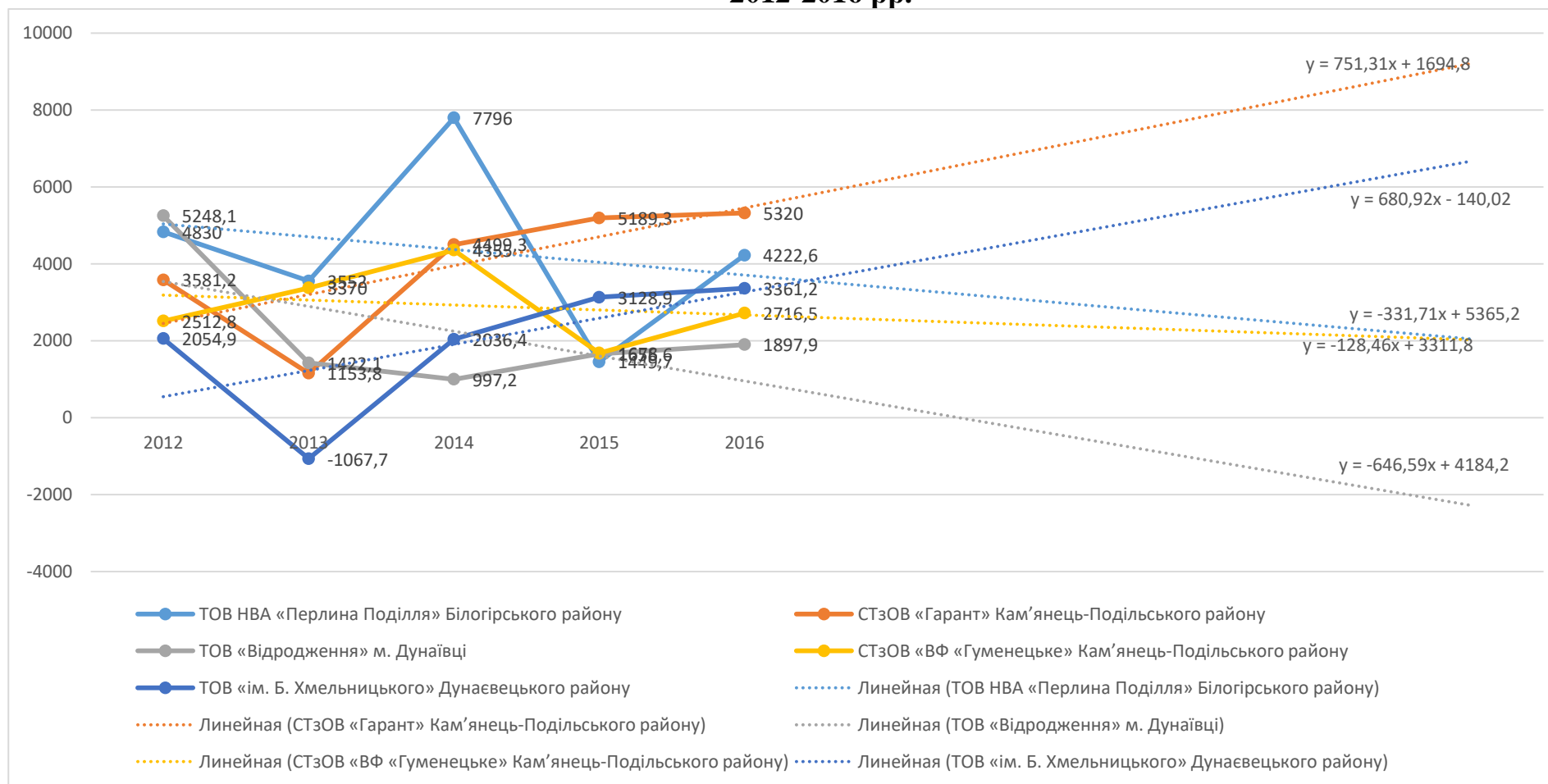


Рис. М.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району, ТОВ «Відродження» м. Дунаївці, ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району, СТзОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району, СТзОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області, 2012-2016 рр.

Джерело: звітність підприємств і розрахунки автора.

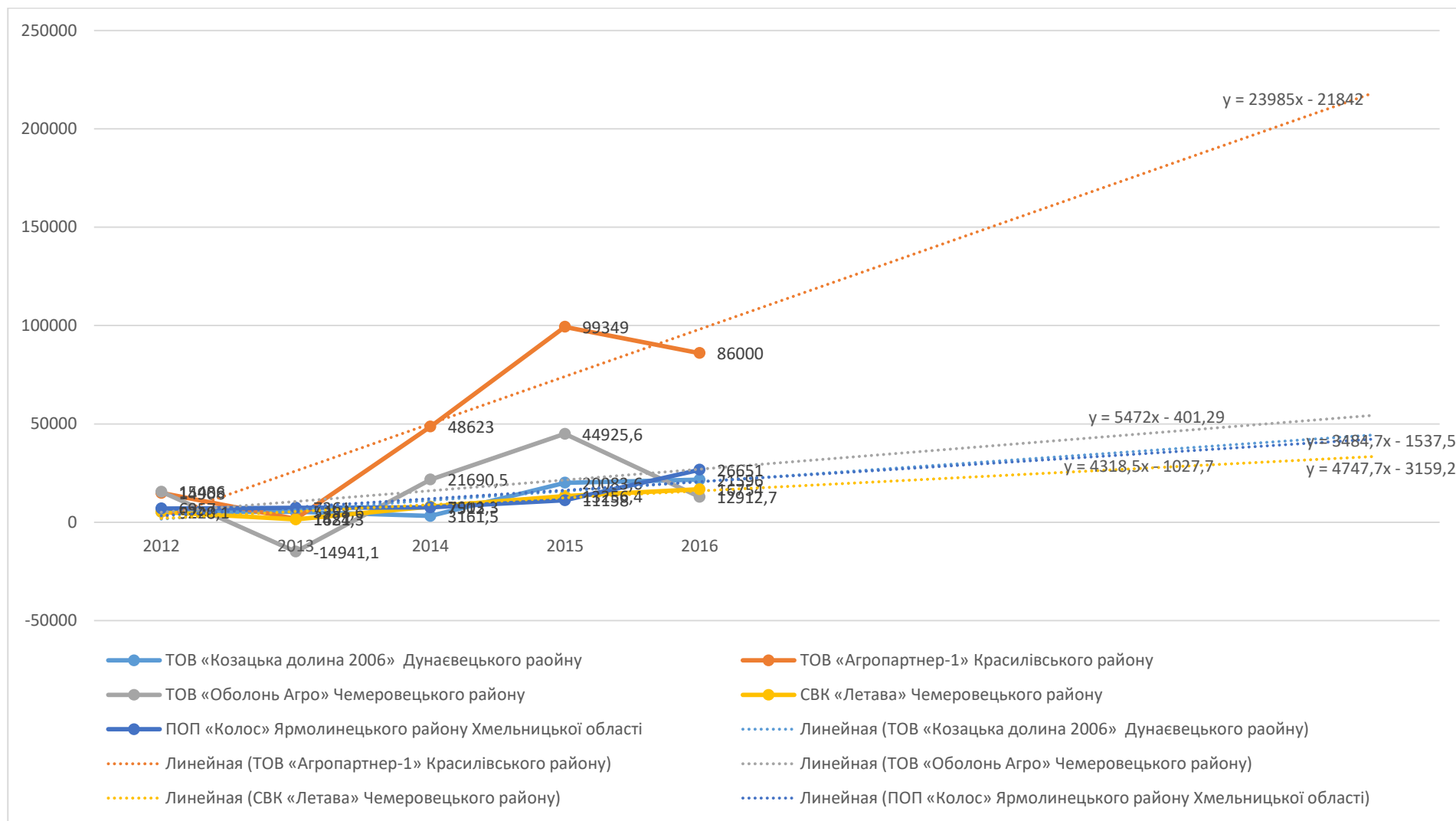


Рис. М.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району, ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району, ПОП «Колос» Ярмолинецького району, ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району, СВК «Летава» Чемеровецького району Хмельницької області, 2012-2016 рр.

Джерело: звітність підприємств і розрахунки автора.

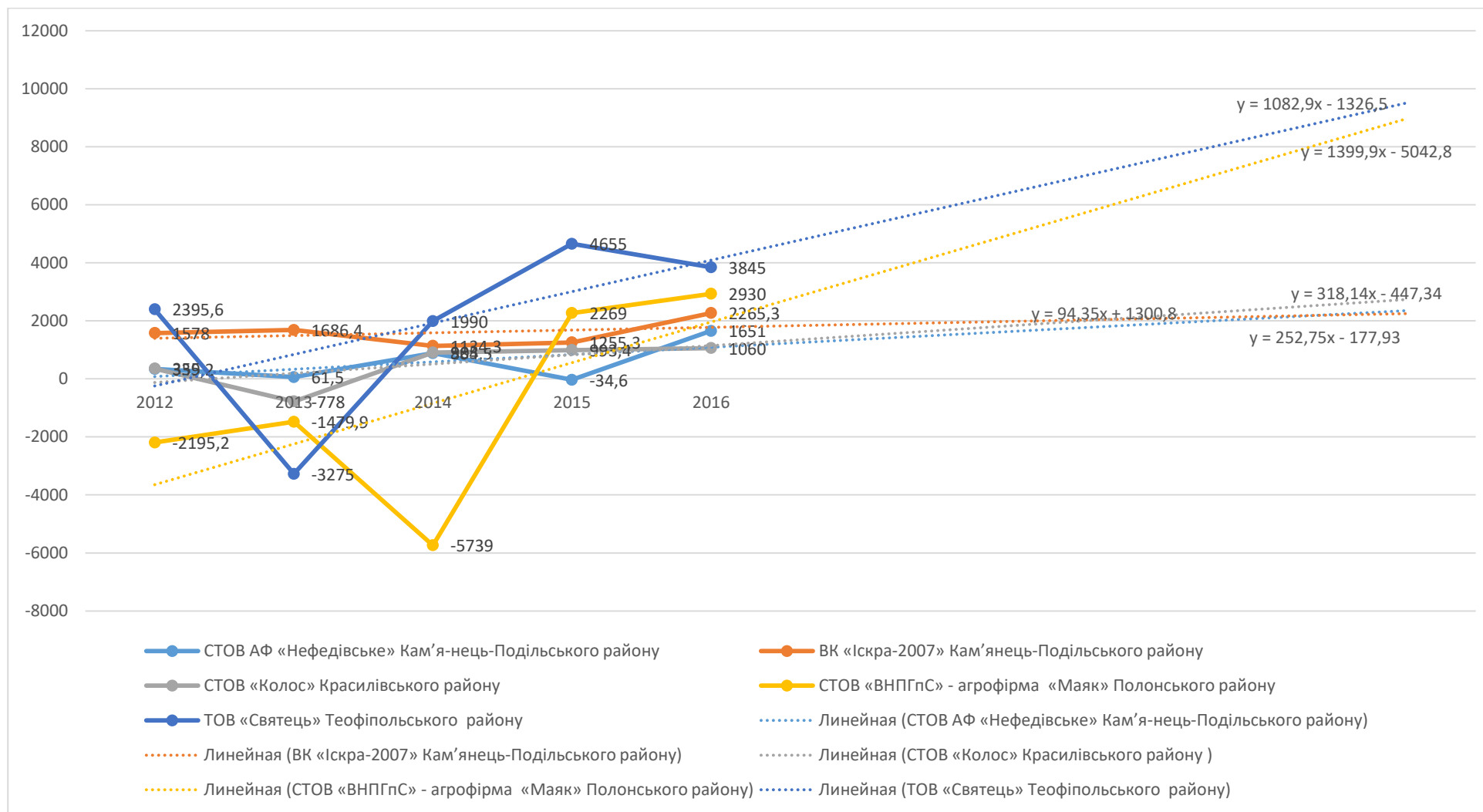


Рис. М.3. Динаміка чистого прибутку СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району, СТОВ «Колос» Краси́лівського району, ТОВ «Святець» Теофі́польського району, ВК «Іскра 2007» Кам'янець-Подільського району, СТОВ «ВФНПГПС «Маяк» Полонського району Хмельницької області, 2012-2016 рр.

Джерело: звітність підприємств і розрахунки автора.

Додаток Н

Таблиця Н.1

Оцінка розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області (2012-2016 рр.), %

Показники	ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	ТОВ «Козацька долина 2006» Дунавецького району	ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунавецького району	СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець- Подільського району	ВК «Іскра-2007» Кам'янець- Подільського району	СТЗОВ «Гарант» Кам'янець- Подільського району	СТОВ «Колос» Красилівського району	ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	СТОВ «ВНПГлС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	ТОВ «Святець» Теофіпольського району	ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	СВК «Летава» Чемеровецького району	ПОП «Колос» Ярмолинського району
Середній темп приросту площі сільськогосподарських угідь з розрахунку на одного середньорічного працівника	14,9	11,4	-5,5	11,7	10,1	9,0	-1,3	2,0	9,0	6,8	18,9	-5,0	4,3	7,2	9,4
Середній темп приросту вартості основних засобів з розрахунку на одного середньорічного працівника	22,5	10,8	-16,2	-2,9	-20,7	5,5	12,6	29,7	5,5	13,2	4,6	10,5	15,8	7,8	3,9
Середній темп приросту середньомісячної оплати праці одного працівника	10,7	13,1	38,9	29,1	11,1	30,8	56,8	23,4	30,8	16,6	24,3	22,5	20,6	22,5	16,9
Середній темп приросту вартості валової продукції (у постійних цінах) з розрахунку на одного середньорічного працівника	-7,4	11,3	26,4	16,3	21,9	27,0	19,2	2,9	27,0	22,6	41,2	8,6	-0,7	26,4	10,6
Середній темп приросту вартості товарної продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника	71,3	10,3	23,0	13,6	21,2	24,9	18,3	2,3	24,9	21,4	39,0	8,1	18,2	21,9	10,1
Середній темп приросту чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника	-15,3	284,2	30,3	-12,5	-216,7	-19,4	74,1	-2,6	-19,4	25,6	-36,7	80,6	-3,3	14,7	110,0

Джерело: звітність підприємств і розрахунки автора.

Таблиця Н.2

Оцінка розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області (2012-2016 рр.), балів

Показники	ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	ТОВ «Козацька долина 2006» Дунавецького району	ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунавецького району	СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району	ВК «Іскра-2007» Кам'янець- Подільського району	СТЗОВ «Гарант» Кам'янець- Подільського району	СТОВ «Колос» Красилівського району	ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	СТОВ «ВНПГПС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	ТОВ «Святець» Теофіпольського району	ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	СВК «Летава» Чемеровецького району	ПОП «Колос» Ярмолинського району
Середній темп приросту площі сільськогосподарських угідь з розрахунку на одного середньорічного працівника	7,9	6,0	-2,9	6,2	5,3	4,8	-0,6	1,0	4,8	3,6	10	-2,6	2,3	3,8	4,9
Середній темп приросту вартості основних засобів з розрахунку на одного середньорічного працівника	7,6	3,6	-5,4	-0,9	-6,9	1,8	4,2	10,0	-6,9	4,4	1,5	3,5	5,3	2,6	1,3
Середній темп приросту середньомісячної оплати праці одного працівника	1,9	2,3	6,8	5,1	1,9	5,4	10	4,1	5,4	2,9	4,3	4,0	3,6	4,0	3,0
Середній темп приросту вартості валової продукції (у постійних цінах) з розрахунку на одного середньорічного працівника	-1,8	2,7	6,4	3,9	5,3	6,5	4,7	0,7	6,6	6,5	5,5	2,1	-0,2	6,4	2,6
Середній темп приросту вартості товарної продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника	10,0	1,4	3,2	1,9	2,9	3,5	2,6	0,3	3,5	3,0	5,5	1,1	2,6	3,1	1,4
Середній темп приросту чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника	-0,5	10	1,1	-0,4	-7,6	-0,7	2,6	-0,09	-0,7	0,9	-1,3	2,8	-0,01	0,5	3,9

Джерело: розрахунки автора.

Таблиця Н.3

**Інтегральна оцінка розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області
(2012–2016 рр.), балів**

Показники	ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району	ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець- Подільського району	ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району	СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району	ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району	СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району	СТОВ «Колос» Красилівського району	ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	СТОВ «ВНПГТС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	ТОВ «Святець» Теофіпольського району	ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	СВК «Летава» Чемеровецького району	ПОП «Колос» Ярмолинського району
Середній темп приросту площі сільськогосподарських угідь з розрахунку на одного середньорічного працівника	0,87	0,66	-0,32	0,68	0,58	0,53	-0,07	0,11	0,53	0,40	1,10	-0,29	0,25	0,42	0,54
Середній темп приросту вартості основних засобів з розрахунку на одного середньорічного працівника	1,22	0,58	-0,86	-0,14	-1,10	0,29	0,67	1,60	-1,10	0,70	0,24	0,56	0,85	0,42	0,21
Середній темп приросту середньомісячної оплати праці одного працівника	0,29	0,35	1,02	0,77	0,29	0,81	1,50	0,62	0,81	0,44	0,65	0,60	0,54	0,60	0,45
Середній темп приросту вартості валової продукції (у постійних цінах) з розрахунку на одного середньорічного працівника	-0,34	0,51	1,22	0,74	1,01	1,24	0,89	0,13	1,25	1,24	1,05	0,40	-0,04	1,22	0,49
Середній темп приросту вартості товарної продукції з розрахунку на одного середньорічного працівника	1,80	0,25	0,58	0,34	0,52	0,63	0,47	0,05	0,63	0,54	0,99	0,20	0,47	0,56	0,25
Середній темп приросту чистого прибутку з розрахунку на одного середньорічного працівника	-0,11	2,10	0,23	-0,08	-1,60	-0,15	0,55	-0,02	-0,15	0,19	-0,27	0,59	0,00	0,11	0,82
Інтегральний показник рівня розвитку підприємств	3,72	4,45	1,86	2,30	-0,30	3,34	4,01	2,49	1,97	3,50	3,75	2,06	2,07	3,31	2,76

Джерело: розрахунки автора.

Додаток П

Таблиця П.1

**Розрахунок рейтингу розвитку вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області
(в середньому 2012-2016 рр.)**

Підприємство	Темп приросту чистого прибутку	Темп приросту рівня рентабельності	Темп приросту вартості основних засобів	Рейтинг економічного зростання (спаду)	Рейтинг рентабельності (збитковості) виробництва продукції	Рейтинг придатності основних засобів	Значення комплексного рейтингу економічного зростання (спаду)
ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району	-0,13	-0,32	0,22	-0,07	-0,11	0,04	-0,13
ТОВ «Козацька долина 2006» Дунавецького району	4,14	0,59	0,11	2,07	0,19	0,02	2,28
ТОВ «Відродження» м. Дунаївці	-0,63	0,16	-0,16	-0,32	0,05	-0,03	-0,29
СТЗОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець- Подільського району	0,08	-0,31	-0,03	0,54	-0,10	-0,01	0,43
ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунавецького району	0,64	0,13	-0,21	0,82	0,04	-0,04	0,83
СТОВ АФ «Нефедівське» Кам'янець- Подільського району	4,87	-0,07	0,05	2,44	-0,02	0,01	2,42
ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району	0,44	-0,13	0,13	0,72	-0,04	0,02	0,70
СТЗОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району	0,49	-0,04	0,3	0,75	-0,01	0,05	0,78
СТОВ «Колос» Красилівського району	2,99	0,43	0,05	1,50	0,14	0,01	1,65
ТОВ «Агропартнер-1» Красилівського району	5,77	5,77	0,13	2,89	1,90	0,02	4,81
СТОВ «ВНППС» – агрофірма «Маяк» Полонського району	-1,33	0,29	0,05	-0,67	0,10	0,01	-0,56
ТОВ «Святець» Теофіпольського району	0,61	0,14	0,11	0,81	0,05	0,02	0,87
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	-0,17	-1,18	0,16	0,07	-0,39	0,03	-1,48
СВК «Летава» Чемеровецького району	3,19	0,18	0,08	1,60	0,06	0,01	1,67
ПОП «Колос» Ярмолинського району	3,83	0,96	0,04	1,92	0,32	0,01	2,24

Джерело: розрахунки автора.

Додаток Р

Розв'язання моделі оптимізації розміщення посівів зернових культур вибірки сільськогосподарських підприємств Хмельницької області

Параметры поиска решения

Оптимизировать целевую функцию: $\$B\9

До: ☒ Максимум ☐ Минимум ☐ Значения:

Изменяя ячейки переменных: $\$B\$2:\$B\7

В соответствии с ограничениями:

- $\$B\$12 \leq 545$
- $\$B\$14 = 0$
- $\$B\$15 \geq 26764$
- $\$B\$16 = 3770$
- $\$B\$17 = \$E\8
- $\$B\$19 = 2184$

☒ Сделать переменные без ограничений неотрицательными

Выберите метод решения: Поиск решения нелинейных задач методом ОПГ

Метод решения

Для гладких нелинейных задач используйте поиск решения нелинейных задач методом ОПГ, для линейных задач - поиск решения линейных задач симплекс-методом, а для негладких задач - эволюционный поиск решения.

Справка Найти решение Закрыть

Л	М
За результатами оптимізації	Відхилення +/-
82	в 1,4 рази
545	0
304,47	136,42
—	—
3770,0	0,0
37373,5	10609,5
1362,5	550,5
2184,0	0,0
15132,0	4527,8
—	0
—	—
1276,5	205,8
12654,7	3951,0
461,3	236,4
739,50	134,53
—	—
338,6	54,6
338,6	13,4
338,6	61,6
1525,3	-3638,7

Рис. Р.1. Вікно «Поиск решения» табличного процессора Microsoft Excel при розрахунку оптимальної структури посівних площ для ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвського району
Джерело: [193] і розрахунки автора.

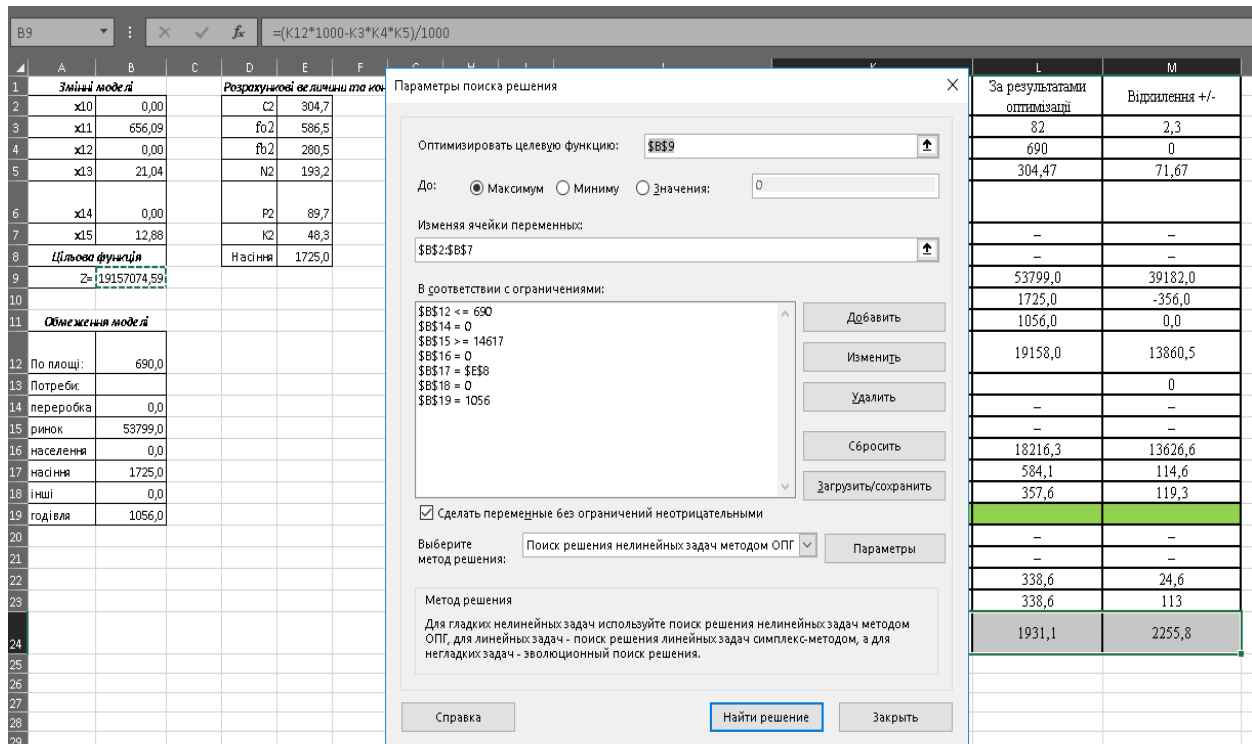


Рис. Р.2. Вікно «Поиск решения» табличного процессора Microsoft Excel при розрахунку оптимальної структури посівних площ для СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району

Джерело: [192] і розрахунки автора.

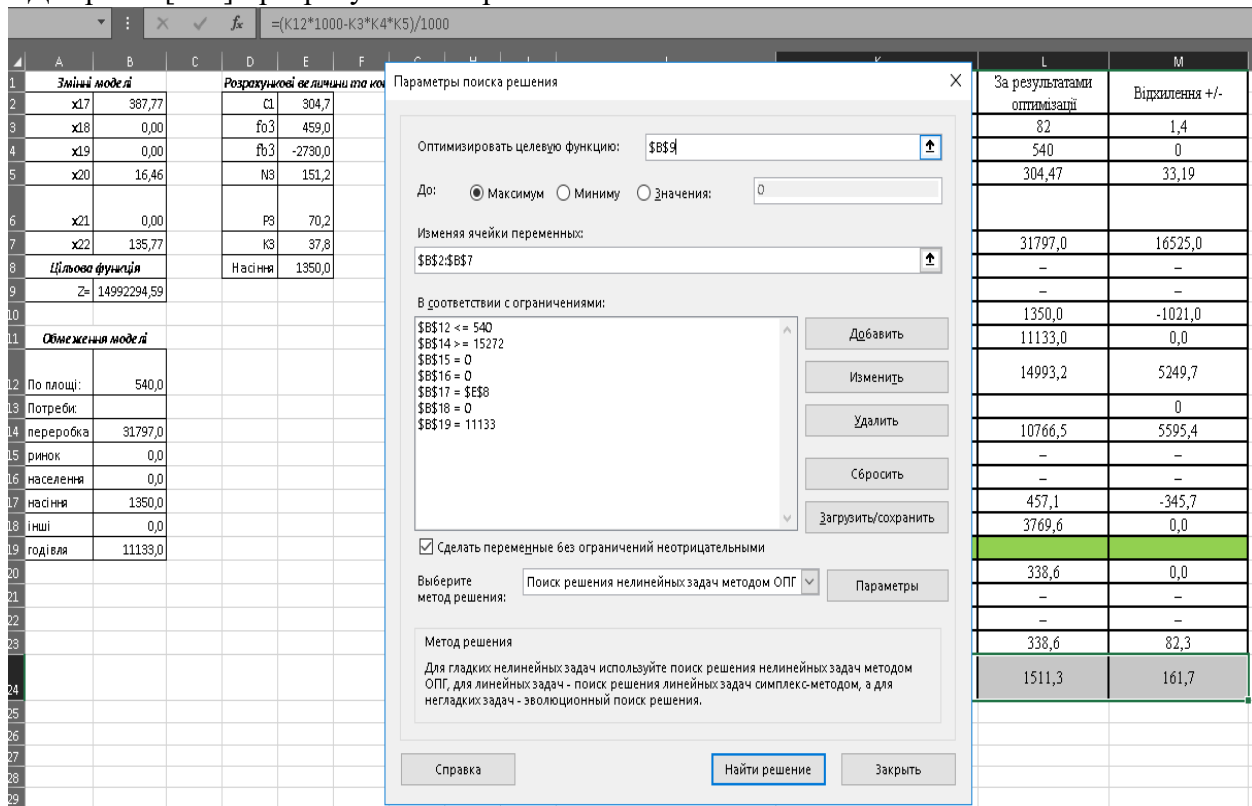
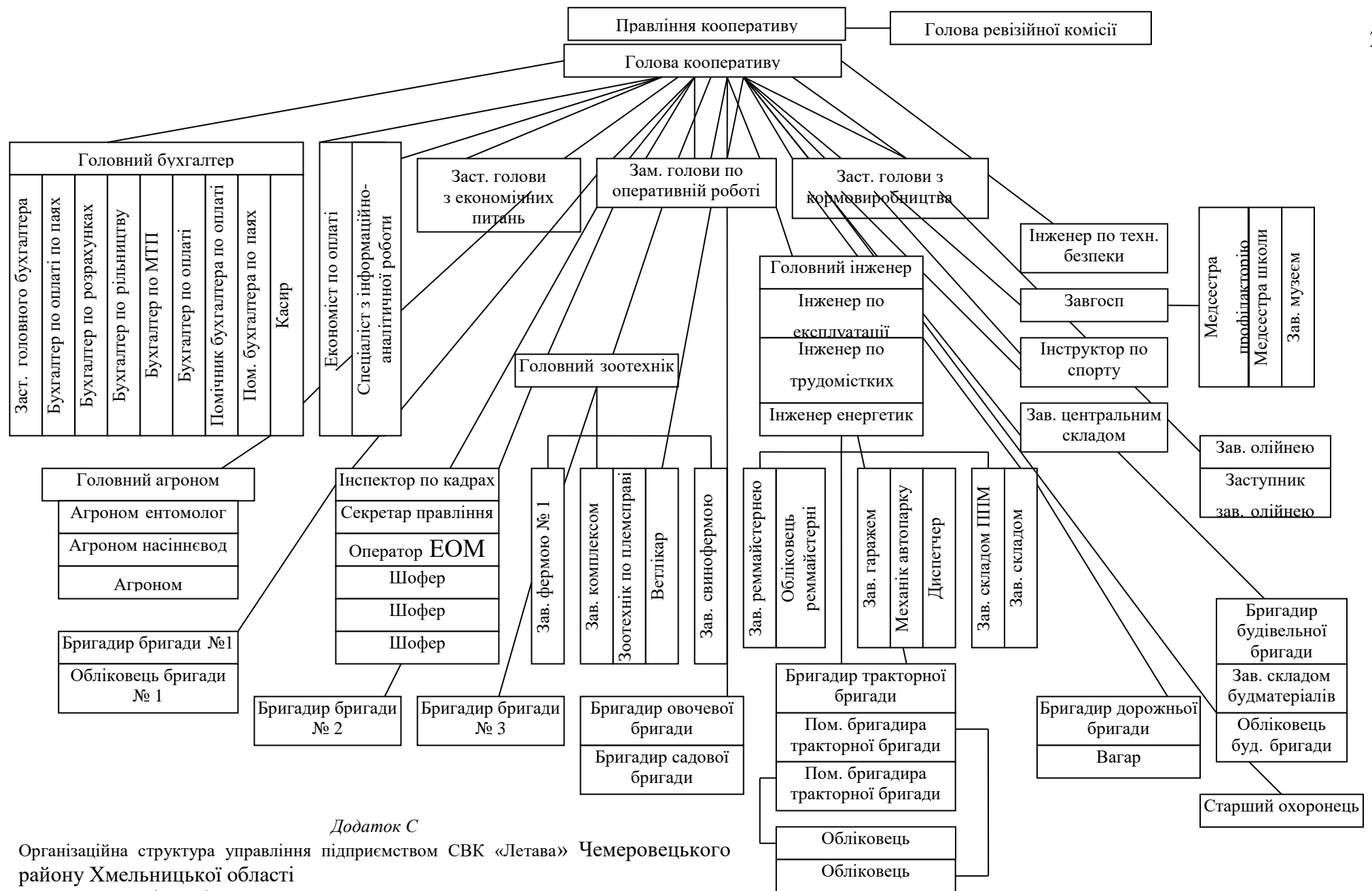


Рис. Р.3. Вікно «Поиск решения» табличного процессора Microsoft Excel при розрахунку оптимальної структури посівних площ для ВК «Искра-2007» Кам'янець-Подільського району
Джерело: [192] і розрахунки автора.



Додаток Т

Анкета експерта

Просимо Вас визначити ключові характеристики керівників, які на Вашу думку здійснюють вплив на якість реалізації функцій стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств.

Виберіть, будь ласка, відповідь «так» або «ні».

Просимо Вас дати оцінку вагомості показників, які ви відмітили «так».

Максимальне значення показника – 10 балів, мінімальне – 0.

Показники	Відповідь експерта		
	так	ні	оцінка (0-10 балів)
Мотивація керівника			
Навчання керівника			
Потенціал керівника			
Освіта			
Інноваційність			
Коучинг			
Стаж роботи			
Фізичне та психічне здоров'я			
Системне мислення			
Відповідальність			
Соціальний статус			
Ораторські здібності			
Організаторські здібності			
Рівень знань			
Здатність до самооцінки і самоменеджменту			
Ініціативність			
Характеристики робочого місця			
Кар'єрний ріст			
Матеріальне стимулювання			
Режим праці і відпочинку			
Автономність у прийнятті рішень			
Корпоративні тренінги			
Семінари			
Консультавання			
Навички управлінського контролю			
Курси підвищення кваліфікації			
Освіта			

Якщо Ви вважаєте за потрібне, доповніть систему запропонованих характеристик:

1. _____

2. _____

3. _____

Дякуємо Вам за відповіді!

Джерело: власна розробка.

Додаток У

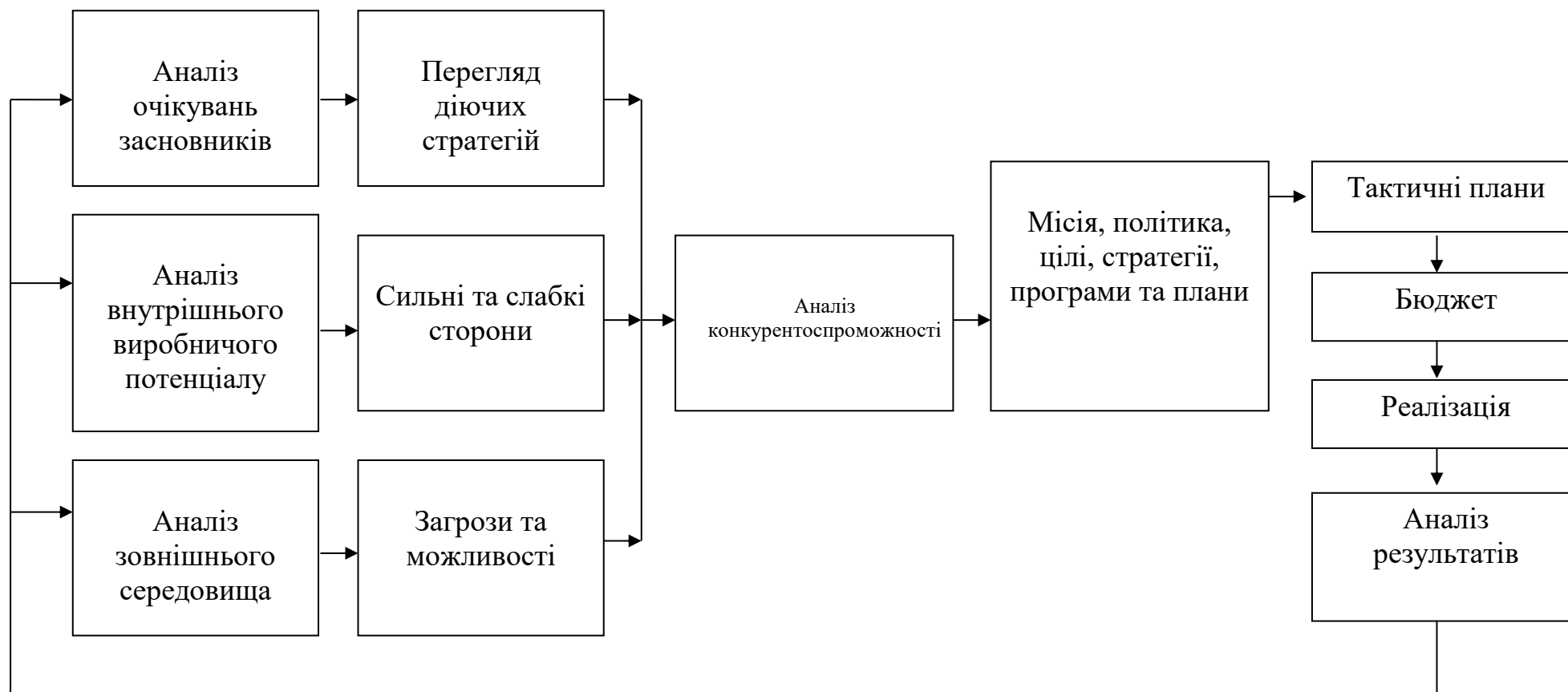


Рис. У.1. Складові стратегічного планування розвитку підприємства з орієнтацією на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємств*

*Складено за дослідженнями автора.

Додаток Ф

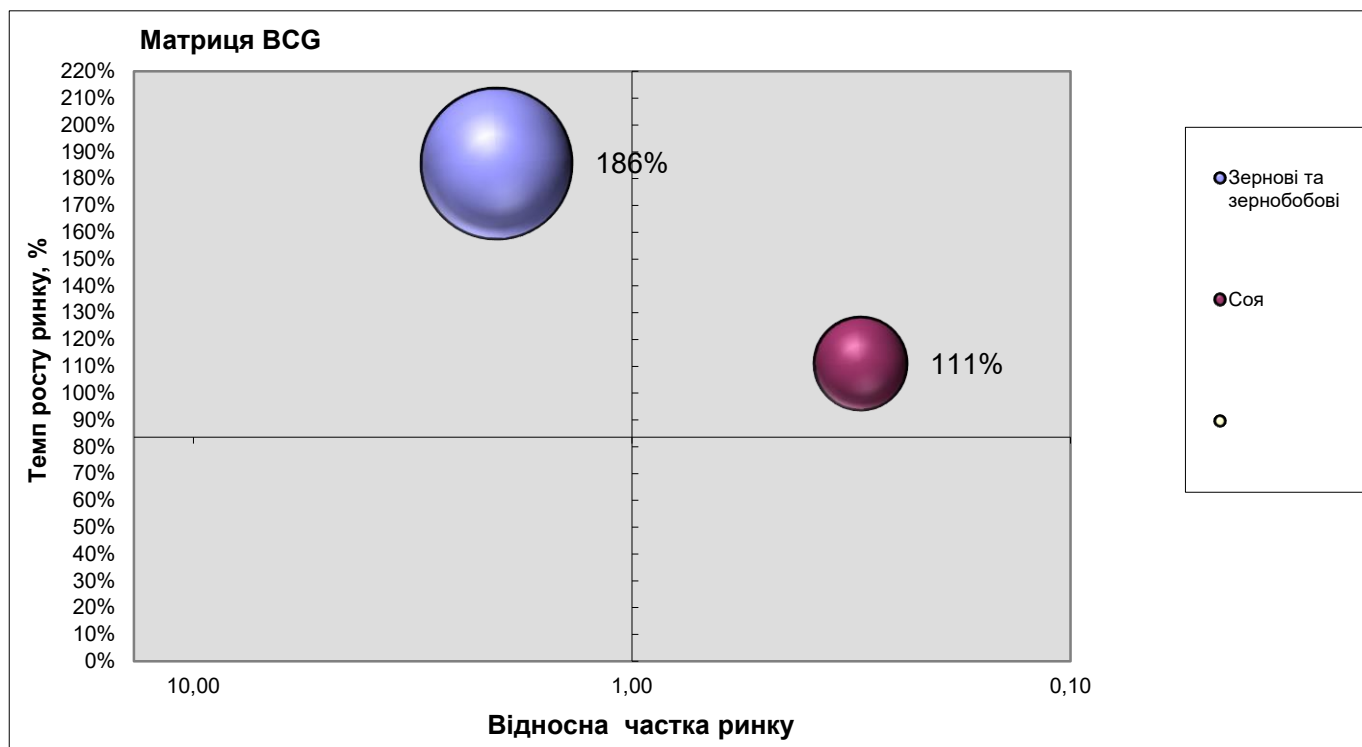


Рис. Ф.1. Матриця БКГ ТОВ «Агропартнер-1» Краси́лівського району

Джерело: розрахунки автора.

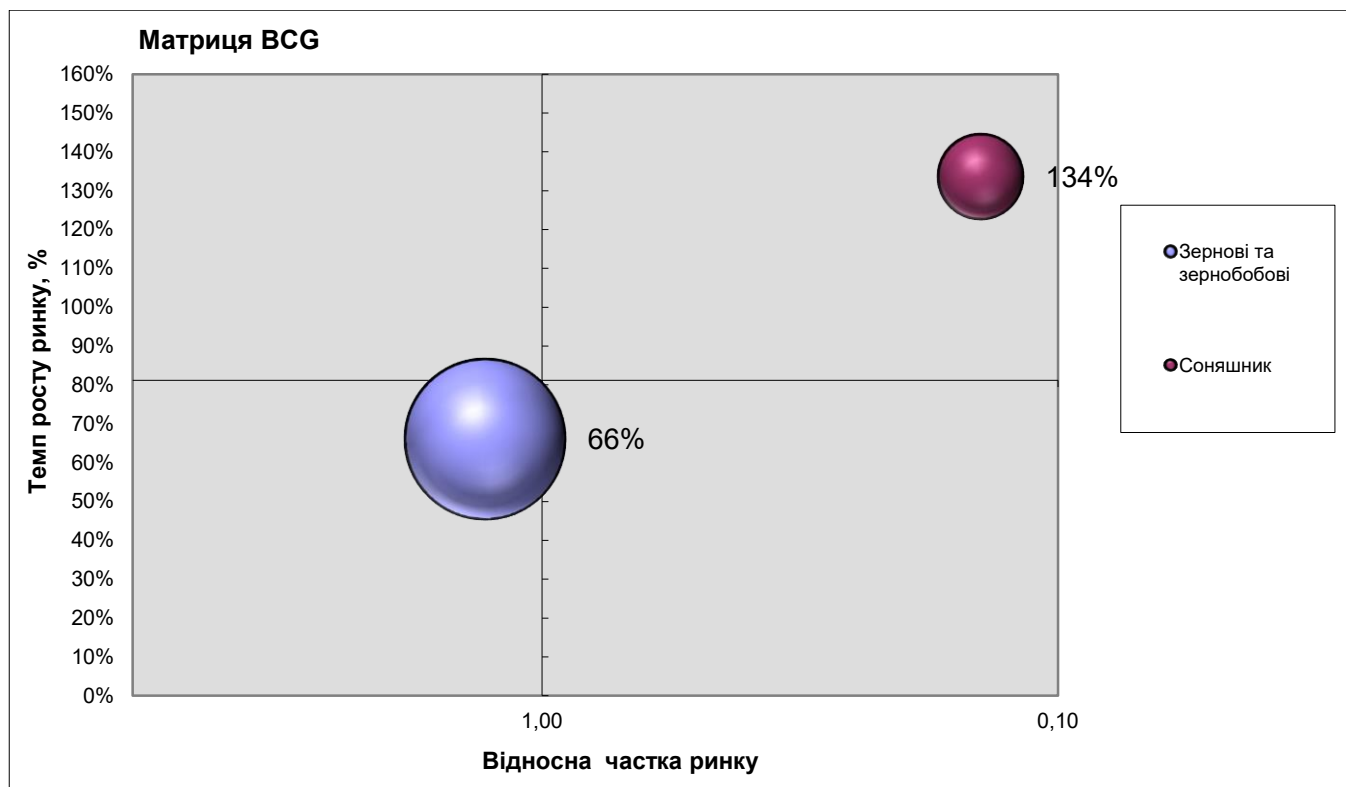


Рис. Ф.2. Матриця БКГ ТОВ НВА «Перлина Поділля» Білогірського району

Джерело: розрахунки автора.

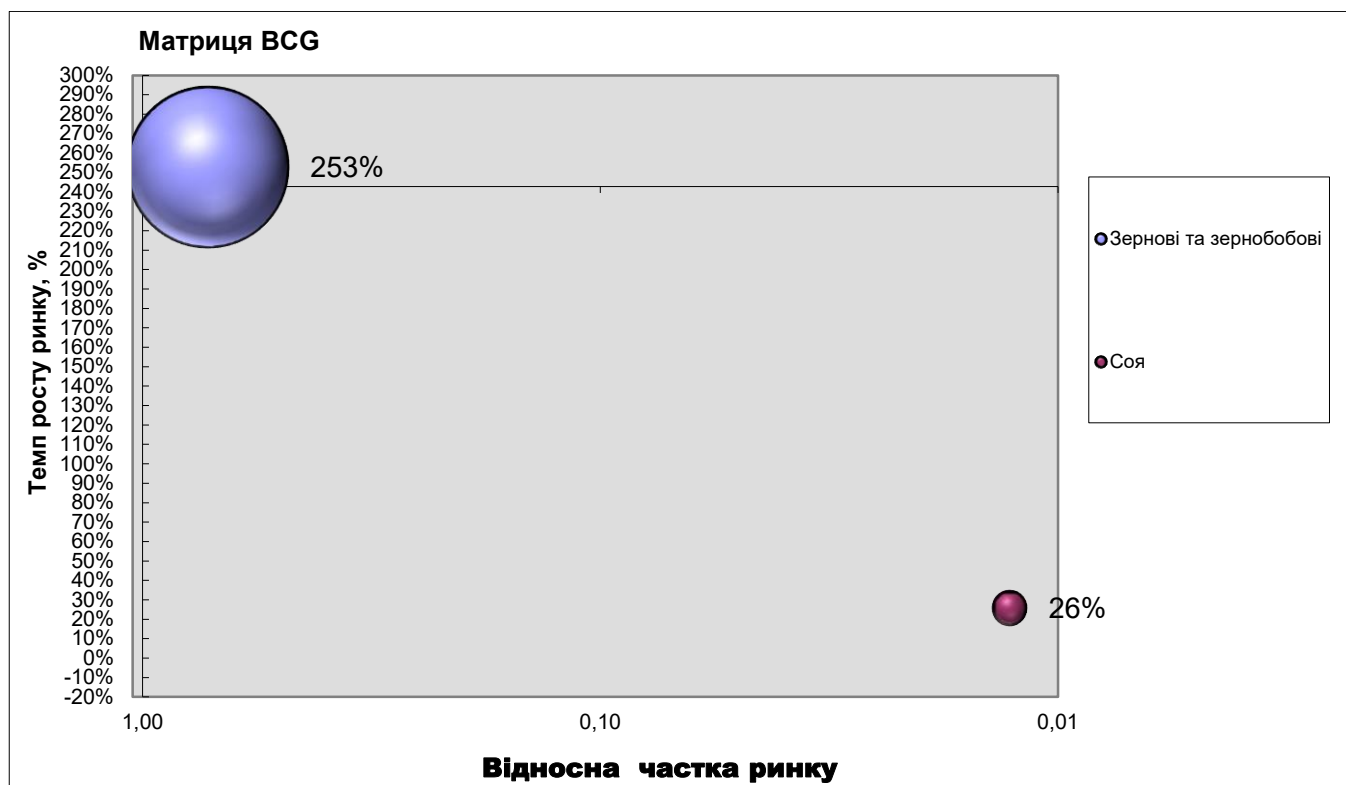


Рис. Ф.3. Матриця БКГ СТОВ «ВНПГпС» - агрофірма «Маяк» Полонського району

Джерело: розрахунки автора.

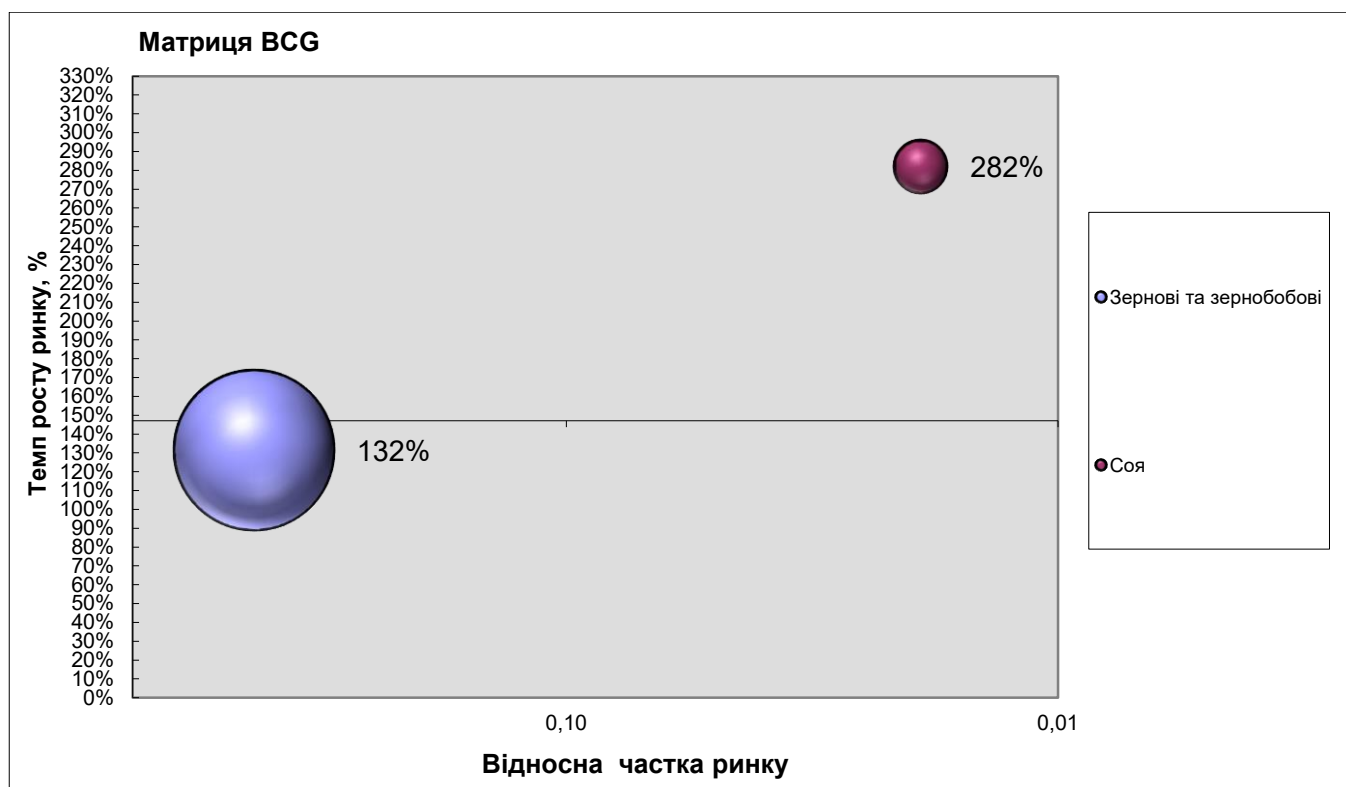


Рис. Ф.4. Матриця БКГ ТОВ «Святець» Теофіпольського району

Джерело: розрахунки автора.

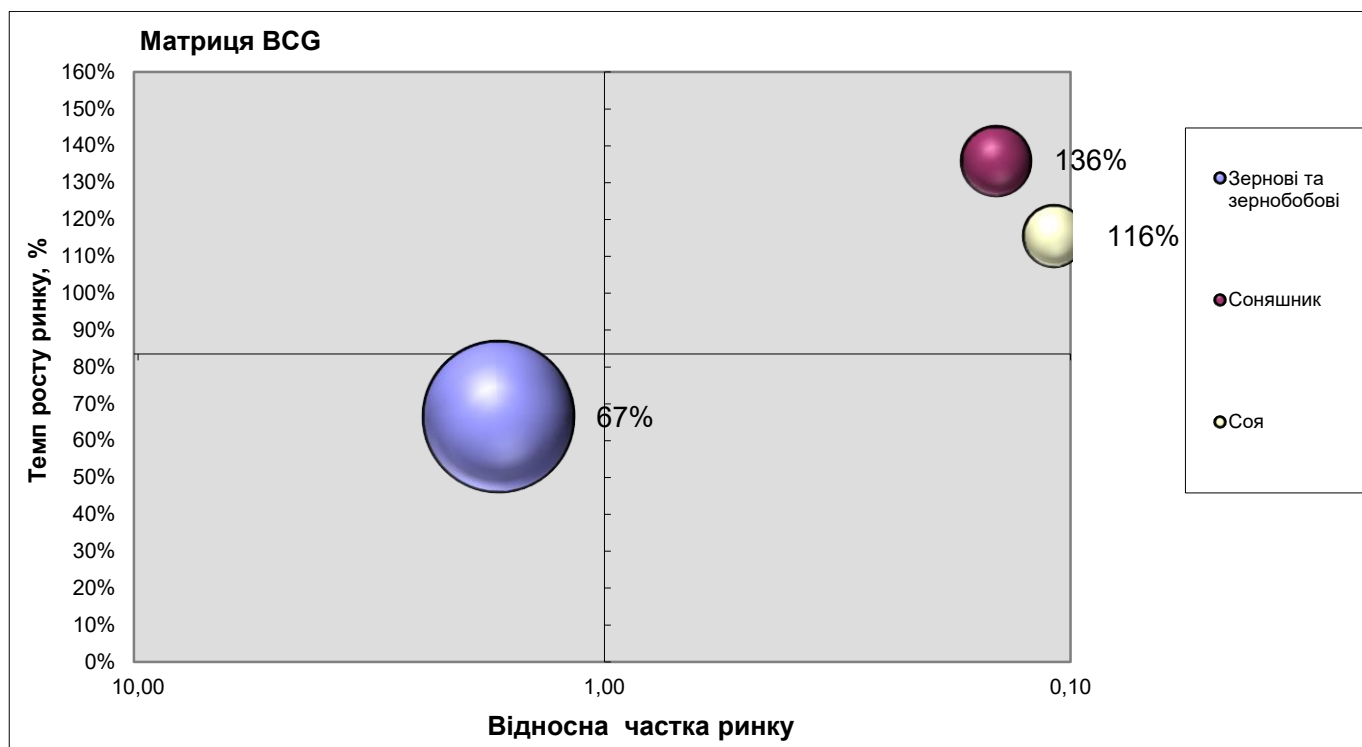


Рис. Ф.5. Матриця БКГ ТОВ "Оболонь Агро" Чемеровецького району

Джерело: розрахунки автора.

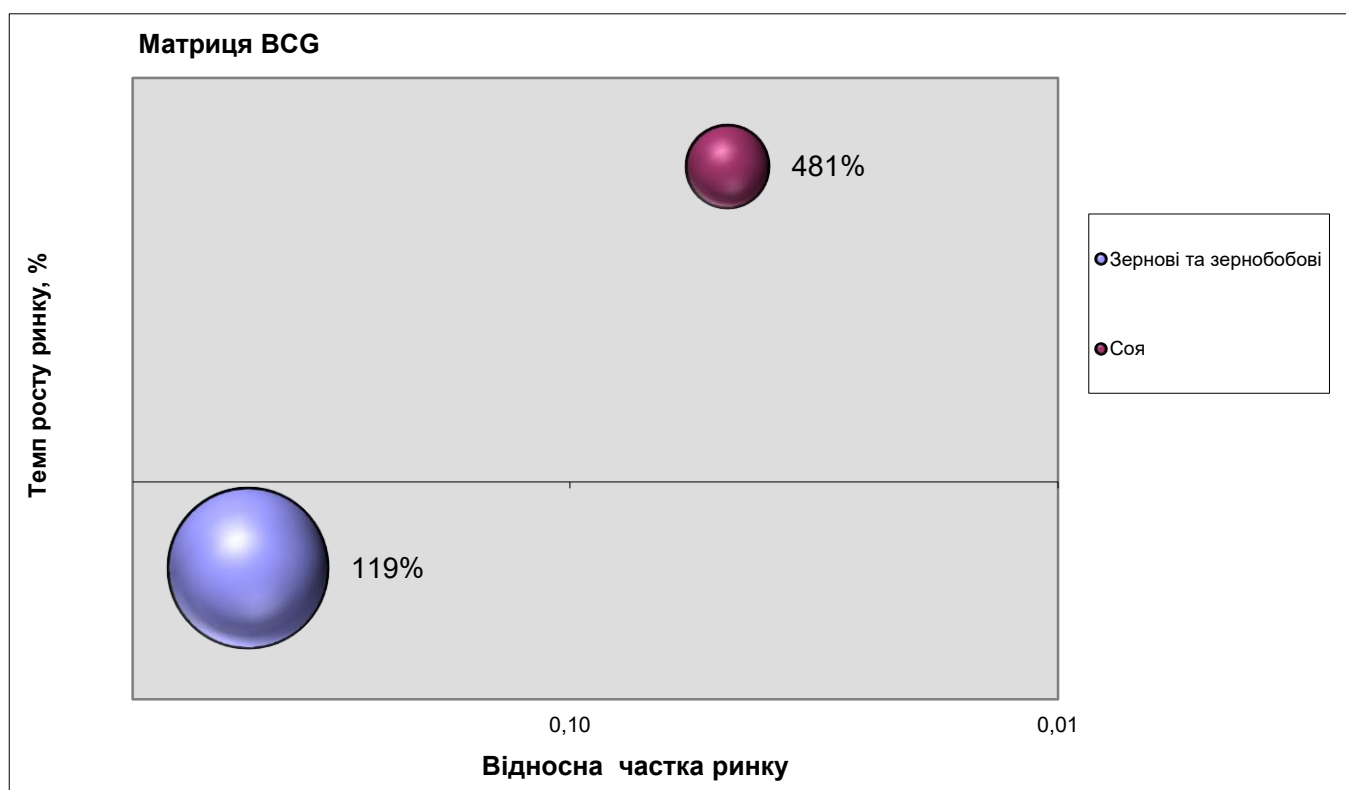


Рис. Ф.6. Матриця БКГ СВК «Летава» Чемеровецького району

Джерело: розрахунки автора.

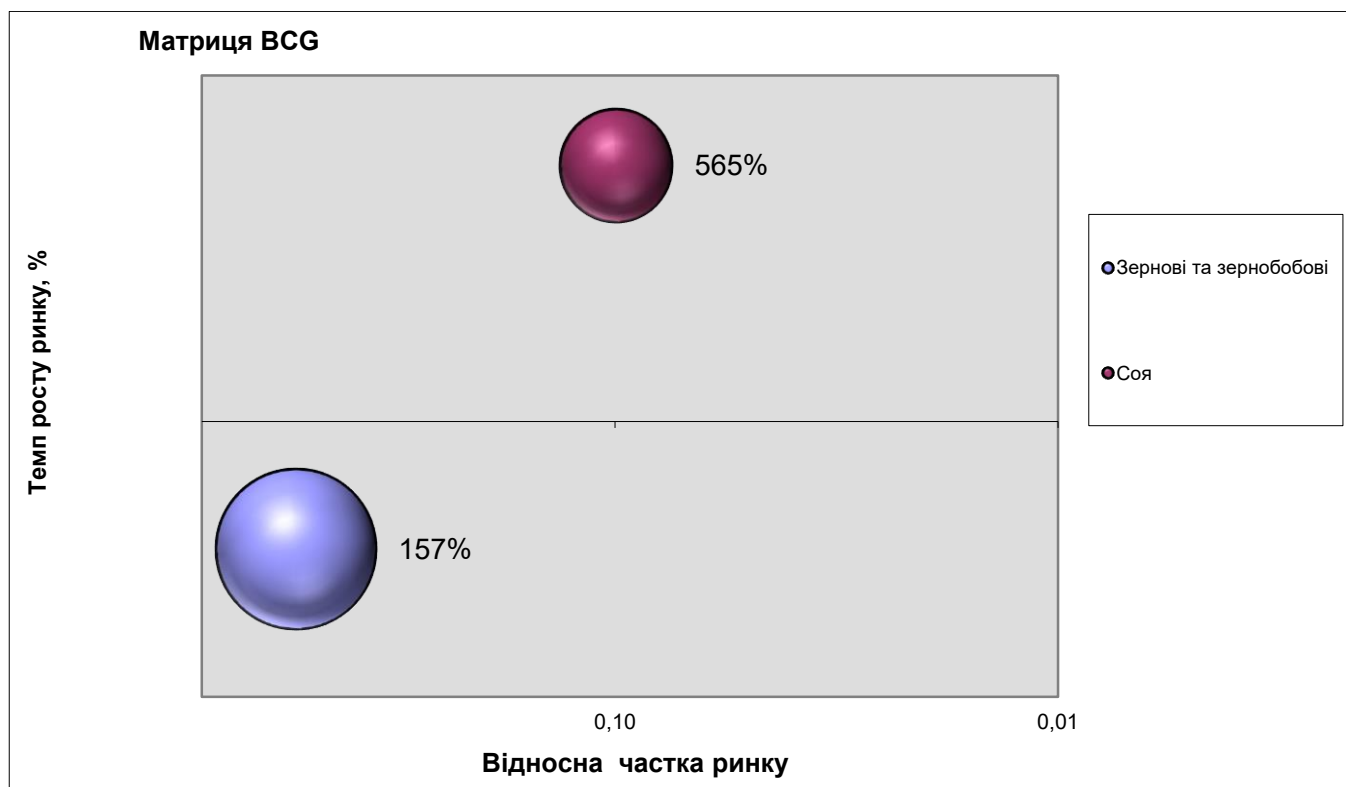


Рис. Ф.7. Матриця БКГ ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвецького району

Джерело: розрахунки автора.

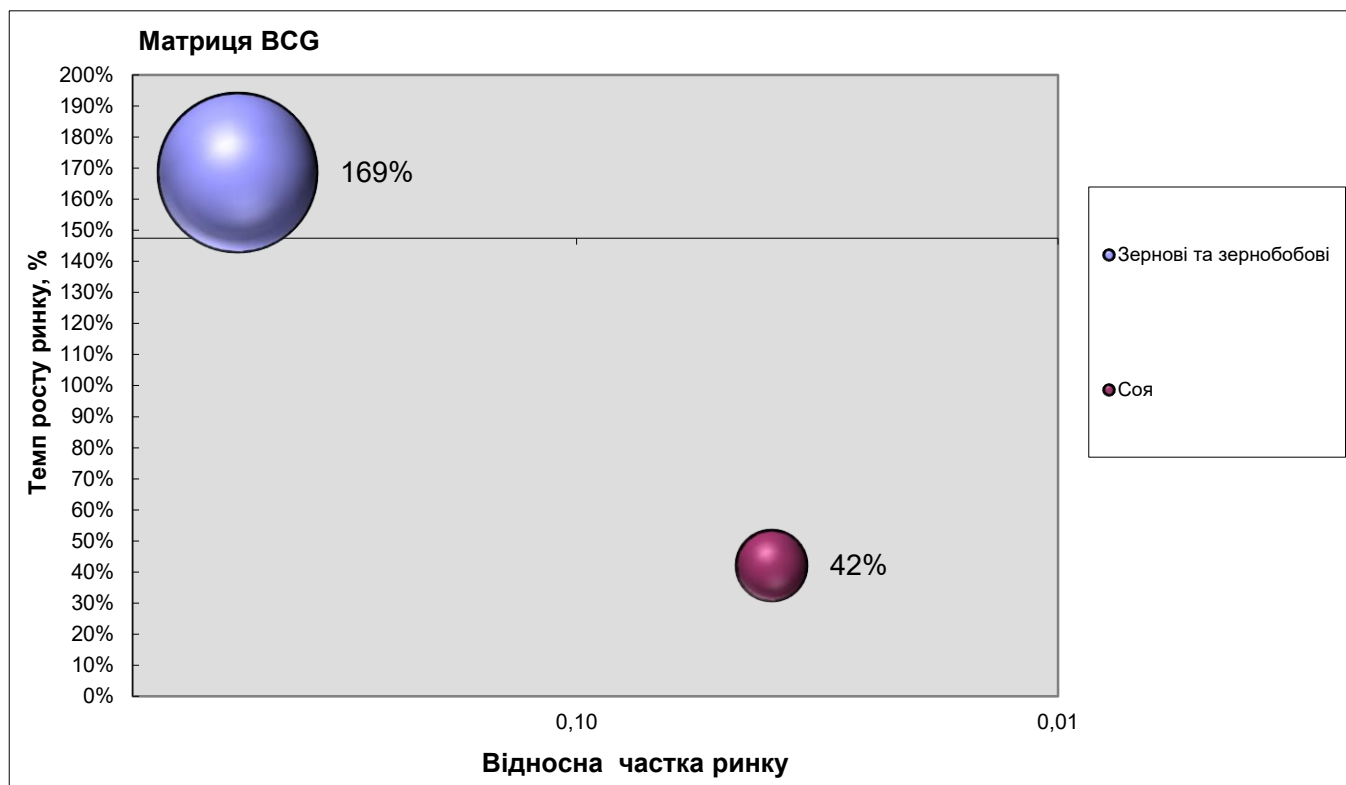


Рис. Ф.8. Матриця БКГ ПОП «Колос» Ярмолинецького району

Джерело: розрахунки автора.

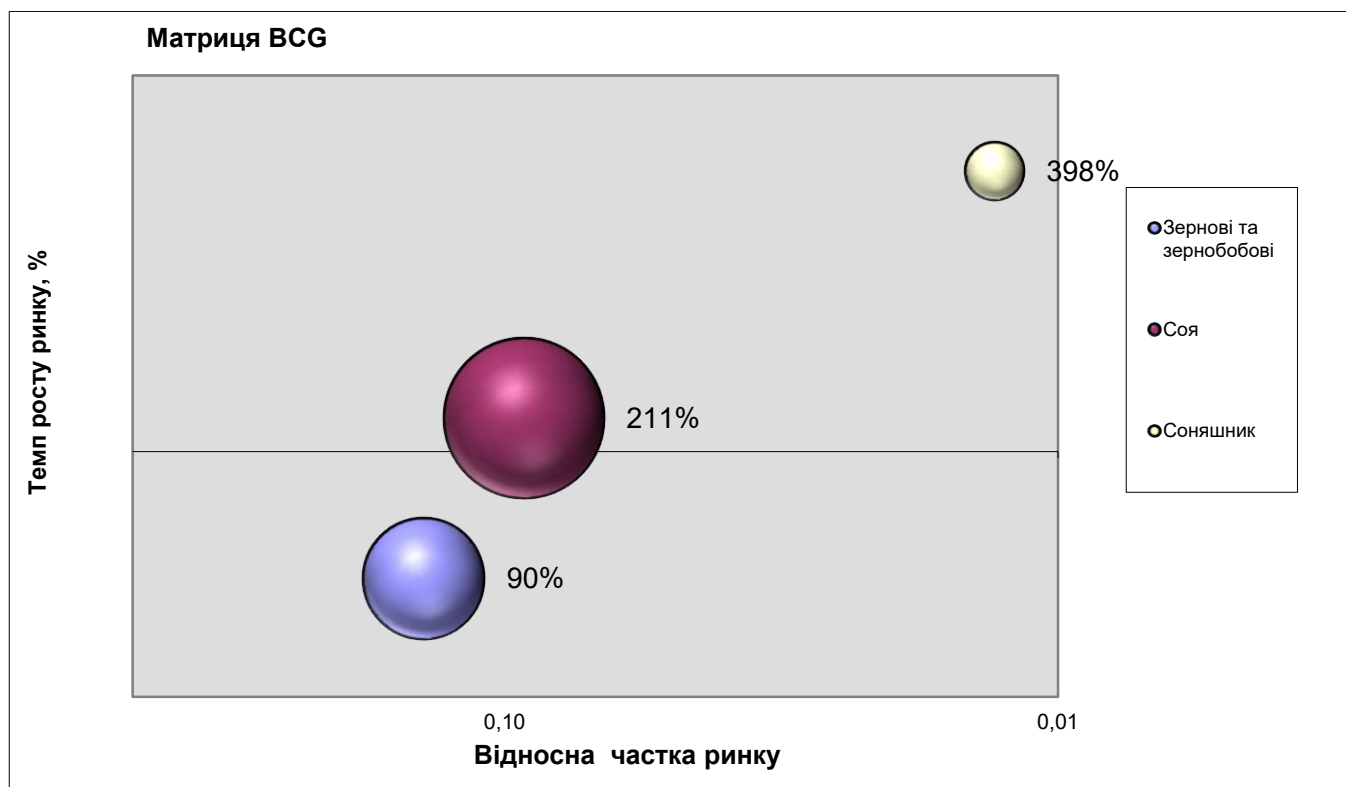


Рис. Ф.9. Матриця БКГ СТзОВ «ВФ «Гуменецьке» Кам'янець-Подільського району

Джерело: розрахунки автора.

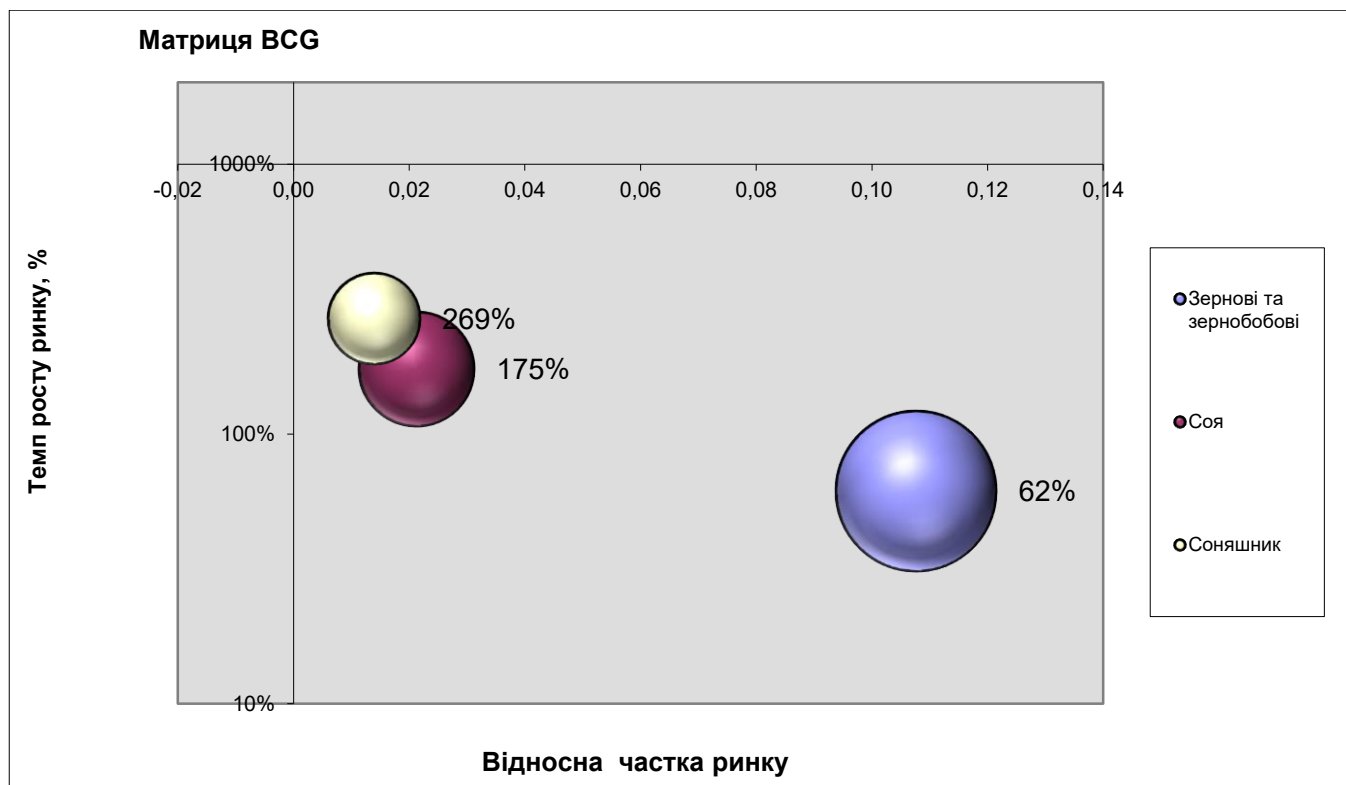


Рис. Ф.10. Матриця БКГ ТОВ «ім. Б. Хмельницького» Дунаєвецького району

Джерело: розрахунки автора.

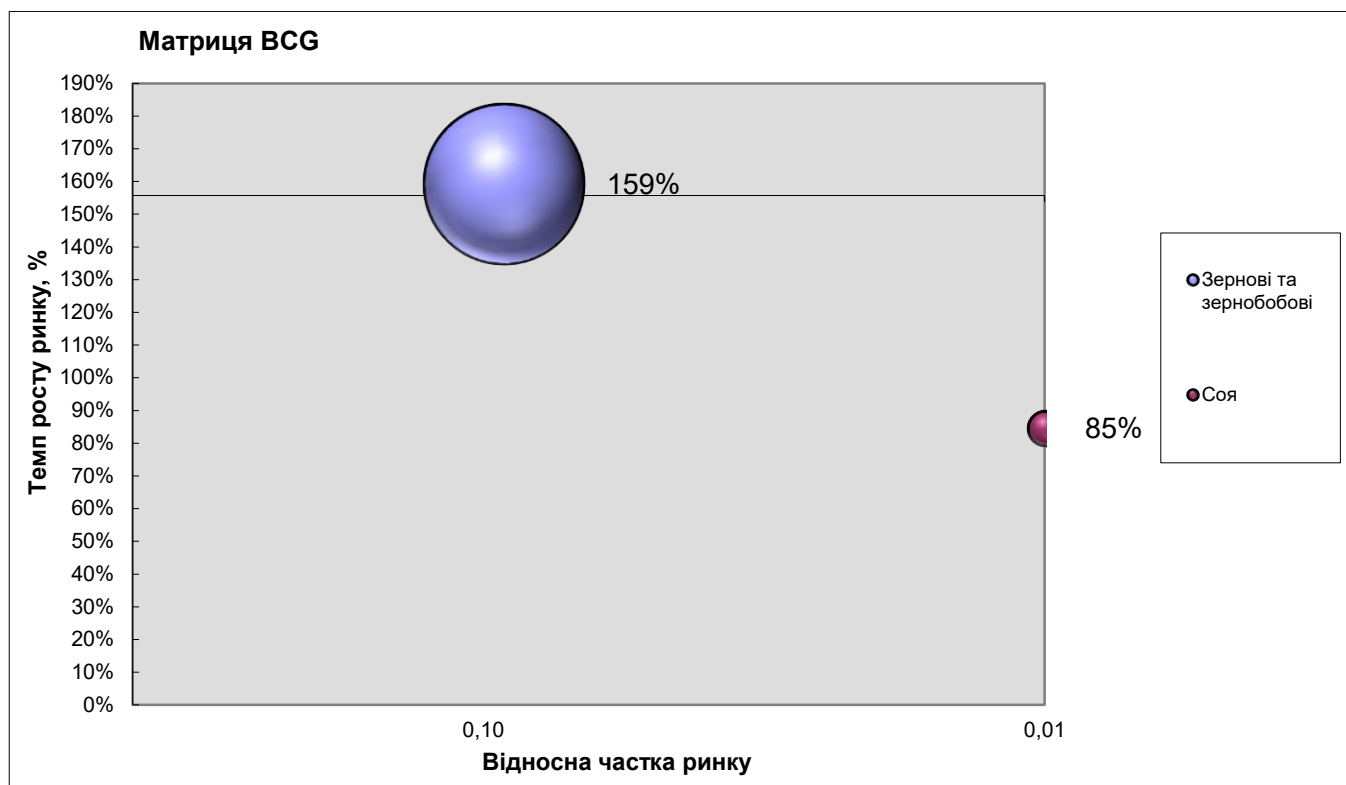


Рис. Ф.11. Матриця БКГ СТОВ аграрна фірма «Нефедівське» Кам'янець-Подільського району

Джерело: розрахунки автора.

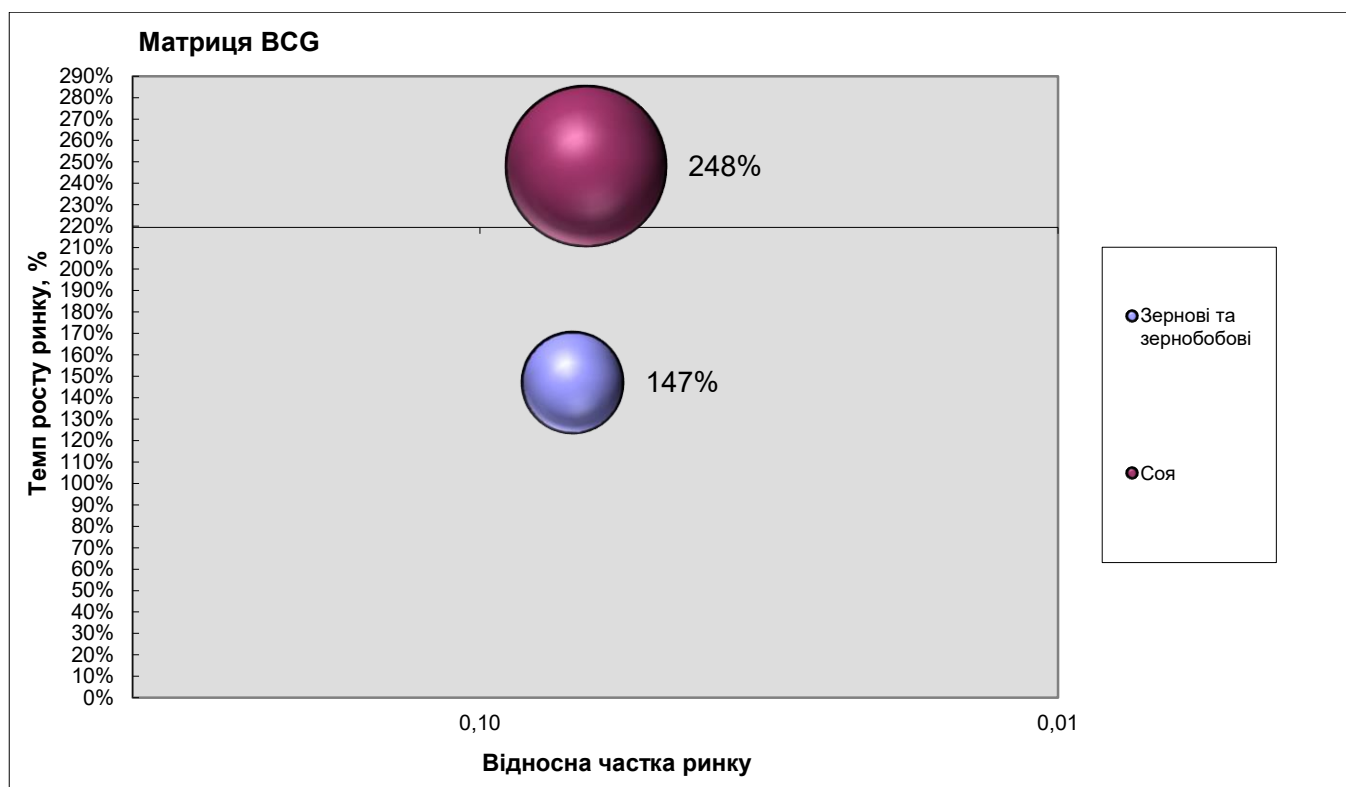


Рис. Ф.12. Матриця БКГ СТзОВ «Гарант» Кам'янець-Подільського району

Джерело: розрахунки автора.

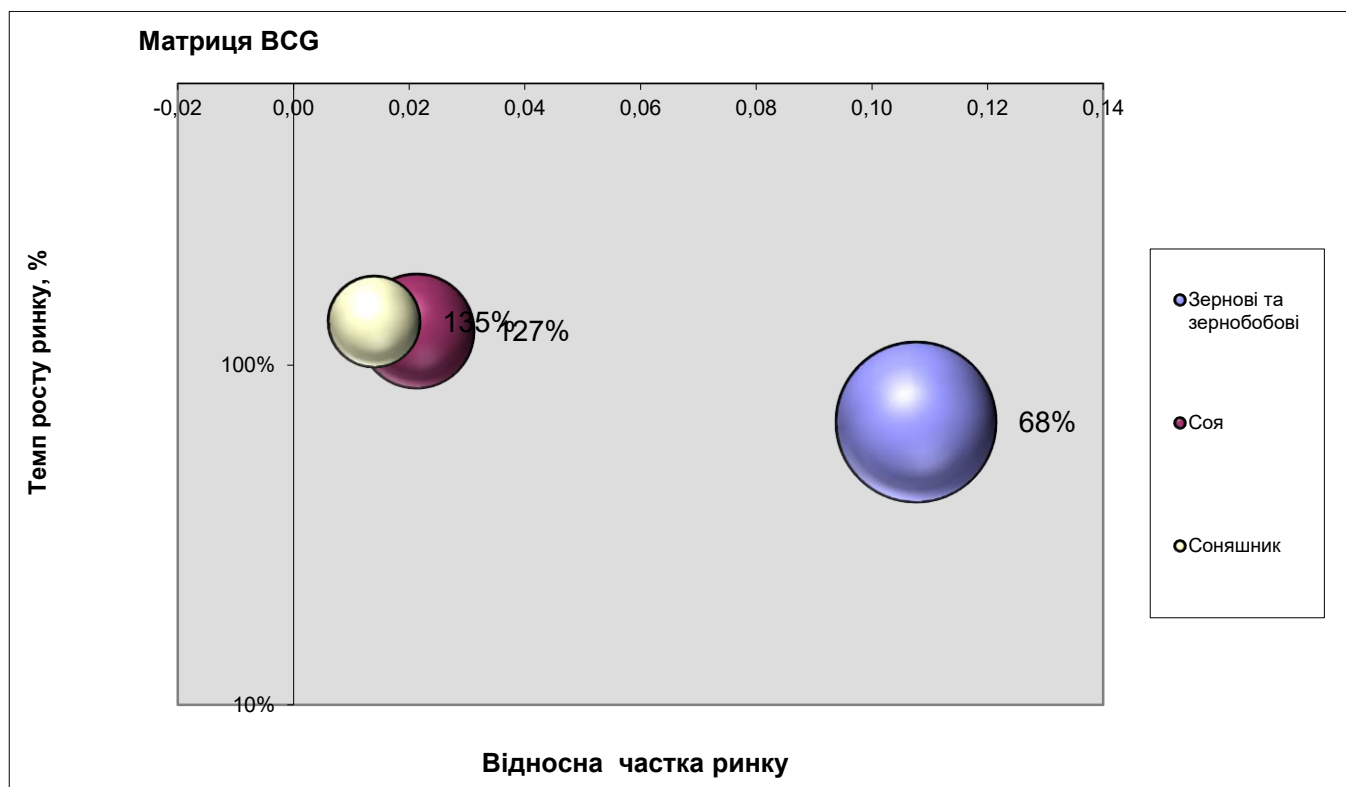


Рис. Ф.13. Матриця БКГ ВК «Іскра-2007» Кам'янець-Подільського району

Джерело: розрахунки автора.

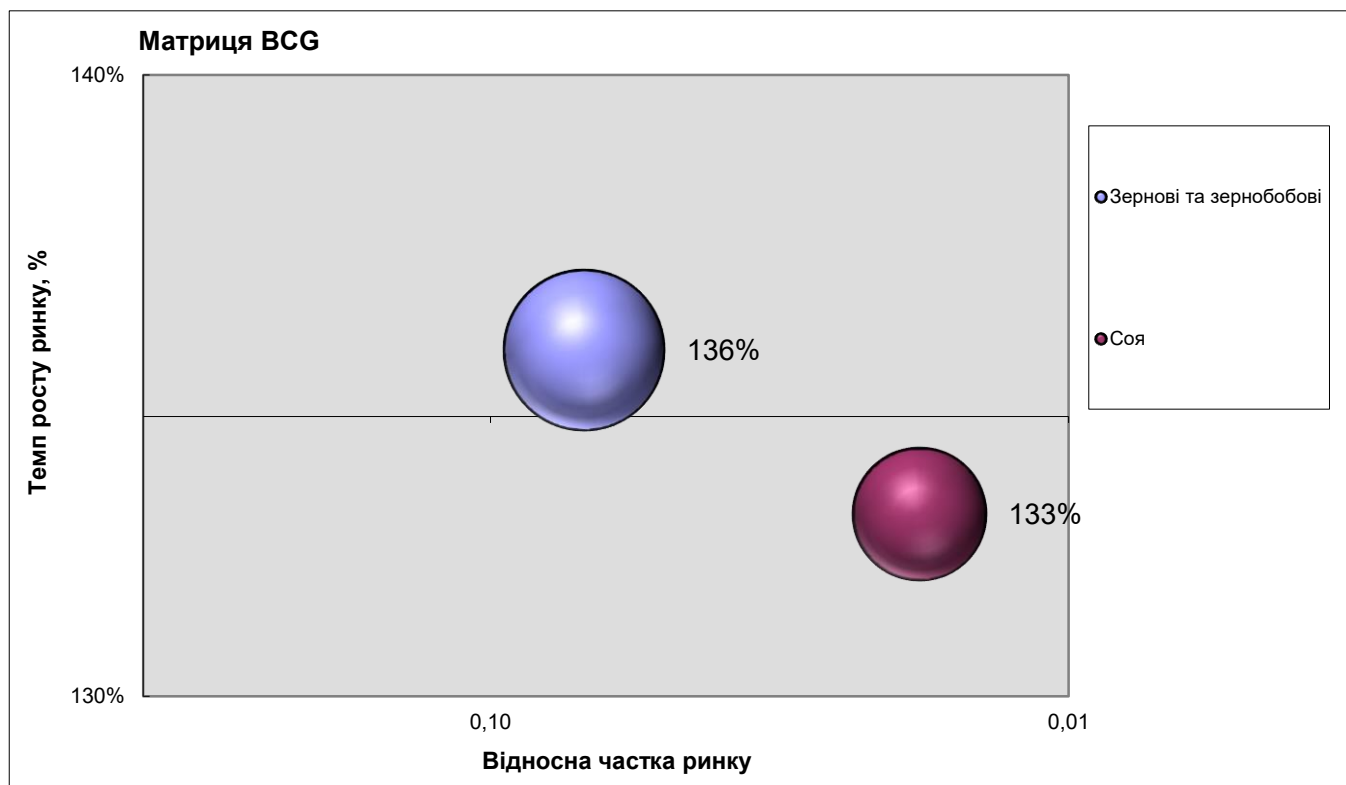


Рис. Ф.14. Матриця БКГ СТОВ «Колос» Краси́лівського району

Джерело: розрахунки автора.

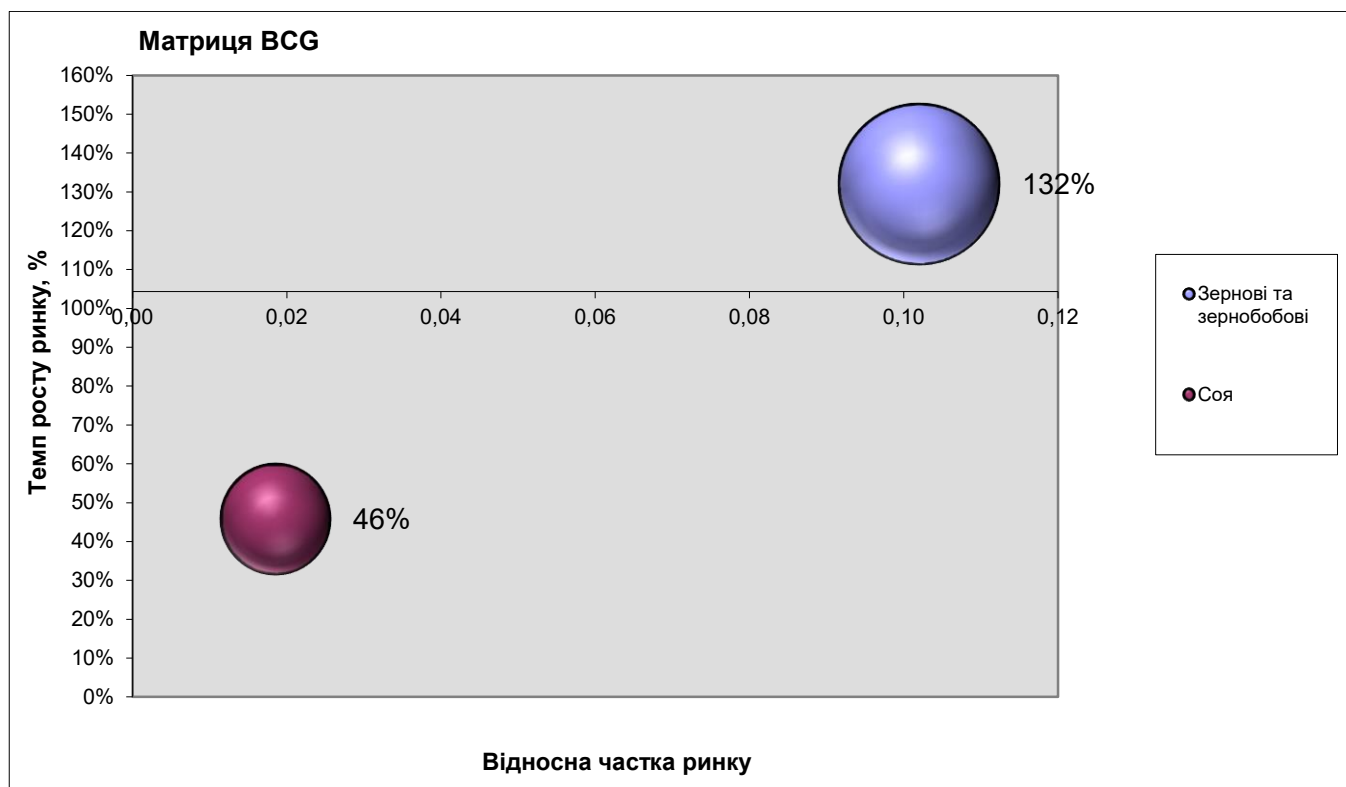


Рис. Ф.15. Матриця БКГ ТОВ «Відродження» м. Дунаївці.

Джерело: розрахунки автора.

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ



УКРАЇНА
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ,
ЕКОЛОГІЇ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

вул. Свободи, 70 м.Хмельницький, 29000
 тел.: 79-46-33, факс 72-05-96, E-mail: dagro@adm-km.gov.ua. Код ЄДРПОУ: 33709631

03.04.2018 №04-02/ **1684**

ДОВІДКА

про практичне застосування дисертаційного дослідження
 здобувача кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування
 Подільського державного аграрно-технічного університету

Белка Ігора Антоновича

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Белка І.А. на тему «Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств» були розглянуті та використані в поточній роботі Департаментом агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації. Найбільш цінні наукові висновки та практичні рекомендації автора стосувалися обґрунтування стратегічних пріоритетів та прогнозних показників розвитку сільськогосподарських підприємств, які слугують основою для підвищення їх конкуренто-спроможності та забезпечення інноваційного розвитку. Варто відмітити високу актуальність обраної теми дослідження та практичну цінність окремих пропозицій з огляду на вагоме значення агропромислового виробництва у соціально-економічному розвитку Хмельницької області.

Директор Департаменту



О. Омелянюк



УКРАЇНА
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ВІДДІЛ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

вул. Троїцька, 4, м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька обл., 32301
 тел./ факс (03849) 9-11-67 e-mail: agro@kprda.gov.ua

13.02.2018 № 157/01.09/2018
 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про практичне застосування дисертаційного дослідження
 здобувача кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування
 Подільського державного аграрно-технічного університету

Белка Ігора Антоновича

Кам'янець-Подільська районна державна адміністрація цією довідкою
 підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Белка І.А. на тему
 «Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств»
 були розглянуті та використані в поточній роботі відділу агропромислового
 розвитку. Найбільш цінні наукові висновки та практичні рекомендації автора
 стосувалися дослідження загальних та специфічних проблем впровадження
 стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств;
 виявлені основні причини неефективної реалізації стратегій розвитку на
 аграрних підприємствах Кам'янець-Подільського району та здійснено
 прогноз прибутку діяльності досліджуваних сільськогосподарських
 підприємств Кам'янець-Подільського району.

Начальник відділу агропромислового розвитку
 Кам'янець-Подільської районної
 державної адміністрації



Н.Сузанська



Україна

**УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ
ЧЕМЕРОВЕЦЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

31600, Хмельницька обл., смт. Чемерівці, вул. Центральна, 40 тел./факс 9-14-69; тел.9-13-00

E-mail: chemer_apk@ukr.net, код ЄДРПОУ-33246779

Вих.: № 50 від 14.02.2018 р.

ДОВІДКА

про практичне застосування дисертаційного дослідження
здобувача кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування
Подільського державного аграрно-технічного університету

Белка Ігора Антоновича

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Белка І.А. на тему «Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств» були розглянуті та використані в поточній роботі управління агропромислового розвитку Чемеровецької районної державної адміністрації. Найбільш цінні наукові висновки та практичні рекомендації автора стосувалися обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища, стратегічних пріоритетів та прогнозних показників розвитку галузі тваринництва, які слугують основою для підвищення ефективності агропромислового виробництва у Чемеровецькому районі.

Начальник управління агропромислового
розвитку Чемеровецької районної
державної адміністрації



В.Нагородний

МІНІСТЕРСТВО АПК УКРАЇНИ
УПРАВЛІННЯ АПК ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ
УПРАВЛІННЯ АПК ДУНАЄВЕЦЬКОЇ РАЙДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ТОВ “КОЗАЦЬКА ДОЛИНА 2006”

ПОШТОВА АДРЕСА

:32436 С.ВИХРІВКА

ДУНАЄВЕЦЬКОГО РАЙОНУ
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІс.Вихрівка Дунаєвського району
осн. р/рахунок № 26001366181217 дотаційний 2604366181217
ФХ УПРАТОЩАДБАНК м. Хмельницький
МФО 315784 код 34222324Інд. подат. № 342223222071
свід. № 100164150

ТЕЛ: 2-10-26

2-10-27

9-61-46

ФАКС: 2-10-26

2-10-27

Вих. № 41 від 18.04.2018р.

АКТ №

про практичне застосування дисертаційного дослідження
здобувача кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування
Подільського державного аграрно-технічного університету

Белка Ігора Антоновича

ТОВ «Козацька долина 2006» Дунаєвського району Хмельницької області цим актом підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Белка І.А. на тему «Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств» були розглянуті та впроваджені в роботі підприємства для підвищення ефективності управлінської праці. Найбільш цінні наукові висновки та практичні рекомендації автора стосувалися алгоритму розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства; оцінювання стратегічного потенціалу розвитку підприємства; інтегральної оцінки розвитку підприємства. Розробки Белка І.А. дозволять підвищити ефективність використання потенціалу стратегічного менеджменту та посилити конкурентну позицію підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.



ТОВ «Козацька долина 2006»

313

В.М. Загородний

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

Хмельницька область Чемеровецький район
Сільськогосподарський виробничий кооператив

„ЛЕТАВА”

31651 с.Летава
тел./факс 20078 ;
тел. 98484; 98546; 98548;
e-mail : letavasgk@ukr.net
№ 120
«19» 04 20 18р.



Розрахунковий рахунок:
26006300799529
в Філія - Хмельницьке обласне
управління АТ "Ощадбанк"
м. Хмельницький
МФО:315784 ОКПО:03787041
Номер свідоцтва : 200147378
Індивідуальний номер :
037870422197

АКТ №

про практичне застосування дисертаційного дослідження
здобувача кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування
Подільського державного аграрно-технічного університету

Белка Ігора Антоновича

СВК «Летава» Чемеровецького району Хмельницької області цим актом підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Белка І.А. на тему «Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств» були розглянуті та впроваджені в роботі підприємства для підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства. Найбільш цінні наукові висновки та практичні рекомендації автора стосувалися формування й удосконалення набору ключових характеристик управлінського персоналу, які здійснюють найбільший вплив на ефективність стратегічного управління розвитком підприємства. Розробки Белка І.А. дозволять підвищити ефективність управлінської праці керівників структурних підрозділів кооперативу.

Голова
СВК «Летава»
Герой України



М.В. Шаповал

**ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРАРНО-ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Шевченка, 13, м. Кам'янець-Подільський
Хмельницька обл., Україна, 32300.
Тел. (03849) 2-52-92, тел./факс (03849) 2-52-18
E-mail: main@pdatu.edu.ua www.pdatu.edu.ua



**STATE AGRARIAN
AND ENGINEERING
UNIVERSITY IN PODILYA**

13 Shevchenko Str., Kamianets-Podilskyi
Khmelnitskyi region, Ukraine, 32300.
Tel. (03849) 2-52-92, tel./fax (03849) 2-52-18
E-mail: main@pdatu.edu.ua www.pdatu.edu.ua

05 червня 2018 р.

№ 41-01-572

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень здобувача Белка Ігоря
Антоновича

Повідомляємо, що результати та пропозиції наукового дослідження Белка Ігоря Антоновича прийняті до використання у навчальному процесі економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету на кафедрі менеджменту, публічного управління та адміністрування при викладанні навчальних дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Стратегічне управління».

Довідка видана для подання спеціалізованій вченій раді по захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

Перший проректор
к.с.-г.н., доцент

Р.Ю. Гаврилянчик

Завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
д.е.н., професор

А.Д. Чикуркова