

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет аграрної економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

ПЛЕКАН Ольга Іванівна

**Стратегічне управління розвитком аграрних формувань
АПК / Strategic management development of agrarian
production enterprises**

Спеціальність – 8.03060101 “Менеджмент організацій і адміністрування”
Магістерська програма – Менеджмент і правове забезпечення
агропромислового виробництва

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МПЗ_м-21
О.І. Плекан

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
В.Т. Дудар

Магістерську роботу допущено
до захисту:
“___” _____ 20__р.
В.о. завідувача кафедри
_____ Р.Б. Гевко

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

З М І С Т

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методичні підходи стратегічного управління аграрними формуваннями.....	6
1.1. Сутність і особливості стратегічного управління аграрними підприємствами	6
1.2. Процес і методи стратегічного управління підприємством.....	20
1.3. Методичні засади стратегічного управління аграрними підприємствами	29
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. Системний аналіз функціонування системи стратегічного управління аграрним підприємством	42
2.1. Загальна характеристика підприємства і його система управління	42
2.2. Економічна оцінка та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства	52
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління на аграрному підприємстві	64
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. Основні шляхи удосконалення системи стратегічного управління в аграрних підприємства	75
3.1. Концептуальні підходи до стратегічного управління аграрними підприємствами	75
3.2. Стратегічні напрями розвитку управління аграрними підприємствами	87
3.3. Державне стимулювання стратегічного розвитку аграрних підприємств	96
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. В ринкових умовах господарювання механізм стратегічного управління аграрними формуваннями перебуває на етапі становлення. Нестабільність зовнішнього середовища підприємств сприяє появі нових методів, систем і підходів до управління. На сьогодні більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко передбачається, саме тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів стратегічного управління.

Разом з тим, враховуючи низький рівень інформованості та заінтересованості в побудові й управлінні стратегічним розвитком аграрних формувань з боку керівництва, використання старих підходів до управління, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні в багатьох аграрних підприємств не здійснюється взагалі.

У більшості аграрних підприємств не здійснюється розробка ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. Рівень стратегічного управління у сільськогосподарських підприємствах знаходиться на досить низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки він забезпечує виживання господарств, проте, для подальшого розвитку аграрного сектору та їх розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити саме на стратегічному управлінні.

Все це робить тему дослідження надзвичайно актуальною, позаяк вона має не лише теоретичне, але й глибоке практичне значення для аграрних формувань в нинішніх умовах.

Теоретичні аспекти стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору досліджували такі науковці, як Саблук П.Т., Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., Андрійчук В.Г. та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо формування механізму стратегічного управління аграрними підприємствами.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно було вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи сутності стратегічного управління в діяльності аграрних підприємств;
- проаналізувати умови функціонування системи стратегічного управління аграрними підприємствами;
- обґрунтувати концептуальні напрями удосконалення системи стратегічного управління аграрними підприємствами.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління господарською діяльністю в ПАП “Агропродсервіс”.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів в сфері стратегічного управління аграрними підприємствами.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань стратегічного управління аграрними підприємствами. Поставлені в дисертаційній роботі завдання розв'язувались за допомогою наступних методів, прийнятих в економічній науці: монографічний, економіко-статистичний, історичний та абстрактно-логічний.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Тернопільській області, річна звітність та економічна інформація приватно аграрного підприємства «Агропродсервіс».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у системному обґрунтуванні теоретико-методичних основ та прикладних засад щодо формування механізму стратегічного управління аграрними підприємствами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у впровадженні отриманих результатів досліджень в діяльність аграрних підприємств, що сприяє поширенню застосування інструментів стратегічного управління та підвищує фінансову стійкість підприємств.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 90 найменувань. Робота викладена на 118 сторінках основного тексту, містить 15 таблиць і 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ФОРМУВАННЯМИ

1.1. Сутність і особливості стратегічного управління аграрними підприємствами

Головним фактором розвитку будь-якого підприємства є правильно сформована керівництвом стратегія, яка дає можливість досягти чіткої поставленої мети. В умовах жорсткої конкуренції, яка посилюється на вітчизняному ринку агропродовольчої продукції, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих втрат, а в окремих випадках і банкрутства підприємства, поволі проходять часи інтуїтивного ухвалення рішень на основі суб'єктивного вибору напрямів і шляхів розвитку учасників ринку. Все частіше жорстко ставиться проблема вибору чіткої та погодженої стратегії, політики стратегічного управління і планування як для кожного підприємства окремо, так і для галузі в цілому [86, с. 271].

На нашу думку, рішення цієї проблеми полягає у виробленні комплексної системи стратегічного розвитку як усіх аграрних підприємств, так і на кожному підприємстві зокрема. Сільське господарство залишається на сьогодні основою аграрного виробництва. Поширення негативних тенденцій в сільському господарстві, посилення конкуренції, погіршення соціального положення товаровиробників, неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагають нових підходів до підвищення ефективності господарювання аграрних підприємств, формування нового типу мислення у керівників.

Термін “стратегічне управління” був введений в лексикон вчених і бізнесменів у кінці 60-70-х років ХХ століття з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва і управління, яке здійснювалося на вищому рівні [30, с. 7].

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного підходу в управлінні присвячена значна кількість окремих досліджень і монографій як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Початкові положення стратегічного управління, зокрема, дефініції поняття стратегії, організаційної структури, корпоративних і бізнес стратегій були сформовані одним з класиків сучасного менеджменту І. Ансофф. Значний внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування та управління здійснили А. Томпсон, Ф. Котлер, М. Портер, О.С. Віханський, Г.В. Островська. Питаннями стратегічного планування діяльності аграрних підприємств займалися також Л.М. Назаренко, П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, В.Г. Ткаченко, В.І. Богачов та інші.

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.

На сьогодні 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 [22, с. 11].

Сучасні західні фахівці мають різні погляди на суть і природу стратегічного управління. Так, Г. Мінцберг вважає, що воно застосовується підприємствами, готовими до революційних змін, до яких їх підштовхує динаміка зовнішнього оточення. Підприємство, що постійно трансформується, повинно, на його думку, володіти механізмом самовизначення, тому що це і є стратегічне управління [70, с. 12].

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 середовища та конкуренції; сильних і слабких сторін 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 [76, с. 35].

У свою чергу, А. Роув розглядає стратегічне управління як процес ухвалення рішень, об'єднуючий внутрішні організаційні ресурси із сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем [74, с. 24].

Д. Глейдель і С. Хаттен доповнюють визначення попередніх авторів та вважають, що стратегічне управління – це процес визначення і встановлення зв'язків організації з оточенням, що полягає у досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам діяти ефективно і результативно [83, с. 12].

А. Томпсон і Р. Стрікленд на перше місце в своїй концепції стратегічного менеджменту ставлять план управління підприємством, направлений на зміцнення його позицій, задоволення потреб і послідовне досягнення цілей.

Дещо іншу точку зору мають Г. Джонсон і К. Склуз, котрі зводять стратегічне управління до аналізу поточного положення підприємства у конкурентному середовищі; розробки, оцінки і вибору альтернатив; реалізації вибраної стратегії [58, с. 35].

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 [70, с. 95].

Проте Вілен і Хантер стверджують, що суть стратегічного управління – формування стратегії, тобто процес виведення довгострокових напрямів рухів, які, виходячи з шансів (ризиків), сильних і слабких сторін, роблять можливим розвиток. Такий процес містить формулювання місії, цілей, стратегії, політики (директив). Реалізація стратегії ґрунтується на програмах, бюджетах (короткострокових фінансових, вартісних планах), процедурах,

стратегічному регулюванні та контролі. Вона також припускає діяльність з визначення відхилень факту від плану, аналізу їх причин і коректування [7, с. 14]. Вище приведені визначення різнобічні, а деякі з них доповнюють один одного. Проте, на наш погляд, усі вони не досить повно окреслюють сутність стратегічного управління аграрними підприємствами.

Усі вище перелічені погляди економістів відображають загальну сутність стратегічного управління без урахування особливостей галузі економіки. Проте сільське господарство має свої особливості, на відміну від інших галузей промисловості. Саме ці особливості (сезонний характер виробництва, довготривалий оборот капіталу, застаріла техніка, низький рівень інвестиційної привабливості та т.п.) змушують нас більш глибоко осмислити роль і значення стратегічного управління в аграрному виробництві.

Ми вважаємо, що стратегічне управління аграрними підприємствами – це сукупність заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства, направлених на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань, пов'язаних з високою ефективністю діяльності даного підприємства, що здійснюється на інноваційній основі та з покращенням соціальної сфери на селі.

На нашу думку, здійснити точний прогноз ситуації, з якою підприємство може зіткнутися в майбутньому практично неможливо. Умови, в яких функціонує підприємство, постійно змінюються і підприємство повинне адекватно реагувати на все, що відбувається навколо, будь то поява на ринку нової технології або нового продукту. Для цього необхідно створити гнучку систему управління, яка змогла б внести необхідні коректування до плану, і тим самим дозволить підприємству отримати кращий результат.

Стратегічне управління достатньо часто називають ринковим стратегічним управлінням. Цим підкреслюється ринкова орієнтація підприємства. Для визначення суті стратегічного управління необхідно виділити суб'єкт і об'єкт управління. Ми погоджуємося з думкою Г.В. Островської, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінської у тому, що об'єктом

стратегічного управління є потенціал підприємства, який включає трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси [61, с. 27]. Однак, варто уточнити, що об'єктом стратегічного управління слід вважати ще й нематеріальні ресурси, які не входять у поняття інформаційних ресурсів. Зокрема цим може служити бренд підприємства. Суб'єктом стратегічного управління є вища, іноді середня ланка управління підприємством, котра спроможна сформулювати, розробити та реалізувати стратегію розвитку.

На думку В.А. Барінова та В.Л. Харченко, об'єктами стратегічного управління можуть бути комерційне підприємство, країна, регіон, місто, університет, мале підприємство. Суб'єктом стратегічного управління є керівництво організації. У багатьох сучасних організаціях для стратегічного управління обов'язковою є участь всього персоналу в обговоренні та виробленні стратегії їх розвитку. Співробітники підприємства можуть брати участь у формуванні та реалізації стратегії цього підприємства [22, с. 38]. У процес стратегічного управління на малому підприємстві природним чином втягуються всі його співробітники, а не тільки власники та співзасновники [7, с. 18].

На наш погляд, такий підхід дуже важливий у процесі вироблення стратегії підприємства. Іноді звичайний співробітник сприймає ситуацію краще, ніж представник управлінської ланки організації. Співробітник щодня зіштовхується з важливими практичними питаннями, які управлінці не помічають, або вважають не достатньо актуальними. Прогнозуючи майбутнє, вони ігнорують справжні недоліки, які також слід розглядати в стратегії, для того, щоб їх уникнути.

У формуванні стратегії розвитку складних об'єктів часто беруть участь зовнішні по відношенню до них зацікавлені особи. Наприклад, у формуванні стратегії розвитку підприємства можуть брати участь органи місцевої влади і місцеве населення, особливо якщо плани розвитку цього підприємства істотним чином впливають на життя людей, що живуть поблизу. У формуванні стратегії розвитку міста можуть взяти участь органи місцевого самоврядування, потенційні інвестори, громадські організації тощо [11, с. 41].

Д.С. Львов представляє стратегічне управління як управління розвитком. Управління будь-яким об'єктом можна представити як управління функціонуванням і управління розвитком [46, с. 12].

Розвиток – це рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкту. Розвиток означає його еволюцію, поліпшення, вдосконалення, прогрес, а також зростання і розширення. Стосовно організації розвиток означає стійкі зміни напряму діяльності виконуваних функцій, структури організацій, рівня ефективності і якості діяльності організації.

Розвиток може виражатися в реалізації нової комбінації вже відомих речей, сил і процесів. Нова комбінація може з'явитися в результаті використання принципово нових процесів і технологій, а може бути отримана за допомогою незначних удосконалень [46, с. 15]. Форма та зміст економічного розвитку визначаються тим, які нові комбінації чинників з'являються та як вони реалізуються. Нові комбінації виникають в результаті:

- виробництва нового блага;
- впровадження нового методу виробництва вже відомого блага;
- освоєння нового ринку збуту;
- отримання нового джерела сировини, матеріалів, знань;
- проведення реорганізації, зокрема з метою отримання монопольного положення або використання інших дефектів ринку.

Розвиток комерційного підприємства виявляється в тому, що підприємство:

- освоює випуск нової продукції;
- використовує нові технології і методи виробництва, зокрема сучасні інформаційні системи;
- застосовує сучасні методи менеджменту;
- освоює нові ринки збуту;
- патентує основні винаходи та ноу-хау з метою подальшого ліцензування;
- формує власні філії;

- вступає до стратегічних альянсів з іншими аналогічними підприємствами з метою отримання монопольного положення і використання цінової диференціації [46, с. 17].

Управління розвитком будь-якого об'єкту є відносно незалежними діями і відрізняється від управління функціонуванням цього ж об'єкту. Наприклад, за своїм змістом розрізняються:

- управління функціонуванням підприємства та управління розвитком підприємства;
- управління функціонуванням регіону та управління розвитком регіону.

Менеджмент розвитку в обов'язковому порядку враховує зовнішні умови, що трансформуються, постійно орієнтується на цілі розвитку та має стратегічний характер. Він є невід'ємною частиною управління будь-яким об'єктом, і в той же час відокремлений та відносно незалежний.

Менеджмент розвитку виявляється в різних формах, зокрема у стратегічному плануванні, розвитку культури організації, організаційному розвитку, а також у таких конкретних технологіях менеджменту, як бізнес-планування, групи якості та ін. Основною формою, в якій утілюється в життя менеджмент розвитку, є стратегічне планування, що у свою чергу є однією зі складових стратегічного управління [46, с. 27].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозв'язаних управлінських процесів (рис. 1.1). Ці процеси логічно складають єдиний цілісний механізм, в середині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інших і на всю їх сукупність. Саме у цьому полягає особливість структури стратегічного управління [30, с. 8].

Аналіз середовища є першим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу для визначення цілей підприємства і для розробки стратегії. Аналіз середовища передбачає вивчення макросередовища і безпосередньо середовища підприємства [30, с. 8].



Рис. 1.1. Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами

Джерело: Розроблено автором на основі монографічних досліджень.

Аналіз макросередовища – це вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складової суспільства, науково-технічного і

технологічного розвитку, а також інфраструктури. Безпосереднє макросередовище аналізується, як правило, за такими компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз макросередовища аграрного підприємства неможливий, якщо не мати уявлення про те, яку участь у виробничій діяльності аграрного підприємства бере держава. Тут ми маємо на увазі такі явища, як державні закупівлі, державна підтримка, інвестиції, контроль за цінами на техніку, видатки держави на соціальну інфраструктуру села та багато іншого. Без уявлення про все це, а також без вирішення цих питань на рівні області, регіону, доволі складно науково обґрунтовано вирішити питання стратегічного управління.

Від дослідження зовнішнього середовища необхідно переходити до аналізу внутрішнього середовища підприємства (кадри, організація управління, виробництво, фінанси, маркетинг, корпоративна культура). Для підприємства дуже важливо підтримувати не тільки баланс між входом і виходом у процесі виробництва, але й баланс інтересів різних соціальних груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства та впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально подається у вигляді місії та стратегічних цілей [30, с. 10].

На нашу думку, найважливіша складова частина стратегічного управління будь-якої організації – формулювання місії та відповідних цілей.

Місія підприємства – це послання, адресоване як зовнішнім, так і внутрішнім користувачам, у якому висловлюється причина існування підприємства та характерні риси, які відрізняють його від інших; це спосіб сприйняття, імідж підприємства, визначення напрямів його діяльності та розподілу ресурсів. Місія відіграє роль мотиватора для співробітників підприємства а також формує інтерес до нього з боку навколишнього середовища. Місія повинна бути сформульована так, щоб, з одного боку, однозначно вказувати причину існування підприємства, а з іншого – місія

повинна мати достатньо загальний характер, щоб не було необхідності часто її змінювати [30, с. 11].

Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які повинні деталізувати та уточнювати місію. Після цього настає час для вибору стратегії. Цей процес є центральним в стратегічному управлінні і полягає не тільки у визначенні генерального плану дій на довгостроковий період. Визначення стратегії як процес - це ухвалення рішення для того як розвивати бізнес в цілому і його окремі сектори, як протидіяти конкурентам, яке місце займати конкурентам і тому подібне.

Процес виконання стратегій є наступним у послідовності реалізації мети стратегічного управління. Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності перетворення стратегії у реальність [81, с. 49].

Отже, процес управління стратегією вимагає виняткової уваги і контролю. Цю функцію вирішує такий процес, як оцінка і контроль виконання стратегії, який забезпечує: визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати; оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників; з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються; здійснення корегування [30, с. 12].

При контролі реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, оскільки стратегічний контроль прямує на з'ясування ступеня досягнення стратегічної мети підприємства за допомогою вибраної стратегії. Корегування наслідків стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства. Тому процес управління є замкнутим циклом.

Таким чином, стратегія аграрного підприємства у конкурентному середовищі передбачає знання суті стратегічного аналізу, уміння визначати місію аграрного підприємства, оцінювати і контролювати виконання стратегії

як основи для вироблення та здійснення ефективної політики в ринкових умовах.

У сучасних умовах господарювання, питання стратегічного управління і планування діяльності аграрних підприємств на практиці знайшли слабе застосування. Керівники агроформувань до питань стратегічного управління ставляться формально і в переважній більшості випадків не застосовують сучасних технологій стратегічного менеджменту.

Як показує практика, у агропідприємств знижена функція контролю та інформаційна забезпеченість процесу стратегічного управління. У більшості випадків управлінські рішення ухвалюються інтуїтивно, без детального аналізу дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, економічного обґрунтування ефективності стратегічних альтернатив і обліку фінансових ризиків. Також відсутній взаємозв'язок і послідовність у здійсненні заходів, що не дає можливість отримання синергетичного ефекту.

Особливості сучасного стану державного управління розвитком агропромислового комплексу країни, характеризуються відсутністю регіонального підходу при складанні стратегії розвитку аграрних підприємств. Знижена визначальна, регулююча, контролююча і стимулююча функції держави як основного органу, який формує загальний напрям розвитку АПК на національному рівні [81, с. 37].

Так само необхідно відзначити брак кваліфікованих кадрів, які могли забезпечити дієвий науковий супровід при розробці стратегій розвитку різних рівнів, і ефективно здійснювати стратегічне управління на самих аграрних підприємствах.

На наш погляд, в такій складній ситуації аграрним підприємствам Тернопільської області необхідно шукати внутрішні організаційні резерви підвищення ефективності своєї діяльності, які не пов'язані з фінансовими витратами. На нашу думку, при існуючій організації управління підприємствами в регіоні, зміни в стратегічному управлінні повинні носити

комплексний, багаторівневий, довготривалий, і що не менш важливо, узгоджувальний з іншими заходами реформування характер.

На думку науковців основними напрямками підвищення ефективності стратегічного управління аграрними підприємствами є:

- формування дієвого механізму реалізації стратегічного управління з розробкою системи стратегічного менеджменту на кожному підприємстві. Даний механізм повинен враховувати найбільш ефективне і збалансоване співвідношення всіх компонентів, що дозволяло б з максимальним ефектом і своєчасно реалізовуватися управлінським рішенням. Система, що рекомендується, повинна передбачати чітке виділення функції стратегічного управління з формалізацією положення про стратегічне управління безпосередньо на самих аграрних підприємствах із закріпленням функціональних обов'язків за кожним з повернутих співробітників у відповідних посадових інструкціях;

- розробка на підприємствах системи стратегічного планування яка ґрунтувалася б на принципах індикативного планування, жорсткого контролю і своєчасного коректування діяльності підприємств відповідно до системи економічних індикаторів;

- створення чіткої системи забезпечення управлінською інформацією, що повинна бути закріплена у внутрішньому документообігу з чітким порядком подачі своєчасної, в необхідному об'ємі достовірної інформації.

Досягнення поставлених цілей можливе тільки за умови впровадження і роботи чітко регламентованого процесу стратегічного планування, який, на наш погляд змусить аграрні підприємства регіону сконцентрувати свої зусилля на вирішенні актуальних завдань і збільшить ефективність роботи.

Стратегічним плануванням є особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає в розробці стратегічних рішень, які передбачають вироблення таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування

в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Стратегічне планування допомагає керівництву чіткіше бачити підприємство у конкурентному середовищі на ринку, свої можливості, ресурси і шляхи їх ефективнішого використання за рахунок постійного аналізу альтернатив. Процес розробки стратегічного плану діяльності має ґрунтуватися на аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 1.2).

Процес стратегічного планування повинен суворо регламентуватися і закріплюватися у внутрішній документації підприємства, повинні бути чітко визначені обов'язкові процедури планування, засновані на системі управлінського обліку. Організація процесу має покладатися на робочу групу стратегічного планування, яка складається з керівників вищої ланки і начальників структурних одиниць, від яких безпосередньо залежить здійснення стратегії. Відповідальність, права та обов'язки, повноваження, терміни виконання покладених завдань кожного учасника робочої групи мають закріплюватися у посадових інструкціях і в загальному положенні про стратегічне управління та планування.

Таким чином, стратегічне планування дає можливість детальніше вивчити середовище своєї діяльності, власні потенційні можливості і обмеження. І звичайно воно позитивно впливає на підвищення прибутковості підприємств і забезпечує основу ефективного стратегічного управління підприємством.

У результаті дослідження системи стратегічного управління аграрними підприємствами, ми можемо зробити висновок, що головною перевагою цієї системи є використання внутрішніх управлінських ресурсів підприємств, що не вимагає істотних капіталовкладень.

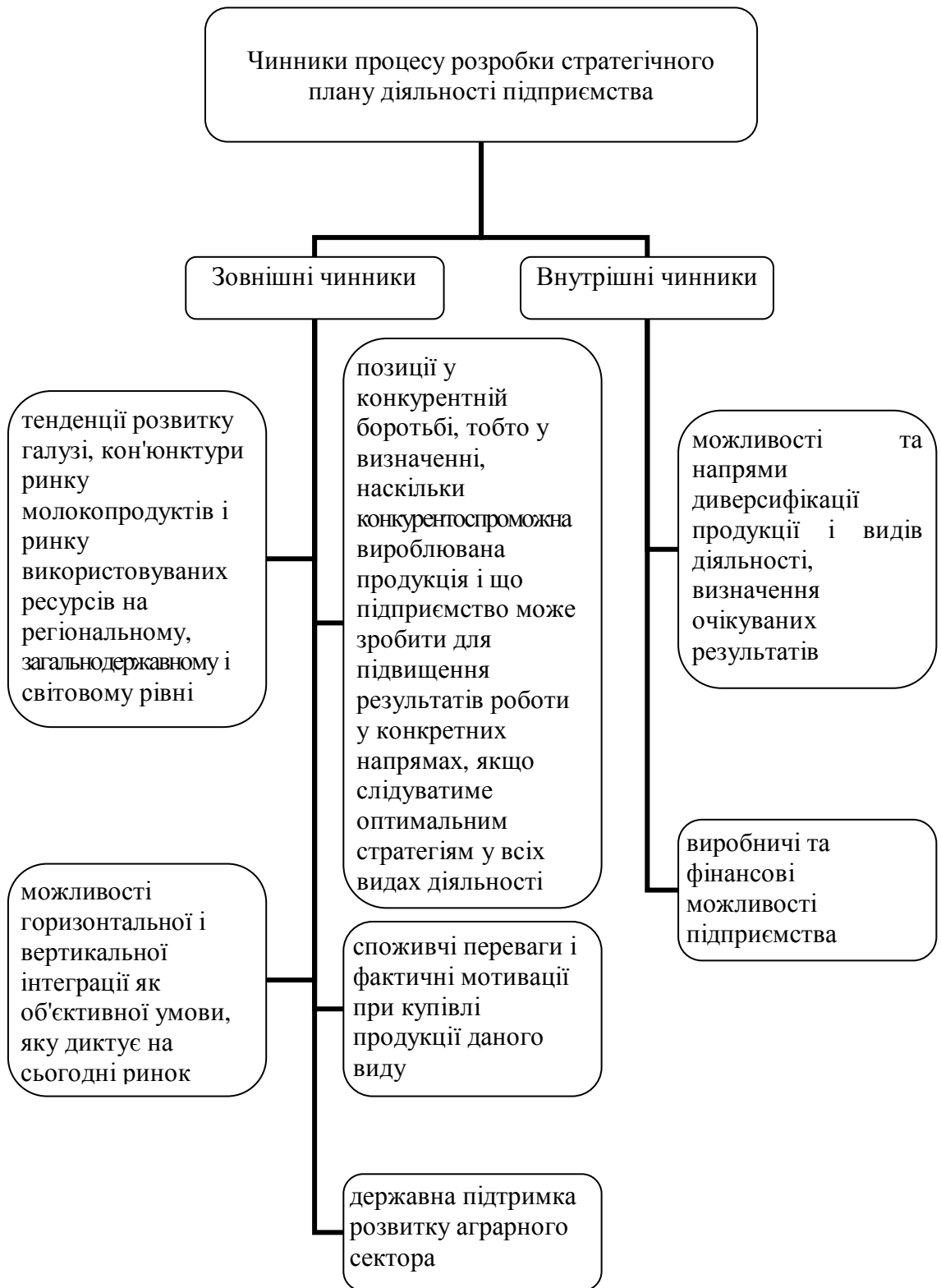


Рис. 1.2. Чинники процесу розробки стратегічного плану діяльності аграрного підприємства

Джерело: Сформовано на основі [61].

Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами, на наш погляд, є застосування дієвого механізму реалізації стратегічного управління який використовує взаємодію систем стратегічного менеджменту, стратегічного планування, системи забезпечення аграрних підприємств управлінською інформацією та висококваліфікованими кадрами.

1.2. Процес і методи стратегічного управління підприємством

Здійснюючи характеристику методів управління, перш за все належить охарактеризувати їх спрямованість, зміст і організаційну форму.

Спрямованість методів управління орієнтована на систему (об'єкт) управління.

У практиці управління, як правило, одночасно використовують різні методи, які органічно доповнюють один одного, знаходяться в стані динамічної рівноваги.

Існує кілька підходів і класифікацій методів управління. Науковці вважають за потрібне виділяти загальні та конкретні методи управління. Загальні методи визначають способи досягнення основних цілей і завдань функціонування всієї системи і її підсистем. Будучи сукупністю одиничних способів і прийомів впливу, загальні методи безпосередньо не призначені для вирішення конкретних завдань. Вони не відповідають на питання: як впливати на той чи інший елемент системи в конкретній ситуації? Проте загальні методи глибше відображають сутність самої системи впливів, вони спрямовані на вирішення головних проблем, допомагають у вирішенні приватних завдань [5, с. 79].

Значна кількість методів управління вимагає відповідного їх впорядкування враховуючи ряд критеріїв.

Науковцями як правило виділяють наступні найбільш загальні методи управління:

- економічні – передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень.
- організаційно-адміністративні – ґрунтуються на владі та підлеглості;
- соціально-психологічні – постають як сукупність специфічних способів впливу на між особистісні стосунки і зв'язки, підвищують соціальну активність людей;
- евристичні – протиставлювані формальним методам, які засновані на точних математичних моделях;
- ідеологічні та ін.

Конкретні методи за своєю суттю є проявом загальних методів в особливих умовах.

Економічні методи управління – представляють собою способи впливу на людей, що спираються на економічні механізми мотивації та стимулювання активної виробничої діяльності, на облік їх економічних інтересів. Економічні інтереси формують в суспільстві складну систему, яка складається з державних інтересів, господарюючого суб'єкта та окремої особистості. Між цими різними інтересами постійно бувають протиріччя, тому проблема їх поєднання завжди відносилася до найбільш складних.

Ф. Тейлор і А. Файоль були одними з перших, хто обґрунтував необхідність і важливість економічних методів управління. В своїх наукових працях вони велику увагу приділяли одному з елементів економічних методів – винагороді, а також обґрунтуванню вагомості спонукальних мотивів заробітної плати. Будь-яка праця працівників має оплачуватися адекватно до плану, що припускає хорошу винагороду за гарне виконання роботи. Вони досладно описали принцип преміювання хороших працівників, які працюють продуктивно [43].

До економічних методів управління можна віднести метод економічного стимулювання, основу якого становить формування доходів підприємств і організацій, а також працівника в залежності від особистого внеску.

Основою побудови економічних стимулів є наступні принципи:

- взаємозв'язок і узгодженість цілей економічного стимулювання з цілями розвитку організації;
- диференціація економічного стимулювання, спрямована на реалізацію необхідних змін у структурі виробництва ;
- поєднання економічного стимулювання з іншими методами мотивації;
- поєднання економічного стимулювання з економічними санкціями, які передбачають матеріальну відповідальність організацій і окремих працівників [23, с. 74].

Досить важлива роль в системі методів управління відводиться **організаційно-адміністративним методам управління**. До їх складу входять прийоми і способи впливу суб'єкта управління (керівників) на об'єкт управління (підлеглих) за допомогою сили й авторитету влади. Основу організаційно-адміністративних методів управління становить – організаційні відносини, що існують в будь-якому суспільстві, будь-якої соціально-економічної систем, на основі яких формуються різноманітні відносини управління. По суті будь-які організаційні взаємозв'язки – це, перш за все, суб'єкт-об'єктні відносини, які включають в себе відносини прав і відповідальності, владності, компетентності. Організаційні відносини дають можливість для побудови ієрархії владності, а саме співвідношення прав і відповідальності уздовж всієї ієрархічної системи організаційних відносин.

Організаційно-адміністративні методи управління виражають в основному прямий директивний вплив органів влади на керовані системи, невиконання якого розглядається як пряме порушення виконавської дисципліни і тягне за собою певні санкції.

Організаційно-адміністративні методи управління базуються на системі:

- законодавчих актів держави;
- нормативних документів вищестоящих структур управління;
- розробці в організації, фірмі і т. п. планів, програм, завдань;
- оперативного управління.

Система законодавчих актів країни включає закони, укази, постанови, розпорядження, державні стандарти, положення, інструкції та інші нормативно-правові документи, що є затвердженими вищими управлінськими структурами держави (президентом, парламентом, урядом) для обов'язкового використання по всій країні.

Система нормативних документів вищестоящих управлінських структур включає в себе стандарти, положення, інструкції, методики, постанови колегій міністерств і відомств, а також накази, розпорядження, затверджені керівництвом цих державних органів, і діючі у всіх організаціях, установах і т.п., що об'єднуються даними міністерством або відомством.

Система розробки в даній організації планів, програм, завдань має нормативно-розпорядчий характер для всіх ланок і працівників даної організації, регламентує їх діяльність, спрямовану на досягнення поставлених перед нею цілей і завдань і спрямована на підвищення ефективності її функціонування.

Система оперативного регулювання включає в себе розпорядження, заохочення, санкції, участь в управлінні і передачу повноважень і відповідальності зверху вниз по службовій ієрархії.

Організаційно-адміністративне управління здійснюється в наступних основних видах:

- пряме адміністративне вказівку, яке має обов'язковий характер, адресується конкретним керованим об'єктам або особам, впливає на конкретну ситуацію;

- встановлення правил, що регулюють діяльність підлеглих (нормативне регулювання), вироблення стандартних процедур адміністративного впливу;

- розробка та впровадження рекомендацій з організації та вдосконалення тих чи інших процесів, що піддаються організаційно - адміністративному впливу ;

- контроль і нагляд за діяльністю організацій та окремих працівників.

Організаційно-адміністративні методи в своїй основі посиляються на владу керівника, його права, властиву організації дисципліну, а також відповідальність. В будь-якому підприємстві можливі наступні форми прояву організаційно-адміністративних методів управління:

- обов'язкове розпорядження – наказ, заборона і т.ін.;
- договірні методи – консультація, дозвіл компромісу;
- рекомендації, побажання – рада, роз'яснення, пропозиція.

Що стосується методів організаційно-розпорядчого впливу, то вони здійснюються через загальні та одиничні організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів. Вони покликані розвинути і конкретизувати, наділити в певну форму організаційне регламентування. Серед даних методів можна виокремити – наказ, вказівка, установка, припис, рішення.

Поряд з цим, в склад організаційно-розпорядчих методів входять дисциплінуючі методи. Такі методи управління використовуються в тому випадку, коли відбувається невиконання зазначених вище організаційно-адміністративних актів управління, відбувається порушення встановлених правил і норм поведінки накладення суб'єктом управління на виконавців стягнень.

Соціально-психологічні методи управління представляють собою сукупність способів впливу на суспільну та індивідуальну свідомість, соціальну активність в цілях підвищення ефективності діяльності керованого об'єкта. Вони включають специфічні прийоми впливу на процес формування

і розвитку колективу, на процеси, які відбуваються усередині нього. Дані методи засновані на використанні соціально-психологічного механізму, діючого в колективі, до складу якого входять формальні і неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин, соціальні потреби та інші соціально-психологічні аспекти.

Соціально-психологічні методи представляють собою як певний вид мистецтва. Дані методи управління відрізняються своєю мотиваційною характеристикою, що визначає напрям дії. Визначальними мотиваційними методами є методи переконання, спрямовані на спонукання об'єкта управління до бажаних для суб'єкта дій. До них відносяться: спонукання, відмінювання, заохочення, навіювання, наслідування, метод особистого прикладу, залучення, осуд, інформування та ін.

Кожен з них демонструє великі можливості для керівника в управлінні поведінкою і свідомістю людей. Так, наприклад, метод відмінювання полягає в тому, що суб'єкт управління за допомогою різного роду аргументів і фактів переконує виконавця в доцільності виконання завдання і схиляє його діяти саме таким способом, який пропонується суб'єктом. Основна форма реалізації – рекомендація, тобто керуючий вплив, яке спирається на свідомість виконавця, його моральну відповідальність і виконавську дисципліну, досвід і професійну кваліфікацію.

Метод спонукання несе в собі навіть більший, ніж попередній метод, мотиваційний заряд, так як припускає спонукання виконавця до якихось дій не так з інтересів суб'єкта управління, скільки з власних потреб виконавця. Форми реалізації даного методу – рада і прохання. Рада – це вплив, при якому суб'єкт управління підказує виконавцю, який вибрати шлях вирішення проблеми, використовуючи накопичений досвід, прецеденти, спонукаючи виконавця до самостійних дій, до самостійного пошуку відповідей на виникаючі питання. Прохання – керуючий вплив, що ґрунтується на спонуканні виконавця до дій, виходячи з характеру сформованих між ними відносин. Як правило, це ввічлива форма розпорядження.

Виключно важливий особистий приклад керівника, який демонструє зразки потрібної поведінки, або вказує на зразкових працівників. Звичайно, сам керівник, насамперед, повинен відповідати тим вимогам, які він пред'являє своїм підлеглим, демонструючи єдність слова і діла. Якщо поведінка керівника – еталон для підлеглих, то метод особистого прикладу діє автоматично. При використанні даного методу важливо враховувати, щоб приклад був доступний для освоєння і використання, а сам керівник не демонстрував свої переваги над підлеглими.

Сьогодні велике значення набуває орієнтація на повагу особистої гідності людей, визнання їх самоцінності і значущості. Методи заохочення покликані забезпечити чіткий зв'язок між результатами праці та її стимулюванням. Методи заохочення передбачають знання керівниками психологічних особливостей працівників, орієнтацію на розвиток у них потреб у самореалізації, творчості. Багато видів заохочення активізують процес диференціації окремих працівників і вимагають добре розробленої системи оцінки індивідуального вкладу, а також оцінки склалася в колективі взаємин.

Метод інформування передбачає цілеспрямоване управління вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для отримання бажаного результату шляхом відбору, обробки та розповсюдження інформації, необхідної об'єкту для кращої орієнтації в ситуації і вибору оптимального варіанту дій для досягнення результату.

Психологічні методи управління спрямовані на регулювання відносин між людьми шляхом оптимального підбору і розстановки персоналу. До них відносяться методи комплектування малих гуманізації праці, професійного відбору та навчання та ін.

Залежно від етапів і елементів процесу управління можна виділити наступні методи управління:

- впливу на керовані об'єкти;
- організації самої керуючої системи;

- інформаційного забезпечення управління;
- вироблення і прийняття рішень;
- контролю, оцінки, аналізу та ін.

У рамках цієї класифікації існують і специфічні методи управління:

- проблемно-організуючі;
- функціональні;
- програмно-цільові;
- організаційного аналізу;
- організаційного регламентування;
- організаційного нормування;
- організаційного проектування та ін.

Залежно від різноманітності функцій, для здійснення яких застосовуються ті чи інші методичні прийоми, методи управління поділяються на три основні групи:

- методи управління функціональними підсистемами;
- методи виконання функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

Методи управління функціональними підсистемами у вирішальній мірі обумовлені структурою керованого об'єкта (системи), в якій існує функціональний розподіл управлінської праці з таких видів робіт, як виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, інновації і т. д. Так, наприклад, в процесі управління виробничою діяльністю керованого об'єкта застосовуються такі методи, як:

- діагностика трудових, матеріальних та інших ресурсів даної організації;
- побудова сценаріїв їх зміни в найближчому або більш віддаленому майбутньому;
- аналіз діяльності;
- контроль якості продукції, матеріалів;

- програмування, планування, контроль процесів виробництва та ін

Методи виконання функцій управління пов'язані з вирішенням завдань, що стоять перед суб'єктом управління в процесі його впливу на об'єкт на шляху руху до наміченої мети. Серед них відзначимо специфічні способи планування, організації, координації, контролю та мотивації діяльності.

Так, наприклад, група методів планування здійснює розробку прогнозів, включає в себе методи екстраполяції, регресивного аналізу, мозкової атаки, експертних оцінок, факторного аналізу, формування дерева проблем і рішень та ін

Експертна оцінка, або метод Делфі – один з найпоширеніших методів управління – передбачає залучення в процес прогнозування групи людей, що виконують роль експертів. Цей метод заснований на досягненні згоди між ними. Зазвичай експерти, які спеціалізуються в різних взаємозалежних областях діяльності, заповнюють докладний запитальник з приводу розглянутої проблеми і записують свою думку про способи її вирішення. Кожен експерт отримує звід відповідей інших експертів, і його просять заново розглянути свій прогноз, щоб внести в нього корективи. Процедура повторюється три-чотири рази, поки експерти не прийдуть до єдиної думки. Основна перевага даного методу в тому, що прогноз складається в гранично короткі терміни і містить в собі широкий спектр думок щодо спірних питань, а також відображає внутрішню оцінку стороннього спостерігача. До його недоліків можна віднести можливо високу вартість послуг експертів, крім того, суб'єктивна думка іноді може бути помилковим, навіть якщо її висловлює експерт.

Однією з поширених різновидів цього методу є «мозкова атака» - колективна робота експертів, спрямована на знаходження оптимального варіанту управлінської дії. Експертам пропонується для обговорення складна проблема, потім здійснюється висування і обговорення пропозицій щодо її вирішення. Умовою обговорення ідей є заборона на їх критику, що

забезпечує можливість висловлювання найнесподіваніших ідей. Так само, як і при використанні методу Делфі, метою «мозкової атаки» є вироблення колективних узгоджених пропозицій.

Методи прийняття управлінських рішень виступають як сукупність етапів і процедур, необхідних для вирішення тієї чи іншої проблеми, що виникає перед керуючою підсистемою.

На етапі постановки проблеми провідну роль відіграють методи збору, зберігання, обробки та аналізу інформації, методи фіксації найважливіших подій, їх опису та оцінки, аналізу, аналогії, моделювання та ін.

Етап розв'язання проблеми також пов'язаний з використанням методів збору інформації; крім того, на цьому етапі активно застосовуються інформаційні технології як комп'ютеризованих способів аналізу процесів прийняття рішень.

На етапі вибору рішення застосовуються інші методи. Серед них, насамперед, використовується метод оптимізації.

На етапі організації виконання рішення поряд з методами прямого впливу (наказ, розпорядження тощо) застосовуються і непрямі методи управління – матеріальне і моральне стимулювання, формування соціально-психологічної готовності працівників до реалізації завдань.

На етапі контролю використовуються такі специфічні методи, як діагностичний, коригуючий та ін.

1.3. Методичні засади стратегічного управління аграрними підприємствами

Загальна результативність розвитку аграрного підприємства прямо пропорційна результативності управління цим процесом, який в свою чергу, ускладнюється особливостями діяльності в аграрному секторі. Крім того, система управління повинна, в першу чергу, забезпечувати власний розвиток

випереджаючими темпами по відношенню до системи виробництва. А тому виникає ряд специфічних особливостей і вимог до неї, а відповідно і критеріїв оцінки результативності.

Методологія (від грец. *methodos* – спосіб, метод і *logos* – наука, знання) – наука (вчення) про структуру, логічну організацію, способи, принципи, методи, засоби та норми науково-пізнавальної діяльності. Вона дає змогу усвідомити природу, принципи і методи, що покладені в основу наукового пізнання дійсності та відтворення її в науковому дослідженні. З другого боку, методологія поєднує і сам результат науково-пізнавальної діяльності – знання. Вона є системою способів побудови, організації і обґрунтування наукового знання.

У широкому трактуванні методологія наукового дослідження – це спосіб побудови думки, певним чином упорядкована практична та теоретична діяльність суб'єкта, а у вузькому – сукупність принципів, методів, прийомів, норм та процедур науково-пізнавальної діяльності, що застосовується в тій чи іншій спеціальній галузі знань (конкретна наукова методологія) [49]. Методика ж – це певний алгоритм або процедура для здійснення певних дій (визначення результативності стратегічного управління розвитком аграрних підприємств).

Методологія оцінки стратегічного управління розвитком розкривається через поняття результативності (англ. *effectiveness*) та ефективності (англ. *efficiency*). Результативність показує відповідність очікуваних або отриманих результатів поставленим цілям, а ефективність, в свою чергу, відображає співвідношення результатів і витрат ресурсів.

В економічній науці та господарській практиці важливою категорією виступає ефективність. Згідно з економічною енциклопедією ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [34].

У англійській мові існують два терміни – «*efficiency*» і «*effectiveness*»,

еквіваленти яких однакові – «ефективність». Проте між цими термінами існує змістовна відмінність: «efficiency», зазвичай, відноситься до використання засобів (ресурсів), тоді як «effectiveness» (результативність) має відношення до організаційних цілей. Таким чином, організації можуть бути досить ефективними, але абсолютно не результативними [44].

Таким чином, ефективність можна розглядати як частину результативності, враховуючи при цьому цілі, яких організація планувала досягти. Слід зазначити, що в сучасних умовах діяльність вітчизняних аграрних підприємств зазвичай направлена на досягнення економічної ефективності (лише окремі підприємства ставлять за мету досягти соціальної, екологічної та інших видів ефективності).

На нашу думку, оцінити економічну ефективність управління розвитком – означає визначити, якою мірою організація використовує об'єктивно існуючі можливості для підвищення якості процесу діяльності, її економічних результатів. Кількісну оцінку зазвичай дати складно, оскільки не існує універсальних показників якості результатів діяльності і можливостей розвитку. В даному випадку найбільш адекватним буде використання експертної оцінки.

Результативність системи стратегічного управління – це здатність системи стратегічного управління досягати поставлених стратегічних цілей. Результативність системи стратегічного управління визначається значеннями стратегічних показників, що характеризують рівень досягнення стратегічних цілей підприємства за певний період часу [16]. Тобто, результативність є досить індивідуальною категорією, для якої неможливо встановити визначений перелік показників, оскільки цілі підприємств є різнорідними.

Відповідно до наших досліджень при розробці методики оцінки результативності стратегічного управління розвитком аграрного підприємства необхідне поєднання методичних аспектів, принаймні, в трьох площинах – це методика визначення типу розвитку підприємства; методика стратегічного аналізу для оцінки потенціалу підприємства, його позиції;

методика оцінки системи управління як засобу впливу на об'єкт для досягнення цілей розвитку.

У природі відсутні явища, які знаходилися б поза процесом розвитку. При цьому розвиток супроводжується зовнішніми і внутрішніми суперечностями, які виводять явище або на шлях прогресу, або на шлях регресу. Будь-який стан явища описується певними параметрами, які дозволяють визначити: знаходиться явище в рівноважному стані або вийшло з нього; істотні відмінності між ними по глибині розбіжностей; які позитивні або негативні моменти несуть в собі ці відмінності.

Аграрним підприємствам, як зазначалося, притаманні три типи розвитку – екстенсивний, інтенсивний та інноваційний. При екстенсивному розвитку збільшення валової продукції як основного результативного показника типу відтворення, здійснюється за рахунок нарощування обсягів витрат виробництва. Однак у довгостроковій перспективі цей шлях обмежений, тому що деякі фактори виробництва, зокрема земельні ресурси, є обмеженими. Тому виникає об'єктивна необхідність або банкрутства, або інтенсивного розвитку – якісного вдосконалення технічних, технологічних, економічних та інших систем.

Під інноваційним розвитком розуміють такий стан розширеного відтворення, при якому зростання обсягів виробництва продукції та підвищення її конкурентоспроможності здійснюється не шляхом (або не лише шляхом) збільшення витрат ресурсів, а переважно за рахунок активного використання нових знань та їх матеріалізованих результатів, максимального використання і прискореного освоєння наукомістких технологій.

Істотний вплив на функціонування підприємств здійснює динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища, однією з характеристик якого є циклічність. З урахуванням різноманіття причин циклічного відтворення і частих порушень традиційних фаз вченими різних напрямів пропонуються наступні різновиди циклів:

- цикли Кондратьєва, або довгохвильові цикли, тривалістю в 40-60

років: їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;

- цикли Кузнецова тривалість приблизно в 20 років; їх рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними або будівельними);

- цикли Джаглера з періодичністю 7-11 років, що є результатом взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів;

- цикли Кітчина тривалістю в 3-5 років, що породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;

- приватні господарські цикли, що охоплюють період від одного року до 12 років та існують у взаємозв'язку з коливаннями інвестиційної активності [87].

Поряд з економічним циклом макроекономіки, життєвим та економічним циклами галузі, на стан підприємства впливають життєвий цикл продукції, що виробляється, життєвий і економічний цикли розвитку самого підприємства. При зміні стадій циклів відбуваються і зміни змісту систем управління. Характер діяльності, завдання та функції управління залежать від змісту цілей, які мають свою специфіку на кожній стадії розвитку підприємства. Нові цілі вимагають виходу на нові орієнтири, нові критерії рівноваги в системі, нові організаційні структури.

До етапів життєвого циклу підприємства належать фази зародження, зростання ділової активності, зрілості і спаду. Для оцінки ефективності системи управління аграрного підприємства з урахуванням циклічності функціонування, на наш погляд, необхідно сформулювати поняття загальної ефективності системи управління. Загальна ефективність системи управління представлена сукупністю показників, що характеризують оцінку діяльності підприємств на певному етапі життєвого циклу. Тривалість життєвого циклу підприємства для різних країн і галузей буде різною, тим не менш, характер кривої для всіх підприємств однаковий. Крива життєвого циклу складається з

окремих ділянок, кожна з яких описує залежність підприємства від зовнішніх і внутрішніх умов, що виникають у той чи інший відрізок часу. Для кожного етапу характерний певний набір фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити ефективність його функціонування [74].

Етап зародження характеризується створенням підприємства та поступовим входженням на ринок, в цей час відбувається техніко-економічне становлення, накопичення активів підприємства. Дуже важливо відстежувати прогностичні показники, характерні для фази зародження, порівнювати їх з фактичними і коригувати. Особливу увагу слід приділяти динаміці структури активів. Обсяги виробництва і реалізації на етапі зародження ростуть повільними темпами. Так як канали постачання сировини та реалізації готової продукції не налагоджені, виникають труднощі з виробництвом і зі збутом.

На етапі зародження підприємства особлива увага повинна приділятися показниками платоспроможності та фінансової стійкості, тому що в цей період підприємство ще не працює на повну потужність і робити які-небудь висновки за показниками рентабельності або оборотності ще рано. У цей час підприємство має досить велику частку позикових коштів, тому його фінансовий ризик досить високий, що вимагає стабілізації фінансових показників.

На етапі зростання ділової активності підприємства обсяги реалізації різко зростають, підприємство визнається споживачами, постачальниками, кредиторами. Виробництво характеризується інтенсивною модернізацією, зростає якість продукції. На даному етапі частка позикових коштів в активах підприємства помітно скорочується. Показники фінансової стійкості і платоспроможності повинні бути вже стабільними. Якщо вони не стабілізувалися на попередньому етапі, то це означає, що підприємство не домоглося того рівня ефективного функціонування, який відповідає фазі росту. Отже, потрібно переглянути маркетингову стратегію і позикову політику підприємства [79].

На етапі зростання важливими стають показники оборотності і рентабельності процесу реалізації. Чим вище ці показники, тим кращий стан підприємства. Зменшення одного з коефіцієнтів має аналізуватися з метою своєчасного прийняття відповідних заходів з оздоровлення підприємства. У фазі зародження рентабельність могла бути не досить високою, оскільки виробництво ще тільки налагоджувалося. Але коли підприємство досягає етапу зростання і позбавляється від труднощів, пов'язаних з необхідністю подолання галузевих вхідних бар'єрів, воно повинне вийти на стабільний рівень роботи.

Для підтримки ефективного розвитку підприємства в період зрілості необхідно контролювати стан показників рентабельності процесу реалізації, рентабельності активів і власного капіталу, оборотності. Однак, якщо показники фінансового та виробничого ризиків високі, то необхідно стабілізувати показники фінансової стійкості та платоспроможності. Відхилення фінансових показників від нормальних середньогалузевих значень в період зрілості свідчить про фінансово-економічну нестабільність функціонування підприємства і підприємство повинне вживати заходів щодо фінансово-економічного оздоровлення [79].

Основними сигналами, що свідчать про зниження ефективної діяльності підприємства в період зрілості, можуть бути показники морального і фізичного зносу основних засобів, оновлення яких вимагає залучення додаткових інвестицій. Тим не менше, чітко спланована стратегія реагування на збільшення значень цих показників дозволяє перейти на якісно новий технічний і технологічний рівень, збільшити обсяг виробництва, підвищивши при цьому якість продукції. Період спаду наступає, головним чином, за рахунок агресивної політики конкуруючих підприємств, а також у результаті посиленого старіння ресурсів: як матеріальних, так і кадрових, інформаційних, організаційних. Значний вплив на динаміку підприємства здійснюють зовнішні фактори, намічається дестабілізація всіх його фінансових та економічних показників. У цей період потрібно розробити

комплекс заходів щодо фінансово-економічного оздоровлення підприємства, таких, як стабілізація фінансових показників, впровадження нової маркетингової стратегії. Можливо, буде потрібно проведення комплексу заходів для своєчасного скорочення певних видів виробництва, виведення на ринок нових конкурентоспроможних видів продукції і послуг, зміни цінової політики, стратегії формування попиту і стимулювання збуту; підвищення сервісу обслуговування споживачів, пошуку нових сегментів ринку і т.п. Слід зазначити, що, якщо б всі вищевказані заходи були здійснені завчасно, у період зрілості підприємства, то можна було б уникнути періоду спаду і великих втрат [22].

Однак, при аналізі економічної циклічності необхідно враховувати, що джерело нестабільності економічної системи більш вищого порядку (макроекономічної системи) знаходиться в системах більш нижчого порядку (мікросистемах). Мікроекономічний суб'єкт є носієм економічної енергії двох видів: енергії економічної активності і потенціальної економічної енергії [58].

Таким чином, одним з найважливіших аспектів стратегії розвитку та ефективного управління підприємством в сучасних умовах є врахування фактора циклічності. Зазначимо, що об'єктивно діагностувати певний тип розвитку можливо лише на етапах цільової активності та зрілості, коли підприємство вже працювало достатній проміжок часу.

Сучасні економічні умови, які характеризуються мінливістю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкуренції, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного аналізу. Застосування результатів стратегічного аналізу дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їхнього функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довготерміновій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних завдань.

Стратегічний аналіз являє собою багатофакторний, системний аналіз

зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що дозволяє оцінити потенційні сукупні можливості організації. Його результати дозволяють організації більш обґрунтовано показати потенційному інвесторові готовність до реалізації інновацій, прийняти правильне рішення, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз є складовою частиною процесу стратегічного управління. Він вписується в контур стратегічного управління, і на першому етапі розробки стратегії його можна розглядати як сукупний показник критеріїв обмеження, а в період реалізації стратегії як активний елемент зворотнього зв'язку.

Таким чином, стратегічний аналіз можна розглядати як постійний процес, необхідний для визначення напрямів випереджаючого розвитку організації і подальшого його коригування [87].

SWOT-аналіз (SWOT – strengths – сильні сторони, weakness – слабкі сторони, opportunities – можливості і threats – небезпеки, загрози) є важливим інструментом стратегічного аналізу для вибору оптимальної стратегії і прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечили б сильну та надійну позицію, конкурентні переваги на ринку.

SWOT-аналіз дозволяє визначити негативні й позитивні фактори, що впливають на діяльність підприємства як і ззовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед ним у майбутньому.

Методи оцінки результативності системи стратегічного управління – це сукупність стратегічних показників, які дозволяють кількісно визначити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства. В якості методів оцінки результативності системи стратегічного управління розвитком аграрного підприємства нами були розглянуті наступні моделі: Balanced Scorecard (збалансована система показників), Value Based Management (управління, засноване на вартості), David Parmenter key performance indicators (ключові показники ефективності Девіда Парментера), Bob Phelps business metrics (система вимірювань Боба Фелпса), The DuPont System of Analysis (система

показників Дюпона), Tableau de Bord (панель управління), порівняльний аналіз яких представлений в додатку Е.

Зазначені методи оцінки результативності стратегічного управління розвитком аграрного підприємства можна класифікувати за такими групами:

- методи, засновані на збалансованому підході (Balanced Scorecard, David Parmenter key performance indicators, Tableau de Bord), які пропонують побудувати систему стратегічних цілей підприємства на підставі найбільш важливих для нього складових («Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси», «Персонал»). Оцінка результативності системи стратегічного управління здійснюється на підставі збалансованої системи показників, що включає в себе як фінансові, так і не фінансові показники;

- методи, засновані на вартісному підході (Value Based Management, EVA-Economic Value Added, MVA – Market Value Added, CVA – Cash Value Added; Bob Phelps business metrics). Відмінною особливістю даних методів є орієнтація підприємства на збільшення його вартості. Стратегічна мета – збільшення вартості підприємства. Оцінка результативності системи стратегічного управління здійснюється на підставі обраного вартісного показника;

- допоміжні методи (The DuPont System of Analysis), які містять в собі конкретні рішення (показники) для визначення рівня досягнення різних стратегічних цілей підприємства і можуть виступати в якості складової частини збалансованого або вартісного методу;

- інтегровані методи, які поєднують в собі принципи збалансованого та вартісного методу оцінки результативності системи стратегічного управління і включають в себе систему конкретних оціночних показників.

Професор О. Гудзинський для визначення ефективності менеджменту вітчизняних підприємств пропонує використовувати систему показників, за якими можна оцінити організаційно-технічні характеристики управління; рівень впливу менеджменту на організаційно-технічні характеристики організаційної системи; використання ресурсів; вплив менеджменту на

результати діяльності підприємства [30].

Для забезпечення такої оцінки можливе застосування методики, запропонованої В. Герасимчук [28]. Автор пропонує бальну оцінку організації управління, аналізуючи при цьому структуру управління, інтелектуальний потенціал, управлінський профіль підприємства тощо.

Відповідно до зазначеної методики аналіз структури управління підприємства слід починати з порівняння існуючої організаційної структури управління з типовими. При цьому порівнювати:

- цілі, стратегії управління;
- рівні управління;
- відповідність масштабів певного підрозділу чисельності його працівників;
- рівень сприяння ієрархічних зв'язків даного підрозділу ефективному виконанню його функцій;
- відповідність отриманих результатів діяльності структурного підрозділу (за допомогою конкретного показника) тим, що передбачалися.

Проведення діагностики управлінського профілю підприємства уможливорює встановлення зв'язку структури управління, організаційного клімату, кадрового потенціалу залежно від типу управлінського профілю. Оцінка ж інтелектуального капіталу включає оцінку основних його характеристик: сприйняття нових ідей; готовність критикувати; бачення перспективи; рівень інтелекту; цілеспрямованість та наміри; управлінське мислення.

Таким чином, стратегічне управління розвитком аграрних підприємств повинне бути настільки ефективним, щоб підприємство досягало поставлених цілей, тобто бути результативним. При цьому, цілі у кожного підприємства специфічні, на кожному етапі життєвого циклу підприємства мета і завдання змінюються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. В цілому ж, підсумовуючи все вищевикладене, вважаємо, що результативність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств

може досягатися при виконанні умов:

- здатність правильно сприймати, аналізувати і прогнозувати зовнішні умови і своєчасно розподіляти ресурси;
- наявність обґрунтованих і чітко сформульованих цілей та інформованість про них колективу підприємства;
- здатність ефективно використовувати ресурси для досягнення виробничого результату;
- інтеграція структурних підрозділів підприємства, яка забезпечує узгодженість їх дій для досягнення загальних цілей розвитку;
- гнучкість і пристосованість підприємства до умов зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

1. Управління аграрним підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є правильно визначена й чітко сформульована стратегія.

2. На нашу думку, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні у більшості аграрних підприємств не здійснюється. Цьому причиною є низький рівень інформованості, а унаслідок чого, зацікавленості в побудові й управлінні стратегічним розвитком з боку керівництва, застосування старих стилів управління. Все це свідчить про те, що головний чинник, який стримує розвиток стратегічного управління та планування діяльності аграрних підприємств, носить суб'єктивний характер.

3. Ми вважаємо, що категорія “стратегічне управління аграрними підприємствами” - це сукупність заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства, направлених на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань, пов’язаних з високою ефективністю діяльності даного підприємства, що здійснюється на інноваційній основі та з покращенням соціальної сфери на селі.

4. З дослідження випливає, що на сьогодні відсутня загально визнана методика оцінки стратегічного управління підприємствами, як і в цілому достатнім чином не вирішуються теоретичні аспекти даних проблем. Тому виходячи з проведеної порівняльної характеристики існуючих методів вважаємо, що оцінювання стратегічного управління аграрними підприємствами повинно базуватися на системному підході, що дозволить оптимізувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, і розробити рекомендації щодо побудови організаційних структур управління підприємством залежно від масштабів виробництва, якості продукції, що випускається, та ринкових вимог.

5. Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами, є застосування дієвого механізму реалізації стратегічного управління який використовує взаємодію систем стратегічного менеджменту, стратегічного планування, системи забезпечення аграрних підприємств управлінською інформацією та висококваліфікованими кадрами.

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика підприємства і його система управління

Приватне агропромислове підприємство “Агропродсервіс” створене і діє у відповідності до Законів України “Про підприємства в Україні”, “Про підприємництво”, «Про власність», “Про зовнішньоекономічну діяльність”, на підставі Земельного кодексу України та інших нормативних документів чинного законодавства України.

ПАП “Агропродсервіс” створене в 1999 р. на базі колгоспу в селі Настасів Тернопільського району Тернопільської області.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, власні основні засоби та оборотні кошти, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку і кутовий штамп зі своєю назвою.

Свою господарську діяльність агропромислове підприємство здійснює за рахунок власної, а також орендованої землі, яку воно орендує у власників земельних часток (паїв).

Настасів розташоване на річці Нішла протяжністю 11 кілометрів та її двох притоках— Свинюсі і Кнуру. Відстань до обласного центру міста Тернопіль складає 18 кілометрів. Відстань до залізничної станції села Великий Ходачків становить 9 кілометрів.

Село розташоване на території «холодного Поділля». Середньорічна температура становить +6,9°C. Середня температура січня — -5,4 С, а липня — +6.9 С. Середньорічна кількість опадів становить близько 600 міліметрів. Вітри переважають північно-західні та південно-східні [90].

Ґрунти переважно опідзолені чорноземи з вмістом гумусу 3,8%. В структурі земельних угідь розміщених поряд з селом переважають сільськогосподарські угіддя – понад 97%, частка ріллі в яких складає понад 87%.

ПАП “Агропродсервіс” є одним з передових підприємств не тільки Тернопільської області, а й Західного регіону України. Воно було одним з перших, яке здійснювало роботу з виробництва і реалізації елітної рослинницької і тваринницької продукції, також надавало послуги зі зберігання продукції в елеваторі.

Основною метою діяльності агропромислового підприємства є забезпечення потреб населення нашої держави у високоякісній сільськогосподарській продукції і продуктах харчування, її переробка, впровадження інноваційних підходів у веденні господарської діяльності, залучення інвестиційних ресурсів, сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності, надання широкого спектру послуг зі зберігання сільськогосподарської продукції, а також раціональне використання усіх наявних природних ресурсів.

Виробничі потужності ПАП “Агропродсервіс” зосереджені в одинадцяти районах: дев’ять з яких знаходиться у Тернопільській області, і по одному в Івано-Франківській та Львівській областях. Кількість людей, які працюють на підприємств сягає понад 1000.

Предметом діяльності приватного агропромислового підприємства “Агропродсервіс” є:

Виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва:

- вирощування зернових і зернобобових культур;
- вирощування технічних культур;
- вирощування сої та ріпаку.

Виробництво сільськогосподарської продукції тваринництва:

- вирощування ВРХ
- виробництво молока;

- свинарство.

Надання послуг із зберігання сільськогосподарської продукції на елеваторах, а також послуг машинно-тракторного парку.

Напрямок рослинництва очолює Баран Андрій Степанович. Основні види культур, які вирощується на підприємстві є озима та яра пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь ярий та озимий, соя, ріпак та цукрові буряки. Значну частку виробленої продукції рослинництва підприємство використовує як сировину для приготування збалансованих комбікормів на власному комбікормовому заводі, проектна потужність якого складає 10 т/год.

Частину виробленого зерна підприємство доводить до кондиційного елітного насіння, яке потім реалізується як посівний матеріал господарствам Тернопільської області.

Напрямок тваринництва очолює Березовський Роман Зіновійович. Свій розвиток воно отримало в 2005 р. Тут вирощують свиней порід Ландрас, Дюрок, Гемпшир, П'єтрен польської селекції. Виробничі потужності галузі тваринництва зосереджені у Ланівцях, Байківцях та Настасові.

Свинокомплекс у селі Настасів складається з репродуктора на 9600 свиноматок, дорощування поросят на 45 тисяч голів, генетичного центру для утримання кнурів потужністю 200 голів з лабораторією штучного осіменіння. У Байківцях знаходиться відгодівля на 10 тисяч свиней, у Ланівцях – відгодівля на 46 тисяч свиней [90].

У березні 2006 року ПАП “Агропродсервіс” отримало статус племрепродуктора, а у травні 2009 року – племзаводу із розведення свиней породи Ландрас. За період з 2008 по 2010 роки за рахунок інвестиційних вливань підприємство наростило поголів'я свиноматок понад 3000 голів. Станом на 15 квітня 2015 року загальне поголів'я свиней становить 115222 голів, у тому числі 14026 основних свиноматок.

На свинокомплексах ПАП “Агропродсервіс” зібрано воєдино найкращий досвід світових лідерів свинарства у поєднанні з сучасними

досягненнями науки передових технологій, а саме: автоматизований процес роздачі комбікормів у годівниці, новітні технології кліматконтролю, самостійне виробництво кормів з власноруч вирощених зернових і зернобобових культур.

Поєднання в комплексі новітнього обладнання, збалансованих комбікормів, племінної роботи і працелюбності працівників сприяють високій продуктивності праці і виробництву продукції високої якості.

З 2008 році на підприємстві в селі Теофіпілка Козівського району вирощується також м'ясна та молочна велика рогата худоба. Поголів'я якої сьогодні налічує понад 2850 голів, дійного стада – 840. Ведеться постійна робота по його збільшенню, зважаючи на перспективність розвитку даного напрямку. Для підтримки даного напрямку в підприємстві функціонує 4 м'ясо-молочні ферми [90].

З 2012 року підприємство ефективно розвиває також розвиває галузь птахівництва. В Зборівському районі в селі Гарбузів збудовано і запущено птахокомплекс на 350 тис. голів курей-бройлерів. На даний час кількість птиці в господарстві становить близько 250 тис. голів.

В 2011 році з метою цілковитого забезпечення потреб свинокомплексу власними кормами побудовано потужний комбікормовий завод продуктивністю 300 тонн/добу [90].

ПАП “Агропродсервіс” в своїй структурі має також потужний елеваторний комплекс. Розташовані вони у селах Настасів, Яструбово та Козова. Сумарна їх потужність 150-160 тис. т. одночасного зберігання сільськогосподарської продукції.

Елеватор в Козовій розташований на перетині важливих державних транспортних артерій, зокрема поблизу траси Стрий-Тернопіль-Кіровоград-Знамянка, що має важливе значення для транспортування продукції в різні регіони. Також є прокладена залізнична колія, яка дає можливість відвантажувати власну продукцію залізничним транспортом і перевозити

великі її обсяги на далекі відстані і приймати на зберігання і осушку від інших сільськогосподарських підприємств.

Основними споживачами продукції ПАП «Агропродсервіс» є:

- продукції рослинництва – ТОВ «Керлен Трейд» (зернові, ріпак), ТОВ з П «Серна» (фуражне зерно), ТОВ «Сантрейд» (ріпак, кукурудза). Цим підприємствам також надаються послуги елеватора;

- продукції тваринництва (свині та ВРХ в живій вазі) – ТОВ «Юрмія», ТОВ «Євро-комерс», ТОВ «СМП», ПАТ «Антонівський м'ясокомбінат», ДП «Проскурівм'ясопродукти», ТзОВ «Мосспас», ПрАТ «Козятинський м'ясокомбінат» та інші. Молоко реалізується на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Основними постачальниками виступають: техніки – ТОВ з П «НовоФарм», ТОВ «МеханіК», ТОВ «Компанія «ЛАН», ПрАТ «Волинська фондова компанія»; пально-мастильних матеріалів – ПМП «Фортуна», насіння – ПАТ «Зоря-маїс насіння», ТОВ «КВС-Україна», ТОВ «Сингента», ПП Фірма «Ерідон», ТОВ «Агроскоп»; засобів захисту рослин – ТОВ «Агроскоп Україна», ТОВ «Агротім»; мінеральних добрив – ТОВ «Трейд-Агрохім», ПП «Буд-Сектор»; кормових добавок та медикаментів – ТОВ «Агропол», ТОВ «Торговий дім «Світ-Агро», ТОВ «Лад Агро», ТОВ «Брівер», ПП «Вет Агро», ТОВ «АТ Біофарм», ТОВ «Сева Санте Анімаль Україна», ТОВ «Симедіка УА»; запасних частин – ТОВ «Агро-запчастина», ТОВ «Абікс», ТОВ з П «НовоФарм», ПАТ «Компанія «Райз», ТОВ «Укравтозапчастина», ТОВ «Хавестер» та інші; матеріалів – ПП «Вест», СМП «Рост», ТОВ «БК Будіндустрія», ТОВ «Техномаркет ЦТЗ», ТОВ ТД «Будсервіс», приватні підприємці.

Підприємства, що надають послуги: ПП «Енергоремкомплект», ДП «Станція технічного обслуговування», ПАТ «Техінмаш», ТОВ «Тернопіль МАЗсервіс ЛТД».

Підприємство співпрацює з різними фінансовими установами, але найтісніше з АТ «Райффайзен банк «Аваль».

ПАП «Агропродсервіс» – це є велике агропромислове підприємство, діяльність якого базується на приватній власності його засновника, оренді де працюють наймані працівники. Тому оптимальну організацію управління визначає вже в процесі виробничої діяльності сам керівник ПАП «Агропродсервіс».

Основні засади управління підприємством закріплені в його статуті.

Керівництво підприємством здійснює директор, який призначається його власником. В його обов'язки входить керівництво виробничо-господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Він уповноважений представляти підприємство у всіх установах, організаціях, розпоряджається майном та фінансовими засобами, укладати договори, контракти, угоди від імені підприємства.

Директор підприємства, який призначений власником, наділений усіма вище переліченими правами, які закріплені в статуті підприємства, за виключенням наступних:

- визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- затвердження статуту, внесення змін та доповнень до нього;
- затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку;
- призначення (прийняття по контракту) головного бухгалтера.

Організаційна структура є основою функціонування будь-якого підприємства та ефективного застосування його виробничо-технологічного потенціалу. Структура управління ПАП «Агропродсервіс» відображена на рис. 2.1.

Представлена на рисунку 2.1 організаційна структура управління належить до матричного типу. В ній вдало поєднуються функціональна та проектно-цільова організаційної структури. Вищою ланкою управління в ПАП «Агропродсервіс» є директор, який підпорядковується генеральному директору (власнику підприємства).

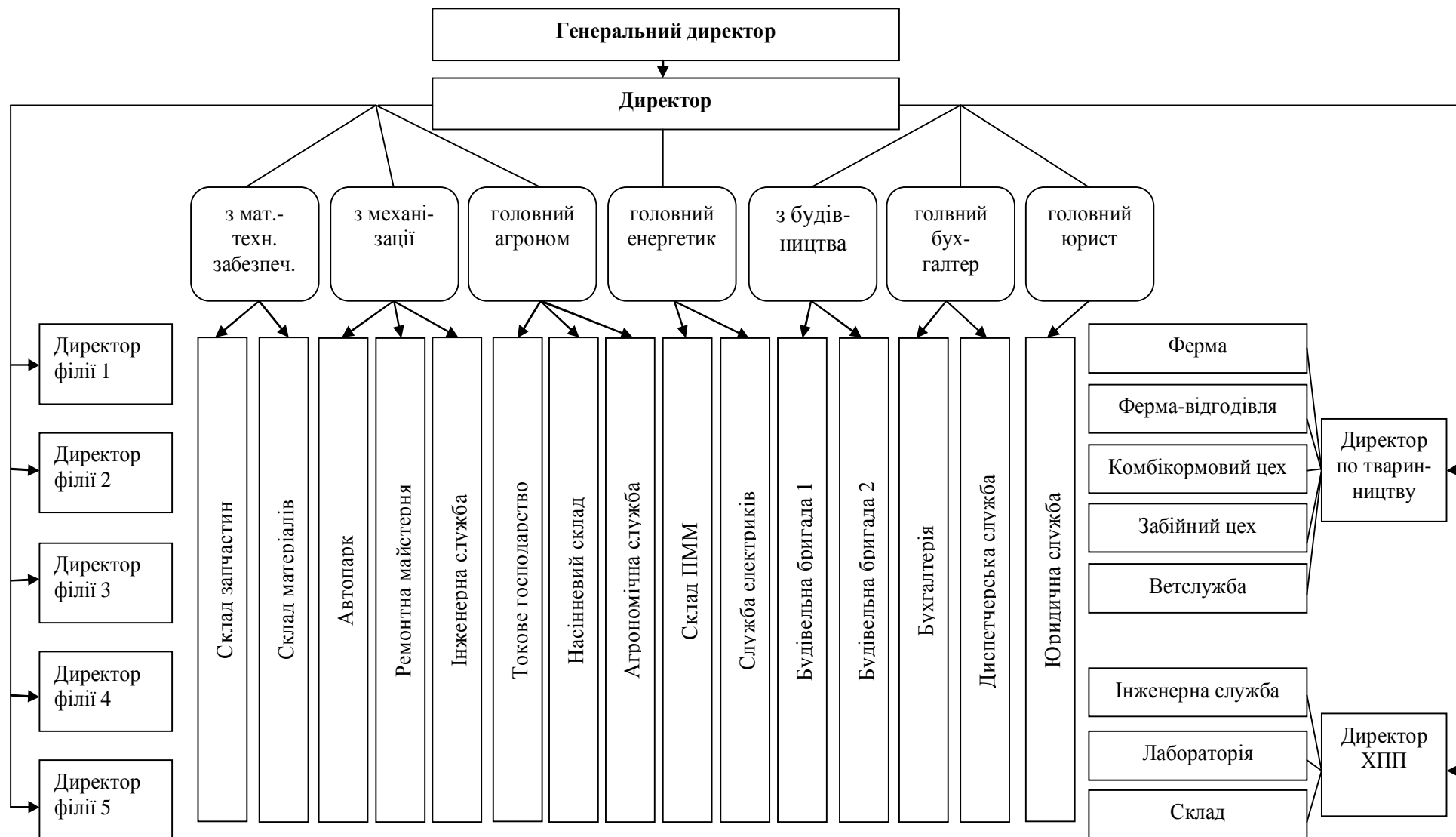


Рис. 2.1. Організаційна структура управління в ПАП «Агропродсервіс»

Генеральний директор в даному випадку приймає активну участь в процесі управління підприємством, особливо коли йдеться мова про прийняття певних стратегічних і тактичних рішень. Директору підпорядковується директори філій, окремих структурних підрозділів, усі накази, що видає директор надходять через його заступника до нижче стоячих ланок виконавців. Усі ланки працівників господарства виконують лише ту роботу яка на них покладена, за виконання якої вони несуть повну відповідальність перед директором підприємства.

Як ми зазначали вище наведена організаційна структура передбачає виділення як окрему ланку управління директорів філій (виробничих підрозділів), які координують роботу на окремих філіях агропромислового підприємства. Функціональні керівники та заступники директора, які розміщені на одному ієрархічному рівні, здійснюють управління підприємством, в тому числі і філіями в межах своїх функціональних обов'язків. Враховуючи стрімкий розвиток на підприємстві тваринницької галузі і переробного напрямку, їх виокремили в окремі структурні підрозділи з окремими директорами, яким підпорядковуються усі цехи і служби і даних підрозділах.

З цього впливає виникає подвійне підпорядкування, за яким організаційні рішення приймають керівники філій, а оперативні (якщо вони не суперечать організаційним) – функціональні керівники та заступники директора.

Повноваження органів управління ПАП “Агропродсервіс” представлено на рис. 2.2.

Уся управлінська робота в досліджуваному підприємстві зводиться до таких початкових процесів, а саме: постановки задачі; планування і прогнозування; координація і ухвалення рішень; маркетинг; мотивація діяльності; контроль за виконання поставлених задач. Це дає можливість керівнику підприємства ефективно здійснювати свої координаційні дії щодо подальшого управління підприємством.

Управління підприємством здійснює його Засновник. Всі рішення засновника є обов'язковими для виконання працівниками підприємствами, крім випадків, якщо рішення суперечать чинному законодавству або цьому Статуту

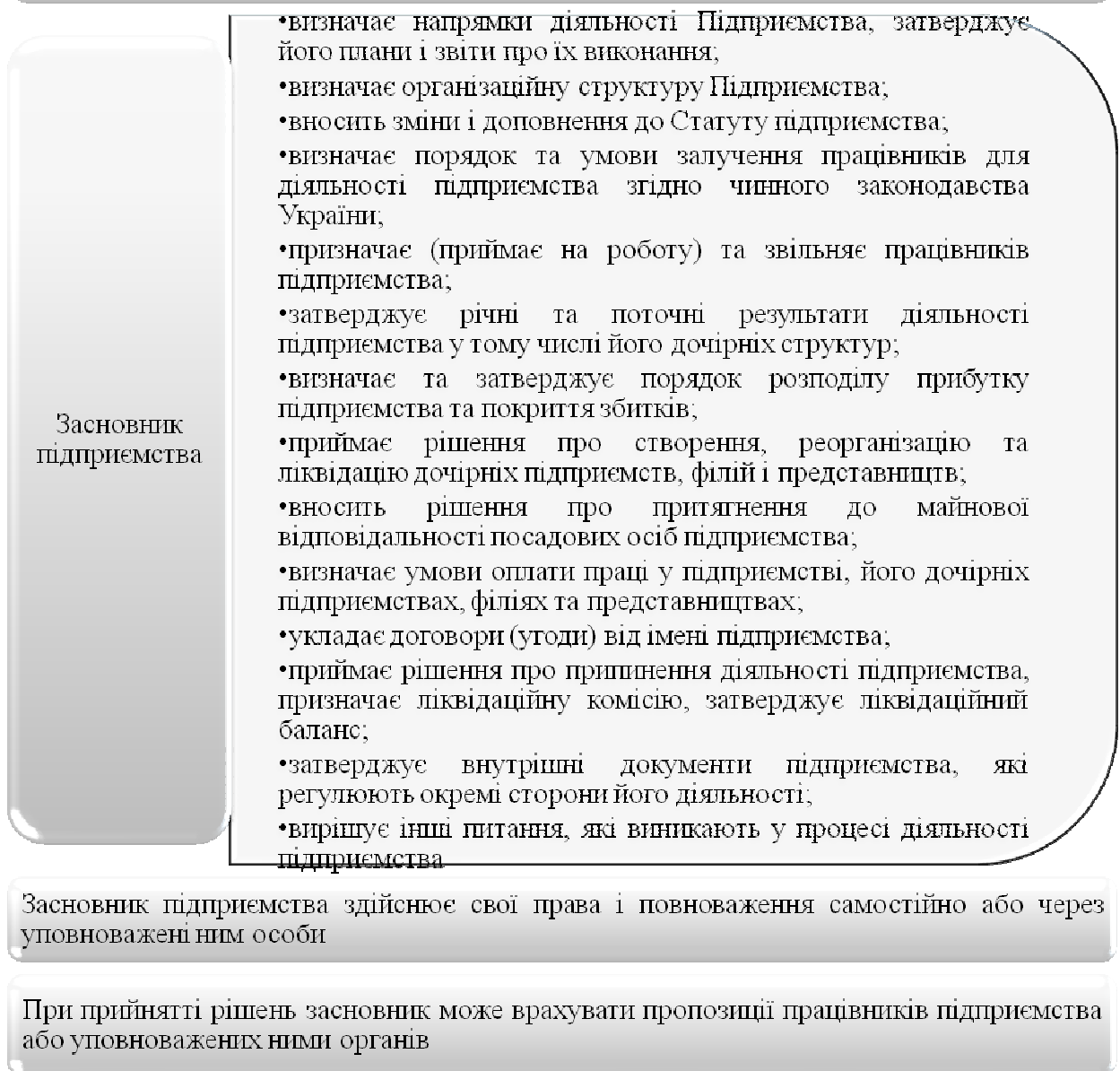


Рис. 2.2. Органи управління ПАП “Агропродсервіс” та їх повноваження

Примітка: Сформовано на основі Статуту ПАП “Агропродсервіс”.

Свої відносини з працівниками підприємство здійснює на основі трудового договору (контракту), або на основі інших форм співробітництва, які регулюють відносини між працівниками і підприємством як суб'єктом підприємницької діяльності. Підприємство надає своїм працівникам соціальні та інші пільги і гарантії, вносить в бюджет соціальні платежі за працюючих у нього громадян, гарантує їм умови праці і відпочинку, передбачених чинним законодавством України.

Стратегія агропромислового підприємства направлена на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції і в підсумку отримання високого прибутку.

Місія – це покликання, чітко визначена причина існування агропромислового підприємства. Місія визначається його керівником і слугує загальним основним орієнтиром для керівництва підприємства під час здійснення тих чи інших видів підприємницької діяльності. У місії мають відобразитися інтереси усіх ланок управління, пов'язаних з діяльністю організації, а також керованої ланки управління.

Місія ПАП «Агропродсервіс» направлена на виробництво сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку у високоякісній агропродовольчій продукції, а також інтересів партнерів; підтримання соціальної сфери на селі; створення нових робочих місць (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Місія ПАП «Агропродсервіс»

Примітка: Сформовано автором на основі Статуту ПАП «Агропродсервіс».

Місія агропромислового підприємства сформована на основі інтересів працівників, власника і споживачів.

Отже, приватне агропромислове підприємство “Агропродсервіс” займає провідні позиції серед аграрних формувань Тернопільської області, має потужний висококваліфікований персонал, креативне керівництво, працелюбних працівників, які разом працюють на досягнення підприємством високих показників своєї діяльності.

2.2. Економічна оцінка та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства

Виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється на основі органічної єдності таких чинників, як земля, трудові, матеріальні та нематеріальні ресурси, капітал підприємства. Їх сукупність складає ресурсний потенціал підприємства. Недостатнє забезпечення підприємства хоча б одним із вищезазначених елементів створює певні перешкоди для здійснення виробничого процесу, а також гальмує його розвиток.

Основними ресурсами сільськогосподарських підприємств є наступні:

Земельні ресурси – є основним засобом виробництва в сільському господарстві і завдяки своїй специфічній властивості – родючості, справляють вагомий вплив на процес сільськогосподарського виробництва.

Трудові ресурси (персонал) – сукупність працівників, які мають відповідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробничим процесом, своєчасного виконання поставлених завдань, які передбачені специфікою галузі.

Основні фонди і виробничі потужності – це знаряддя і предмети праці, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Нематеріальні активи підприємства – це активи, що не мають фізичної та/або матеріальної форми незалежно від вартості і використовуються установою в процесі виконання основних функцій більше одного року і приносять власникові певну економічну вигоду (роялті).

В процесі своєї господарської діяльності ПАП “Агропродсервіс” використовує всі вищезазначені види ресурсів, окрім нематеріальних.

Земля в сільськогосподарському виробництві виступає в якості головного засобу виробництва. До складу земельних ресурсів агропромислового підприємства можна віднести власну землю, а також ту, яку підприємство орендує в громадян на основі договору оренди. З кожним роком кількість орендованих сільськогосподарських земель постійно збільшується. Динаміка кількості земельних угідь представлена на рис. 2.4.

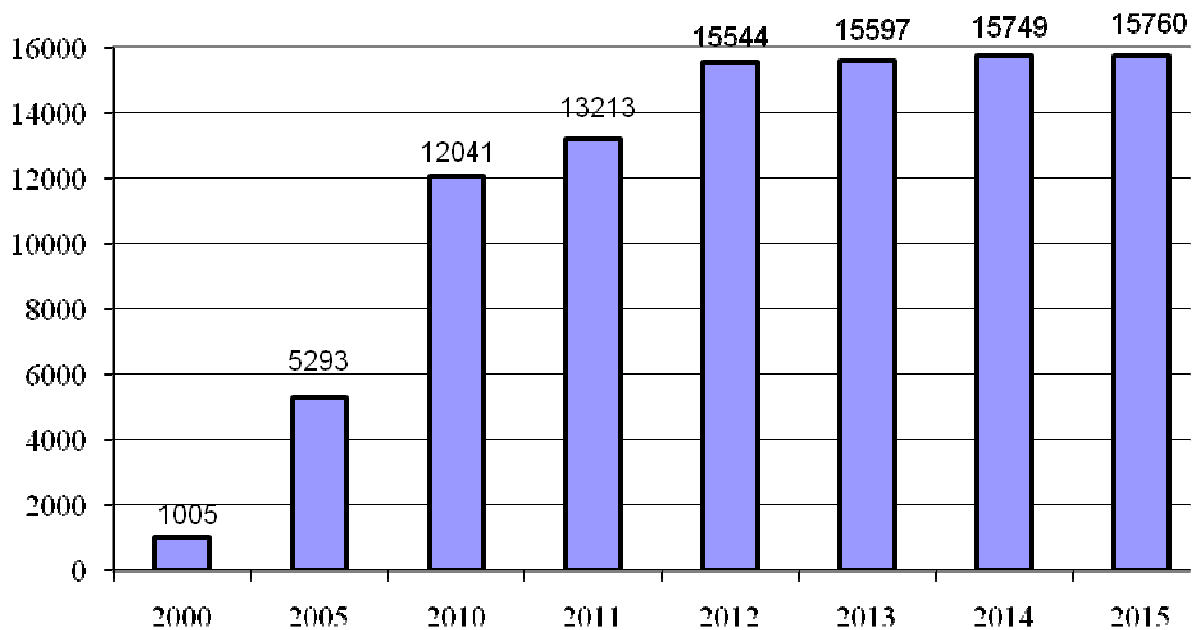


Рис. 2.4. Динаміка площ земельних угідь в ПАП “Агропродсервіс”

Джерело: За даними форми [90].

З наведених даних ми бачимо позитивну динаміку в нарощенні земельних угідь на підприємстві. Так за період з 2000 по 2015 р. їх обсяг зріс на 14755 га. і в 2015 р. склав 15760 га з яких 15700 га взято в оренду.

Для розширення господарської діяльності ПАП «Агропродсервіс» здійснюється постійна робота із залучення високопродуктивних земельних угідь на основі оренди.

На основі посівних площ постараємося охарактеризувати їх структуру за останні три роки в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка структури посівних площ в ПАП «Агропродсервіс»
за 2013-2015 рр.**

Культура	Роки						2015 р. в % до 2013 р.
	2013		2014		2015		
	га	%	га	%	га	%	
Пшениця озима	3287	20,9	2726	17,2	4310	27,3	131,1
Пшениця яра	809	5,1	427	2,7	338	2,1	41,8
Гречка	300	1,9	26	0,1	37	0,2	12,3
Кукурудза на зерно	4555	29,0	3623	22,9	2890	18,3	63,4
Ячмінь озимий	867	5,5	1051	6,6	1134	7,2	130,8
Ячмінь ярий	1571	10,0	903	5,7	1381	8,8	87,9
Горох	-	-	217	1,4	271	1,7	-
Соя	1480	9,4	3116	19,7	2826	17,9	190,9
Ріпак озимий	2013	12,8	1297	8,2	195	1,2	9,7
Цукрові буряки	782	4,9	2423	15,3	2378	15,1	304,1
Картопля	13	0,08	-	-	-	-	-
Всього	15597	100	15749	100	15760	100	101,0

Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ПАП “Агропродсервіс” за 2013-2015 рр.

З даних в таблиці 2.2. видно, що за досліджуваний період структура посівних площ по усіх видах продукції рослинництва мала тенденцію до зростання. Так, найбільша частка в структурі посівних площ, вже протягом багатьох років відводиться озимій пшениці, кукурудзі та сої. В 2015 р. їхні посівні площі склали 4310, 2890 та 2826 га відповідно або 63,5%. Деяко менша частка в структурі відводиться цукровим бурякам – 15,1% або 2378 га.

Однак є ряд сільгоспкультур площі яких помітно скоротилися, це стосується гречки, площі якої скоротилися з 300 га в 2013 р. до 37 га в 2015 р.

Якщо розглядати загалом структур посівів, то можна бачити значну їх нерівномірність. Це пояснюється тим, що господарство намагається вирощувати більш ліквідні види продукції, забезпечуючи тим самим собі високу рентабельність виробництва.

Важливим показником, який характеризує ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства в розрізі окремих галузей є рівень продуктивності. В галузі рослинництва це показник визначають на основі урожайності сільськогосподарських культур, а в тваринництві – виходу продукції на одну голову.

Показники рівня продуктивності продукції рослинництва і тваринництва в ПАП «Агропродсервіс» представлені на табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка рівня продуктивності продукції рослинництва та тваринництва в ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.

Показники	Роки			2015 р. в % до 2013 р.
	2013	2014	2015	
Урожайність, ц/га:				
Пшениця озима	50,6	72,1	74,7	147,7
Пшениця яра	41,7	62,0	50,8	121,7
Гречка	8,6	19,0	27,7	321,8
Кукурудза на зерно	62,8	106,4	89,0	141,7
Ячмінь озимий	44,2	55,3	69,1	156,3
Ячмінь ярий	38,9	70,6	68,4	175,9
Горох	-	22,8	44,0	-
Соя	20,1	28,1	24,0	119,3
Ріпак озимий	23,6	33,7	20,5	86,9
Цукрові буряки	410,9	630,7	540,1	131,4
Картопля	244,4	-	-	-
Вихід продукції на 1 голову тварин, кг:				
Вирощування молодняку великої рогатої худоби	93,8	113,6	149,1	153,9
Вирощування свиней	196,9	170,1	182,6	92,7
Середньорічний надій молока	2693	2843	2707	100,5

Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ПАП “Агропродсервіс” за 2013-2015 рр.

З наведених даних в таблиці видно, що за досліджуваний період спостерігається стійке зростання врожайності зернових культур у порівнянні 2013 р. з 2015 роком за ріпаку озимого урожайність якого знизилася на 13,1%. Таке зростання урожайності основних видів продукції рослинництва пов'язане із сприятливими погодними умовами, а також покращення агротехнології на усіх стадіях вирощування.

Значна тенденція до зростання урожайності сільгоспкультур спостерігається при вирощуванні гречки, урожайність якої зросла більш ніж в 3 рази в порівнянні із 2013 роком.

Якщо вести мову про галузь тваринництва, то увесь вихід продукції тваринництва на одну голову зріс. Так, вирощування молодняка великої рогатої худоби на одну голову зросло з 93,8 кг в 2013 р. до 149,1 кг в 2015 р. або на 53,9%. Середньорічний надій на одну корову склав в 2015 р. 2707 кг.

ПАП «Агропродсервіс» займається виробництвом продукції рослинництва і тваринництва. Динаміка виробництва окремих видів продукції у ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 роки представлена у табл. 2.3.

Як видно з представленої табл. 2.3 в досліджуваному підприємстві виробництво продукції за аналізований період характеризується зростаючою динамікою. Через прибутковість таких сільгоспкультур як соя і цукрові буряки валові обсяги їх виробництва помітно зросли: сої в 1,8 рази, з 33713 ц в 2013 р. до 67676 ц в 2015 р., цукрових буряків 3,7 рази, з 350813 ц в 2013 р. до 1284339 ц в 2015 р.

Водночас на фоні такого зростання валового виробництва окремих видів культур, також спостерігається значне зниження виробництва технічних культур – озимого ріпаку, а також гречки.

**Динаміка виробництва валової продукції
в ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.**

Види продукції	Роки			2015 р. в % до 2013 р.
	2013	2014	2015	
Продукція рослинництва – всього, ц в т.ч.	1659745	3130845	2920572	176,0
Зернові та зернобобові - всього	576119	735711	782233	135,8
- пшениця озима	140865	196558	322160	228,7
- пшениця яра	27557	26490	17155	62,3
- гречка	3602	495	1024	28,4
- кукурудза на зерно	312657	385355	257122	82,2
- ячмінь озимий	33253	58143	78363	235,7
- ячмінь ярий	58185	63727	94479	162,4
- горох	-	4943	11930	-
Соя	37713	87628	67767	179,7
Ріпак озимий	58702	43700	4000	6,8
Ріпак ярий	58702	-	-	-
Цукрові буряки	350830	1528095	1284339	366,1
Продукція тваринництва – всього, в т.ч.	100879	143145	189110	187,5
вирощування (в живій масі)	1033	806	1026	99,3
- велика рогата худоба				
- свині	87790	126034	169167	192,7
- молоко	12056	16305	18917	156,9
Продукція сільського господарства і послуги – всього	1760624	3273990	3109682	176,6

Джерело: Розраховано за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ПАП “Агропродсервіс” за 2013-2015 рр.

З наведених даних можемо бачити, що структура основних засобів на підприємстві за досліджуваний період досить суттєво змінилася. В структурі основних засобів найбільша частка припадає на будинки, споруди та передавальні пристрої – 69,7%, їх вартість за досліджуваний період зросла майже в 2 рази. Машини і обладнання становлять 19,9% і їх вартість в 2015 р. становили 73118 тис. грн. або в 2 рази більше у порівнянні з 2013 р. Однак найбільше зростання вартості основних фондів спостерігалось по транспортних засобах – в 4,0 рази і в 2015 р. становила 23875 тис. грн.

Ефективність сільськогосподарського виробництва в значній мірі залежить від наявності основних виробничих фондів. Їх структура за елементами і частка в загальному обсязі представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура основних засобів в ПАП «Агропродсервіс»
за 2013-2015 рр.**

Групи основних засобів	Роки						2015 р. в % до 2013 р.
	2013		2014		2015		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Основні засоби у сільському господарстві - всього	183018	100	307875	100	367545	100	200,8
в тому числі будинки, споруди та передавальні пристрої	135266	73,9	214735	69,7	256310	69,7	189,5
машини та обладнання	37488	20,5	63547	20,6	73118	19,9	195,0
транспортні засоби	6046	3,3	23176	7,5	23875	6,5	394,9
інструменти, прилади, інвентар	4218	2,3	6417	2,1	14242	3,9	337,6

Джерело: Розраховано автором за даними форми № 5 “Примітки до річної фінансової звітності” ПАП “Агропродсервіс” за 2013-2015 рр.

Невід’ємним елементом сільськогосподарського підприємства є його трудові ресурси. Під трудовими ресурсами розуміється кількісний професійно-кваліфікований склад зайнятих працівників (кадрів). Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства і конкурентоспроможність його продукції.

Рациональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі впливає на збільшення обсягів виробництва продукції.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами ПАП «Агропродсервіс» наведені в табл. 2.5.

Проаналізувавши табл. 2.5 можна зробити висновок, що загалом з 2013 по 2015 р. чисельність трудових ресурсів в господарстві збільшилася на 141 чол. Або на 44,5%. В розрізі галузей спостерігається чітка тенденція до

збільшення кількості працівників, які зайняті тваринництві, за досліджуваний період їх кількість зросла з 123 чол. в 2013 р. до 172 чол. в 2015 р. або на 39,8%. В рослинництві їх кількість також помітно зросла з 194 чол. в 2013 р. до 286 чол. в 2015 р. або на 47,0%.

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності їх використання в ПАП «Агропродсервіс» в 2013-2015 рр.

Показники	Роки			2015 р. в % до 2013 р.
	2013	2014	2015	
Площа сільськогосподарських угідь, га	15597	15749	15760	101,0
Умовних голів тварин	12734	14001	16034	125,9
Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві, чол.	317	413	458	144,5
у тому числі:				
у рослинництві	194	258	286	147,4
у тваринництві	123	155	172	139,8
Трудова активність працівників, люд.-год.:				
- в цілому по господарству	1934	1890	1930	99,8
Коефіцієнт використання запасу праці	1,12	0,99	0,98	87,5
Трудозабезпеченість, чол./га	67	60	55	74,9
умовних голів тварин	523	683	727	139,1

Примітка: Сформовано на основні даних ПАП «Агропродсервіс».

Потрібно також відмітити, що використання трудових ресурсів у ПАП «Агропродсервіс» є досить добре. На одного працівника зайнятого в рослинництві в 2015 р. припадало 55 га або на 24,6% менше у порівнянні з 2013 р.

В тваринництві на одного працівника приходиться 727,27 умовних голів тварин, що на 39,1 більше від 2013 р.

У процесі агропромислового виробництва невід'ємну роль відіграють основні виробничі фонди, які є мірилом розвитку праці в господарстві. Тому від рівня забезпеченості виробництва основними виробничими фондами, їхньої структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання.

Наявність основних виробничих фондів ПАП «Агропродсервіс» в динаміці, а також ефективність їх використання представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників забезпеченості основними виробничими фондами та ефективності їх використання ПАП «Агропродсервіс» в 2013-2015 рр.

Показник	Роки			2015 р. +/- до 2013 р.
	2013	2014	2015	
Вартість основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення, тис. грн.	310039	369723	422763	112724
Вартість довгострокових біологічних активів, тис. грн.	43442	63857	63727	20285
Площа сільськогосподарських угідь, га	15597	15749	15760	163
Середньорічна кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, чол.	317	413	458	141
Фондозабезпеченість, грн.	1987,8	2347,6	2682,5	694,7
Фондоозброєність, грн.	978,04	815,33	923,1	-54,94
Фондовіддача	192,3	258,9	131,1	-61,2
Фондорентабельність	25,7	33,4	34,0	8,3

Джерело: Розраховано за даними форми № 2 “Звіт про фінансові результати”, № 11-ОЗ, № 50-сг “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.

Провівши аналіз динаміки вартості основних виробничих фондів, можна зробити висновок, що вони помітно збільшилися. За період з 2013 р. по 2015 р. їх вартість зросла на 112724 тис. грн. або на 36,6%.

Ефективність використання основних засобів характеризують ряд показників, а саме: фондівіддача (Φ_0), фондомісткість (Φ_M) й фондорентабельність (Φ_p). Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондівіддача (Φ_0).

$$\Phi_0 = \frac{\text{Обсяг виробництва (реалізації) продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$$

$$\Phi_M = 1 / \Phi_0$$

$$\Phi_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$$

Фондоозброєність – це додатковий коефіцієнт, що показує середньорічну вартість основних засобів, які приходяться на 1 одного працюючого.

$$\Phi_{03} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Чисельність промперсоналу}}$$

У процесі аналізу вивчають їх динаміку, проводять факторний аналіз впливу основних чинників на їх величину.

З наведених розрахунків в табл. 2.5. видно, що показники фондооснащеності та фондоозброєності є досить великими і мають тенденцію до зростання.

Важливе значення для всебічної та ґрунтовної оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства та її поглибленого аналізу варто також широко використовувати показники рентабельності.

Динаміка основних показників економічної ефективності виробничої діяльності у ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр. представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників економічної ефективності виробництва в ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.

Показник	Роки			2015 р. +/- до 2013 р.
	2013	2014	2015	
Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві, чол.	317	413	458	141,0
Вартість валової продукції, тис. грн.	233294	300585	576543	343249,0
- на 1 га сільськогосподарських угідь	15,0	19,1	36,6	21,6
- на 1 середньорічного працівника	735,9	727,8	1258,8	522,9
- на 1 люд.-год.	0,52	0,67	0,83	0,3
- на 1 грн. виробничих витрат	2,36	3,46	4,89	2,5
Валовий прибуток (+) /збиток (-), тис. грн.	57038	85346	94130	37092,0
- на 1 га сільськогосподарських угідь	6,0	10,7	18,5	12,5
- на 1 середньорічного працівника	296,9	408,1	637,1	340,2
Рівень рентабельності, %	63,6	58,4	53,5	-10,1

Джерело: Розраховано за даними форми № 2 “Звіт про фінансові результати”, № 50-сг “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.

Наведені в таблиці дані показують, що підприємство є прибутковим. Так, в 2015 р. на одного середньорічного працівника було вироблено 1258,8 тис. грн. валової продукції, що на 522,9 тис. грн. більше в порівнянні з 2013 р. рівень рентабельності усього виробництва в 2015 р. склав 53,5%.

Головна мета діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, а також його максимізація. Прибуток – це частина чистого доходу підприємства, який залишається після вирахування з нього податків і поточних витрат. Прибуток безумовно є важливим економічним показником основної діяльності підприємства, так як за рахунок прибутку створюються певні гарантії існування підприємства.

Визначення прибутку ПАП «Агропродсервіс» на кожній стадії його формування можна представити в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових показників господарської діяльності

ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр., тис. грн.

Показники	Роки			2015 р. +/- до 2013 р.
	2013	2014	2015	
Валовий прибуток	94130	168546	291794	197664
Операційний прибуток	79191	175043	304269	225078
Прибуток від звичайної діяльності	40866	100327	238398	197532
Чистий прибуток	40866	100327	238398	197532

Джерело: Розраховано за даними форми № 2 “Звіт про фінансові результати” ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.

З наведених даних видно, що протягом досліджуваного періоду прибуток підприємства на різних етапах формування має тенденцію до збільшення. Так, чистий прибуток підприємства з 2013 по 2015 рр. зріс на 197532 тис. грн., що дає можливість підприємству ефективно здійснювати свою господарську діяльність і розширювати виробництво.

Загальним показником економічної ефективності щодо зростання ресурсного потенціалу підприємства можна вважати зростання рентабельності продукції. Як зауважує О.С. Іванілов, щоб зробити висновок

про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність, тобто визначити рентабельність [41, с. 167].

Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках. Передусім розрізняють рентабельність інвестованих ресурсів (активів, капіталу), рентабельність продукції і рентабельність господарської діяльності. Розрахуємо ці показники на основі досліджуваного нами підприємства ПАП «Агропродсервіс». Отримані дані наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка економічної ефективності ресурсного потенціалу підприємства
ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.**

Показники ефективності	Механізм розрахунку	Оцінка показника за		
		2013 р.	2014 р.	2015 р.
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	Валовий прибуток / Собівартість * 100%	63,7	58,4	53,6
Рентабельність операційної діяльності	Фінансовий результат від операційної діяльності / (Собівартість + Адміністративні витрати + Витрати на збут + Інші операційні витрати) * 100%	97,5	98,9	99,3
Рентабельність підприємства (активів)	Чистий прибуток / Вартість активів * 100%	7,0	14,2	25,7
Рентабельність власного капіталу	Прибуток до оподаткування / Власний капітал * 100%	18,7	31,5	42,8

Джерело: Розраховано за даними форми № 1 “Звіт про фінансовий стан”, № 2 “Звіт про фінансові результати” ПАП «Агропродсервіс» за 2013-2015 рр.

Отже, на досліджуваному підприємстві протягом останніх років відмічається покращення основних показників ефективності формування та використання ресурсного потенціалу. Зокрема, рентабельність продукції (товарів, послуг) найбільшою була в 2013 році і складала 63,7%. У 2015 році вона дещо скоротилася – до рівня 53,6%, що є негативною тенденцією. І хоч у 2014 році досліджуваний показник і підвищився, але все ж таки не досягнув рівня 2013 року. Аналогічні позитивні зміни спостерігаються і щодо

показника рентабельності операційної діяльності. Проведений аналіз засвідчив, що операційна діяльність ПАП «Агропродсервіс» є досить рентабельною, і в часі ця рентабельність збільшилася порівняно з 2013 роком. Збільшення показників також прослідковується у використанні активів та власного капіталу ПАП «Агропродсервіс».

Отже, перед ПАП «Агропродсервіс» на сьогодні стоять завдання пов'язані з подальшою оптимізацією господарської діяльності в цілому, і зокрема щодо вдосконалення формування і використання ресурсного потенціалу підприємства.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління на аграрному підприємстві

Стратегічне управління галузями АПК області надає істотний вплив на функціонування окремих підприємств. У процесі формування стратегії важливо враховувати можливості та напрями діяльності аграрних підприємств.

В управлінні підприємством центральною ланкою є розробка стратегії його розвитку, що спирається на стратегічний аналіз стартових умов, на оцінку можливостей реалізації довготривалих цілей і напрямів розвитку.

Для розробки схеми функціонування стратегічного управління на конкретному підприємстві нами були розглянуті аграрні підприємства Тернопільської області, які займаються виробництвом та реалізацією зерна.

Виробництво та збут зерна є важливою складовою аграрної економіки та головним чинником подальшого розвитку ринкової економіки та інтеграційних процесів на етапі входження України у світовий економічний простір. Об'єктивна необхідність розвитку виробництва та збуту зерна зумовлена цілим комплексом причин:

- по-перше, зерно є найважливішим продуктом, що визначає міжгалузеві пропорції не тільки в агропромисловому виробництві, але й в економіці країни в цілому. Хліб є одним з основних продуктів харчування. На продукти переробки зерна доводиться до 40% загальної калорійності харчового раціону населення;
- по-друге, виробництво зерна є найважливішим джерелом доходів переважної більшості сільськогосподарських підприємств;
- по-третє, зерно складає значну частину кормових ресурсів тваринництва і є сировиною для харчової та переробної промисловості [47, с. 14].

Ринок зерна Тернопільської області характеризується значною кількістю суб'єктів пропозиції, яких має тенденцію до збільшення.

Важливим параметром ринку зерна, низьке значення якого негативно характеризує Тернопільську область у контексті продовольчої безпеки, виступають обсяги виробництва зерна на душу населення області. Значення цього показника значним чином коливалося у динаміці. Протягом 2000-2015 років найбільшого рівня показник досягав в 2014 році – 2474 кг. Найнижчий рівень спостерігався в 2000 році – 642 кг.

Виробництво зернових і зернобобових культур в усіх категоріях господарства наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка виробництва зернових і зернобобових культур в усіх категоріях господарства Тернопільської області за 2000-2015 рр.

Роки	Зібрана площа, тис. га	Валовий збір, тис. т	Урожайність, ц/га
2000	381,5	740,6	19,4
2005	443,3	1044,8	23,6
2009	469,1	1573,9	33,6
2010	455,1	1261,0	27,7
2011	459,3	1882,8	41,0
2012	493,4	2163,8	43,9
2013	477,3	2228,9	46,7
2014	478,5	2651,4	55,4
2015	442,7	2199,0	49,7

Джерело: Розраховано на основі даних Головного управління статистики в Тернопільській області

Валовий збір зерна в Тернопільській області в 2015 році склав 2199,0 тис. т, що нижче за рівень попереднього 2014 року на 252,4 тис. т. Варто зазначити, що значне зменшення обсягів виробництва спостерігається за такою продовольчою зерною культурою кукурудза на зерно. Разом з тим, такі значні обсяги виробництва зернової продукції позитивно впливають на продовольчу безпеку регіону.

В умовах безперервної мінливості зовнішнього середовища збереження конкурентоздатності підприємства є найважливішою проблемою управління ним. Саме тому на кожному етапі еволюції у стратегії підприємства має бути набір інструментів і засобів їх реалізації, адекватний рівню зовнішньої нестабільності.

Нестійкість зовнішнього середовища незвичайно підвищила роль стратегії в діяльності аграрних підприємств, що визначило об'єктивну необхідність розробки нової технології стратегічного управління. Вона повинна враховувати наступні особливості соціально-економічної ситуації в державі.

1. Специфічність стратегічної інформації, джерел її висвітлення та засобів збору.
2. Низька пошукова активність керівників різного рівня, дисбаланс їх економічних інтересів.
3. Нестабільність нормативної бази з причин законодавчої та виконавчої гілок влади.
4. Відсутність необхідних збалансованих резервів ресурсів підприємства.
5. Низький рівень платоспроможного попиту, обумовлений відсутністю заощаджень як у фізичних, так і у юридичних осіб.
6. Нерозвиненість ринкової інфраструктури.

Перераховані особливості не вичерпують специфіку сучасного стану економіки України. Основною її відмінністю від економік розвинених країн є трансформаційний характер. Причому трансформаційні процеси протікають

під активним впливом суперечностей економічних інтересів всіх учасників. Економічні інтереси підприємства входять в суперечність з інтересами виконавчої та законодавчої влади, конкурентів, партнерів і т. п. На нашу думку, характерною межею (що не враховується в еволюційних теоріях, розглянутих вище) трансформації економіки України є те, що підприємство як система має можливість впливати на вищестоящі ешелони влади, тобто на зовнішнє середовище. Цей факт дозволяє по-новому поглянути на поняття „Стратегічні групи впливу”, введене І. Ансоффом [3, с. 138]. Стратегічні групи впливу слід розглядати, з одного боку, як невід’ємну частину компонентів зовнішнього середовища, тобто органів виконавчої та законодавчої влади (групи впливу першого роду), а з іншого, - як один з інструментів стратегічного управління підприємством (групи впливу другого роду).

Викладене вище визначає основні вимоги, щодо технології стратегічного управління підприємством. Ці вимоги повинні бути сформульовані для всіх її етапів [59, с. 156], починаючи зі збору інформації та закінчуючи ухваленням рішень.

Отже, на основі вище викладеного ми пропонуємо ПАП «Агропродсервіс» використовувати пропоновану технологію управління підприємством, нижчевикладену у даному питанні.

I етап – стратегічний моніторинг. ПАП «Агропродсервіс» є одним з передових підприємств не лише Тернопільської області, але й Західного регіону України. Воно було одним з перших, яке здійснювало роботу з виробництва і реалізації елітної рослинницької і тваринницької продукції, також надавало послуги зі зберігання продукції в елеваторі.

Основною метою діяльності агропромислового підприємства є забезпечення потреб населення нашої держави у високоякісній сільськогосподарській продукції і продуктах харчування, її переробка, впровадження інноваційних підходів у веденні господарської діяльності, залучення інвестиційних ресурсів, сприяння розвитку зовнішньоекономічної

діяльності, надання широкого спектру послуг зі зберігання сільськогосподарської продукції, а також раціональне використання усіх наявних природних ресурсів.

Для досягнення даної мети підприємство здійснює наступні види діяльності. Виробництво сільськогосподарської продукції рослинництва: вирощування зернових і зернобобових культур; вирощування технічних культур; вирощування сої та ріпаку. Виробництво сільськогосподарської продукції тваринництва: вирощування ВРХ; виробництво молока; свинарство. Надання послуг в рослинництві. Діяльність автомобільного вантажного транспорту.

Всі цілі спрямовані на довгострокову перспективу.

ПАП «Агропродсервіс» функціонує на аграрному ринку України починаючи з 1999 року. За цей час підприємство сформувало ряд конкурентних переваг. Слід відмітити, що конкурентні переваги є доволі відносною категорією, їх наявність у підприємства може бути нівельована діяльністю конкурентів та науково-технічного прогресу. Для того, щоб постійно мати переваги у конкурентній боротьбі, необхідно систематично проводити моніторинг діяльності конкурентів, нових тенденцій галузі та уподобань споживачів.

ПАП «Агропродсервіс» проводить постійне збільшення земельного банку, який на сьогодні складає 40 тис. га. Задля оптимізації транспортних витрат ПАП «Агропродсервіс» розміщує підприємства зберігання та переробки рівномірно, поблизу місць виробництва рослинної продукції.

Саме через це однією з головних конкурентних переваг ПАП «Агропродсервіс» ми вважаємо оптимізаційне географічне розміщення підприємств зберігання, переробки. Слід відмітити, що ця перевага є конкурентною, в першу чергу, з місцевими виробниками, які не мають таких оптимізованих систем. У порівнянні з великими агропідприємствами ПАП «Агропродсервіс» має оптимізоване географічне розташування як конкурентну перевагу лише у Тернопільській області, де є одноосібним

лідером. Але на інших територіях нашої держави цю конкурентну перевагу використовують розташовані саме там агроформування. Найбільшою перевагою ПАП “Агропродсервіс” є виробництво та забезпечення своїх підприємств власною сировиною – зерном.

Україна відчуває дефіцит сертифікованих потужностей зі зберігання зернових. Саме тому найбільші виробники соняшнику та зернових намагаються забезпечити себе власними підприємствами зі зберігання. Але невеликі аграрні формування не мають можливості придбати або збудувати власні зерносклади, тому вони вимушені реалізовувати свою продукцію восени або на початку зими за неринковими цінами. Іншим рішенням цієї проблеми є відвантаження своєї продукції на зберігання на платній основі.

За даними Міністерства аграрної політики України, станом на 2015 рік в Тернопільській області функціонує понад 20 елеваторів, три з яких належать ПАП “Агропродсервіс”. Розташовані вони у селах Настасів, Яструбово та Козова. Сумарна їх потужність 150-160 тис. т. одночасного зберігання сільськогосподарської продукції.

В умовах, що склалися, наявність у підприємства елеваторних потужностей на рівні 172 тисяч тон дають йому доволі велику конкурентну перевагу. Можливість потримати зібраний врожай у складах, щоб потім реалізувати за ринковою ціною дає змогу отримувати достатні кошти задля подальшого розвитку бізнесу. Слід відмітити, що ПАП “Агропродсервіс” є першим за елеваторними потужностями в Тернопільській області. У ринкових умовах функціонування зібрати найбільший врожай не є достатньо, треба його зберегти та реалізувати в найбільш сприятливих ринкових умовах за ринковими цінами. Підсумовуючи вищевикладене ми робимо висновок, що ПАП “Агропродсервіс” має ряд конкурентних переваг, як у галузі виробництва, так і переробки та організації господарської діяльності. Серед найбільших сільськогосподарських підприємств ПАП “Агропродсервіс” займає лідируючі позиції за розміром земельного банку в Тернопільській області, що дає йому можливості для подальшого розвитку та зростання.

II етап – аналіз зовнішнього середовища. Один з найбільших впливів на підприємство здійснюють конкуренти. Від їх активності залежить які першочергові завдання повинне вирішувати підприємство.

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної стратегії розвитку підприємства.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів [14]. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Дана методика була використана для оцінки рівня конкурентоспроможності ПАП “Агропродсервіс” в період з 2013 по 2015рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності ПАП
“Агропродсервіс” в середньому за 2013-2015рр.**

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ПАП “Агропродсервіс”	Середнє значення по сільгосп-підприємствах Тернопільської області	Відхилення рівня показників у ПАП від середнього значення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	58,42	41,29	17,13
Фінансового положення (ФП)	1,30	1,06	0,24
Збуту продукції (ЕЗ)	7,9	6,1	1,8
Якості продукції (Кт)	1,17	1,11	0,06
ККО	7,64	7,12	0,52

Джерело: власні розрахунки.

Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки конкурентоспроможності ПАП “Агропродсервіс” показали, що досліджуване підприємство є лідером в даній галузі регіону. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

Можна зробити висновок, що на сьогоднішній день основним механізмом підвищення конкурентоспроможності є застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства, який дає змогу: здійснити оцінку рівня розвитку кожної підсистеми та зосередити зусилля управлінців у найбільш важливішому напрямку; користуватися повним набором стратегічних можливостей, визначати пріоритети в розвитку адекватно до намічених цілей; відобразити послідовність планування і управління з метою ефективного функціонування на ринку.

III етап – стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Провівши докладний аналіз чинників, які впливають на функціонування підприємства, його економічну ефективність ми отримали ряд даних. Тому ми вважаємо доцільним використати ці дані при проведенні SWOT-аналізу, оскільки вони допоможуть отримати цілісну картину стану підприємства на сьогоднішній день і на перспективу.

IV етап – SWOT-аналіз підприємства. Провівши дослідження ПАП “Агропродсервіс” ми дійшли висновків, що підприємство має хороший імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує ПАП “Агропродсервіс” високу інвестиційну привабливість. Але слід відмітити, що не всі наявні можливості використані підприємством.

Продовження збільшення земельного банку та розширення асортименту продукції забезпечить додаткові конкурентні переваги. Для

реалізації цих заходів ПАП “Агропродсервіс” має можливість додаткового залучення інвестиційних коштів.

Але на підприємстві присутні також і негативні тенденції. Зокрема низький рівень дослідницької роботи негативно впливає на діяльність підприємства. Саме такі великі і передові агроформування приносять в Україну новітні технології, їх врожайність та продуктивність праці значно вища за середні показники у галузі. Конкуренти ПАП “Агропродсервіс” вже мають у своїй структурі відповідні підрозділи.

V етап – оцінка можливостей. На основі визначених сильних і слабких сторін ПАП “Агропродсервіс” пропонуємо побудувати матрицю загроз і можливостей (рис. 2.4).

<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • могутній виробничий потенціал; • активне впровадження досягнень НТП; • висока якість продукції; • стабільне співвідношення попиту і пропозиції; • висока кваліфікація персоналу; • висока диверсифікація виробництва; • велика питома вага займаних ринків збуту 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • висока вартість виробництва; • залежність від природно-кліматичних умов; • громіздкість підприємства; • складний процес ухвалення управлінських рішень
<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нестабільне політичне та економічне положення; • нестабільність національної валюти; • диспаритет промисловості та сільського господарства; • недобросовісна конкуренція у галузі; • безліч різних постачальників 	<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вихід на міжнародні ринки збуту; • вдосконалення управлінської структури; • привабливість для інвестиційних вливань

**Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності
ПАП “Агропродсервіс”**

Джерело: Сформовано автором.

До загроз ПАП “Агропродсервіс” відносять несприятливі погодні умови, вплив інфляційних процесів та дій конкурентів. Непрогнозовані рішення державної влади, а також втручання держави у функціонування ринку адміністративними методами також створюють певні загрози для подальшої діяльності підприємства.

Серед можливостей ПАП “Агропродсервіс” слід відмітити високу інвестиційну привабливість, вихід на міжнародні ринки збуту та вдосконалення управлінської структури.

VI етап – діагностичний факт-план. Як вже було викладено вище, на цьому етапі основним принципом є самовизначення у зовнішньому світі та оцінка власного впливу на навколишню дійсність. З проведеного вище аналізу робимо висновки, що фактична траєкторія руху ПАП “Агропродсервіс” майже за всіма параметрами збігається з бажаною, тому, процес стратегічного управління варто розпочати з першого етапу (стратегічного моніторингу).

Отже, на наш погляд, запропонований підхід до технології стратегічного управління з урахуванням специфіки менеджменту в досліджуваному підприємстві дозволить розробити ефективну систему процедур ухвалення та прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

1. Провідним агровиробником Західної України, діяльність якого фокусується на вирощуванні сільськогосподарської продукції, являється компанія ПАП «Агропродсервіс» – це велике агропромислове підприємство з власною інфраструктурою і сучасним парком автотранспорту і сільгосптехніки. Земельний банк ПАП «Агропродсервіс» становить понад 30 000 га, які розташовані в Тернопільській, Львівській та Івано-Франківській областях. Головний офіс компанії знаходиться в с. Настасів. Кількість людей, які працюють на підприємств сягає понад 1000.

2. Основною метою діяльності агропромислового підприємства є забезпечення потреб населення нашої держави у високоякісній сільськогосподарській продукції і продуктах харчування, її переробка, впровадження інноваційних підходів у веденні господарської діяльності, залучення інвестиційних ресурсів, сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності, надання широкого спектру послуг зі зберігання сільськогосподарської продукції, а також раціональне використання наявних природних ресурсів.

3. ПАП “Агропродсервіс” має ряд конкурентних переваг, як у галузі виробництва, так і переробки та організації господарської діяльності. Серед найбільших сільськогосподарських підприємств ПАП “Агропродсервіс” займає лідируючі позиції за розміром земельного банку в Тернопільській області, що дає йому можливість для подальшого розвитку та зростання.

4. Підприємство має хороший імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує ПАП «Агросервіс» високу інвестиційну привабливість. Але слід відмітити, що не всі наявні можливості використані підприємством.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні підходи до стратегічного управління аграрними підприємствами

В сучасних умовах господарювання стратегічне мислення ідентифікується як ефективний підхід до управління організацією в конкурентному середовищі, а сутність самої стратегії визначається з двох концептуальних позицій: філософської та організаційно-управлінської. Стратегія, як система продуманих планомірних дій зорієнтованих на вибір реальних напрямів діяльності організації, формування системи концептуальних пріоритетів прийняття ефективних управлінських рішень щодо набуття ним стійких конкурентних позицій реалізується в її організаційно-управлінській концепції.

Аграрний сектор нашої держави з його невід'ємним елементом, сільським господарством посідає стратегічне місце в національній економіці, який гарантує основні аспекти збереження суверенності держави – продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку держави, створює передумови для стабільного і ефективного розвитку технологічно пов'язаних галузей національної економіки, формує ринок сільськогосподарської продукції та продовольства [82, с. 3].

Ефективний розвиток галузей сільського господарства, їх удосконалення — це складний процес, який потребує прогнозування, планування, регулювання та контролю, тобто необхідно здійснювати розробку концепції його розвитку, забезпечувати та контролювати її реалізацію.

Сам термін „концепція” походить від латинського слова „conceptio” – сприйняття і має декілька тверджень. По-перше, під концепцією розуміють систему поглядів на певні явища, спосіб тлумачення явищ, дій, розуміння теорії. По-друге, концепція – це форма і засіб наукового пізнання, що є способом розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, теорії; науково обґрунтоване і логічно доведене вираження основного змісту теорії, але на відміну від теорії воно ще не може бути втіленим у систему точних наукових понять. По-третє, в економіці під концепцією розуміють систему поглядів, помислів, що визначають основний напрям, стратегію і тактику реалізації бізнесово-підприємницьких проектів, програм [60, с. 368].

На думку науковців, концепція розвитку сільськогосподарських підприємств, ґрунтується на розробці стратегії і тактики їх поведінки на ринку, і покликана вирішувати наступні завдання:

- ефективне використання виробничих ресурсів;
- використання нововведень у сфері маркетингу;
- розробка стратегій спеціалізації, кооперації і інтеграції виробництва;
- застосування логістичних підходів і лізингу;
- соціальний розвиток трудових колективів;
- поліпшення кваліфікації працівників;
- екологічні проблеми;
- контролінг діяльності підприємств [60, с. 373].

Ключове значення в управлінні сільськогосподарськими підприємствами має здатність системи управління не тільки вирішувати важливі проблеми аграрного сектору, а й згладжувати негативні прояви об’єктивних за характером та специфічних для аграрного сектору факторів, а саме:

- протиріччя між економічними інтересами виробників та соціальних інтересів споживачів сільськогосподарської продукції та агропродовольства;

- неможливість швидкого реагування виробників сільськогосподарської сировини на зміну обсягів попиту споживачів, пов'язаного із сезонністю та тривалістю в часі процесу агровиробництва;
- організаційна розрізненість сільгосптоваровиробників та складність у виробленні спільної позиції у захисті своїх інтересів порівняно із споживачами сільськогосподарської продукції – підприємствами переробної та харчової промисловості;
- територіальна розосередженість сільськогосподарських виробників, що визначає вплив зональних природно-кліматичних умов на формування економічних результатів діяльності;
- економічна нерівність різних за розмірами сільськогосподарських товаровиробників [82, с. 6].

Важливе місце в управлінні аграрними підприємствами посідає виявлення ринкових потреб і наявність власних ресурсів. Тому, перед тим як визначити завдання необхідно дослідити ринок і скоригувати діяльність аграрних підприємств відповідно до його потреб.

Здатність аграрного підприємства вдало конкурувати на ринку визначатиметься двома основними факторами. Перший полягає в спроможності підприємства виявити і врахувати дію конкурентних сил і їх динаміку, другий передбачає його можливості мобілізувати та управляти ресурсами, які є необхідні для реалізації обраної конкурентної стратегії.

Важливим елементом є пошук надійних джерел інформації та ефективне управління ними. Для того щоб досягнути поставлених цілей аграрному підприємству, перш за все, необхідно щоб був вчасний доступ до об'єктивної і повноцінної інформації, яка дасть змогу ухвалювати як стратегічні так і тактичні рішення. Збір, аналіз і акумулювання такої інформації формує базу для збереження конкурентних переваг аграрних підприємств.

Кожне підприємство функціонує не ізольовано, а у тісній співпраці із зовнішнім середовищем. Дослідження зовнішнього середовища варто

розділити на аналіз економічного, юридичного, демографічного, технологічного станів і стратегій конкурентів. Зовнішня інформація про економічне середовище надалі враховується при визначенні конкурентної стратегії і розглядається на макро- і мікроекономічних рівнях.

Інформація про демографічну ситуацію необхідна для того, щоб визначити глобальні та регіональні тенденції в зміні кількості населення, приналежності до певного соціального класу, характерні для конкурентної країни або окремого регіону.

Знання про технологічні зміни у зовнішньому середовищі підприємства забезпечують новими конкурентними перевагами, і дозволяють поліпшити ті, що вже є.

Аналіз дій конкурентів полягає у виявленні стратегічних і тактичних цілей, якими вони керуються. Отримана інформація дозволить підприємству коректно спрогнозувати можливі дії суперників, що їх останні можуть прийняти у відповідь на маркетингові акції.

У процесі розробки конкурентної стратегії важливим є аналіз цільового ринку, котрий можна розділити на наступні етапи:

- сегментація;
- визначення ємкості, тенденції розвитку, позиції організації;
- аналіз потреб;
- побудова профілю покупців;
- визначення умов обслуговування.

Стратегічне планування необхідно розглядати з погляду впливу його на майбутній успіх підприємства. Тут необхідно визначити ключові чинники успіху аграрного підприємства в цілому. Наприклад, в АПК необхідно передбачити стійкість підприємства до ризиків, поліпшення якості продукту, розширення ринків збуту, зменшення собівартості. Обслуговуючі підприємства повинні звернути особливу увагу на спектр послуг, можливість їх вдосконалення та оплату. Екологічна чистота продукту, якість, мережа

реалізації та ціна – це пріоритетні напрями для можливості отримання більшого успіху у переробних підприємств.

Важливим стратегічним напрямком функціонування і розвитку аграрних підприємств є впровадження стратегічного управління сільським господарством [81, с. 89].

Для досягнення зазначеного напрямку передбачається реалізація наступних пріоритетних завдань:

- здійснити перехід на стратегічне управління розвитком сільського господарства на місцевому, регіональному та державному рівнях управління;
- визначити цілі та здійснювати контроль за дотриманням норм ведення сільськогосподарської діяльності, розробленням стратегій, виконанням програм та проектів розвитку;
- запровадити в практику господарського і державного управління науково обґрунтовані виробничі стандарти належного ведення сільськогосподарської діяльності;
- здійснити організаційні заходи з розробки місцевих (районних, сільських (селищних) програм розвитку сільського господарства з метою збільшення доходів від сільського господарства за рахунок раціонального використання земельних, природно-кліматичних, інших ресурсних і просторових переваг сільських територій.

Серед очікуваних результатів від реалізації вище перелічених пріоритетних завдань буде запроваджений механізм стратегічного управління розвитком сільського господарства країни, регулювання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції для забезпечення продовольчої безпеки держави та нарощування експортного потенціалу [81, с. 90].

Науковцями була розроблена типова концепція стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка включає ряд цілей, і завдань, що з них витікають [43, с. 101].

Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності аграрних підприємств – перша ціль концепції. Для досягнення цієї мети

необхідно вирішити такі завдання, як вдосконалення конкурентоспроможності, збільшення прибутку. Досягнення поставленої цілі можливе за умови залучення пільгових кредитів, субсидій і модернізації виробництва, тобто застосування передової техніки, устаткування та новітніх технологій.

Друга ціль направлена на збільшення дохідності аграрних підприємств у бюджеті області. Тут можна виділити наступні завдання:

- збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції сільського господарства;
- розвиток інфраструктури;
- розвиток переробної бази;
- забезпечення пріоритетного використання місцевої сировини.

Для збільшення обсягу виробництва, а також успішної реалізації продукції необхідно мати високий попит на ринку. У агровиробників повинна бути могутня матеріальна база та ефективна збутова мережа. З боку споживачів, можливо запропонувати програму для формування попиту на продукцію, вироблювану в районі, області. В цілях оптимізації системи взаємодії виробників сировини, переробки та реалізації продуктів застосовуються методи логістики.

Забезпечення продовольчої безпеки – ключова мета управління аграрними підприємствами. Оптимізувати потреби населення продуктами харчування, проводити закупівельні інтервенції, контролювати рух продовольства на території області, - ось основні завдання, які необхідно реалізувати.

Необхідно стежити за прогнозами зростання чисельності населення області та контролювати якість продуктів, використовувати методи стратегічного управління.

Щоб поліпшити результат підприємства важливо виявити конкурентні переваги області. До них, зокрема, відносяться:

- географічне положення;

- природно-кліматичні умови;
- рівень економічного розвитку;
- інфраструктура;
- комунікаційні можливості;
- кадровий, науковий, освітній потенціал.

Досягти стійкості у розвитку аграрних підприємств можна завдяки вдосконаленню конкурентних переваг. Результатом стане вищий рівень життя населення, формування вимогливої та ефективної поведінки місцевих споживачів. Тернопільська область має достатні конкурентні переваги для розвитку аграрного виробництва: сприятливі природно-кліматичні умови, вигідне місце розташування щодо ринків збуту, інвестиційний клімат, наявність можливості розвитку інфраструктури та підвищення кваліфікації співробітників, близькість до кордону з країнами ЄС.

Перед аграрними підприємствами відкриваються можливості розширення ринків збуту, освоєння потенційного ринкового середовища, розвиток міжнародних зв'язків і зовнішньоекономічної діяльності, підвищення попиту на продукцію місцевого виробництва, посилення державної підтримки, зростання конкурентоспроможності, залучення інвесторів.

З метою практичного використання вище наведених напрямків слід застосувати стратегію диференціації продукту, яка дасть змогу просувати продукт враховуючи на його високу якість та екологічну чистоту. Сегментація ринку має на увазі виділення найбільш вигідних груп споживачів і розробку програми маркетингового впливу, що дозволить підприємству безпомилково визначити можливості клієнтів.

У програму маркетингового впливу можна включити постійний моніторинг ринку, SWOT – аналіз і вивчення стратегії конкурентів.

Цілі, завдання та результати вищенаведених заходів стосовно стратегічного управління аграрними підприємствами Тернопільської області, можна наочно представити у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні положення концепції стратегічного управління аграрними підприємствами Тернопільської області

Цілі стратегічного управління аграрних підприємств у Тернопільській області	Завдання	Способи реалізації
Підвищення ефективності та забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства	Вдосконалення конкурентоспроможності продукту. Збільшення прибутку	Залучення пільгових кредитів і субсидій, модернізація виробництва.
Збільшення частки доходу аграрних підприємств в бюджеті області	Збільшення об'ємів виробництва і реалізації продукції аграрних підприємств. Розвиток інфраструктури, переробної промисловості. Використання місцевої сировини	Формування попиту на товари місцевого виробництва, могутньої матеріальної бази та ефективної збутової мережі. Застосування методів логістики
Забезпечення продовольчої безпеки	Оптимізація потреб населення в продуктах харчування. Проведення закупівельних інтервенцій. Контроль руху продовольства на території області	Прогнозування зростання чисельності населення. Забезпечення управління якістю продукції.

Джерело: Сформовано автором на основі [43, с. 102].

Необхідно постійно здійснювати аналіз стану регіонального та місцевого ринків, виявляти потреб покупців та визначати потенційний попит на існуючу продукцію при умові державної підтримки та координації діяльності аграрних підприємств.

Вибір стратегії та ухвалення управлінського рішення залежить більшою мірою від ресурсів, що є у підприємства, і можливостей. Окрім цього необхідно постійно проводити аналіз стану ринку і потреб покупців.

У ринкових умовах господарювання діяльність керівництва аграрного підприємства повинна бути скоординованою та обґрунтованою. Доцільно систематизувати роботу різних відділів підприємства для ефективнішого ухвалення управлінського рішення. Схематично стратегічне управління на аграрному підприємстві може бути представлена таким чином (рис. 3.1).

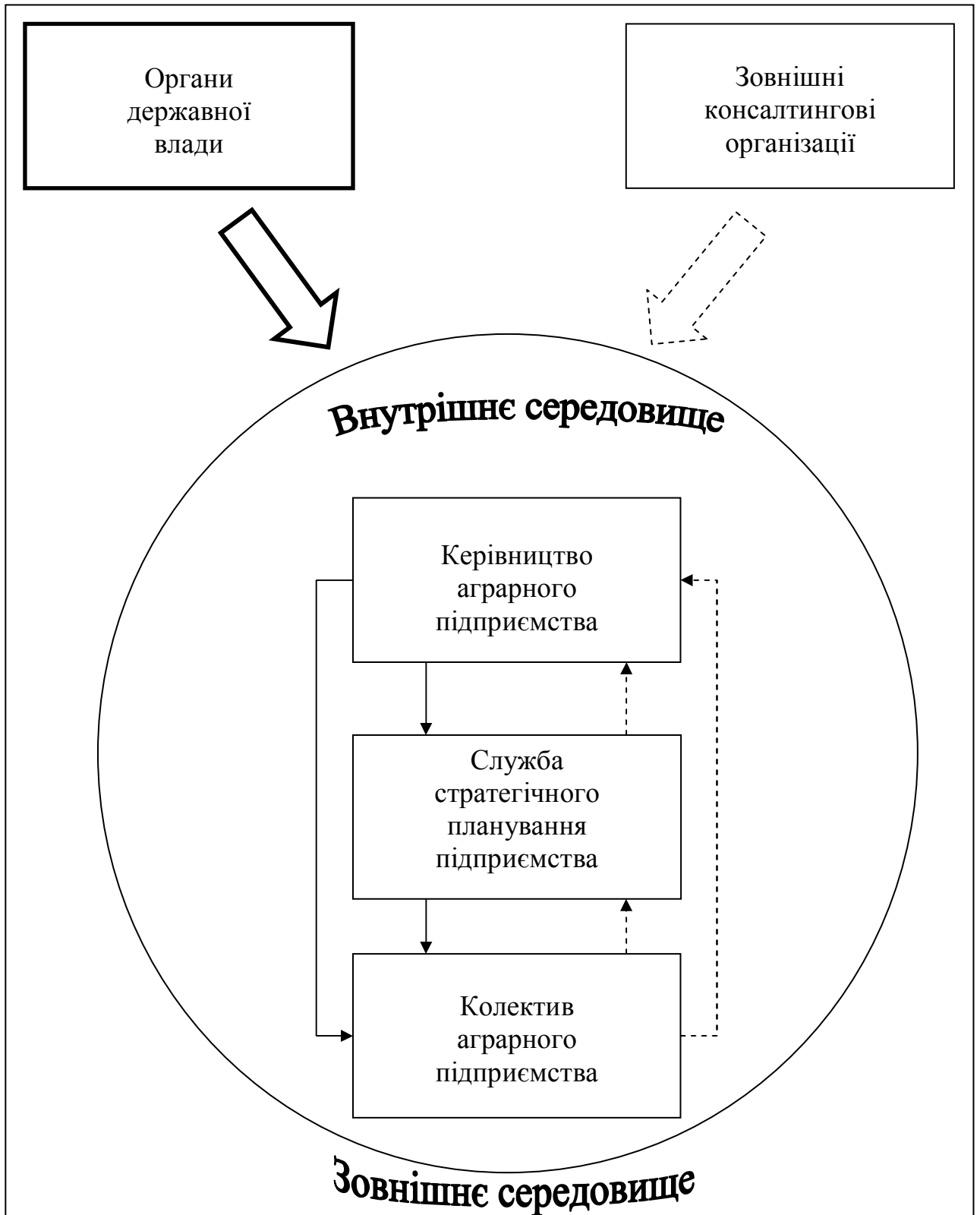


Рис. 3.1. Схема стратегічного управління на аграрному підприємстві

Джерело: Сформовано на основі [43, с. 102].

Ключову позицію у здійсненні стратегічного управління на аграрному підприємстві займає служба стратегічного планування. На підставі зібраних даних, у процесі взаємодії з колективом підприємства, консалтинговими фірмами, органами державної влади та іншими вищестоящими організаціями вона прогнозує розвиток підприємства, і представляє план заходів на розгляд керівництву. Керівництво може відповідно або прийняти, або відхилити, відправити його на доопрацювання.

У функції служби стратегічного планування необхідно включити щомісячний моніторинг стану ринку та контролінг заходів, що проводяться.

У процесі розробки концепції стратегічного управління аграрними підприємствами необхідно враховувати прогнозні показники розвитку окремо узятих підприємств. Окрім цього концепція повинна обов'язково передбачати формування платоспроможного попиту на продукти, планування збалансованого виробництва, забезпечення ефективного збуту, нововведення, кваліфікацію персоналу згідно ринковим вимогам.

Безумовно, початковою умовою для успішного вирішення цих завдань є наявність відповідної нормативно-правової бази. За своїм змістом нормативно-правові акти, що регламентують процес роботи над програмою концепції, починаючи від розробки закінчуючи реалізацією, повинні відповідати ряду вимог.

Можливо, спеціальним нормативно-правовим актом встановити загальні положення про порядок складання концепції, про типову структуру, про зразковий її зміст. На нашу думку, важливо визначити такі умови як:

- рішення питання про співвідношення регіональних і місцевих концепцій за способами правового регулювання, за методами розробки, за своїм змістом;
- міру диференціювання комплексу об'єктивно існуючої ситуації формування і реалізації концепції і стартових економічних, соціальних, фінансових, природно-географічних та інших чинників;
- розподіл повноважень в області розробки і реалізації концепції;

- допустимі межі відхилень від типової моделі концепції, обумовлені специфікою конкретних умов на території та ініціативою розробників і виконавців концепції.

Таким чином, дотримання принципів системного підходу при формуванні організаційно-методичної бази є умовою реалістичності та результативності концепції стратегічного управління. У процесі створення концепції необхідно враховувати науково-практичну діяльність.

Можливо, передбачити положення про типову форму паперового і електронного виду тексту концепції. У типовій формі визначається зразковий зміст концепції, її структуризація за розділами та підрозділами. Вказується перелік обов'язкових реквізитів. Важливо визначити, за якими адресами направляти копії концепції, та за якими адресами їх надходження обов'язкове.

Наочно модель функціонування концепції стратегічного управління аграрними підприємствами зображена на рисунку 3.2.

Ми вважаємо, що розробкою концепції повинні займатися висококваліфіковані фахівці в області економічної теорії, макроекономічного прогнозування та планування, адміністративного та цивільного права. Прийнята типова форма концепції повинна бути затверджена у відповідному порядку і реалізована.

Істотним чинником, що впливає на зростання ефективності концепції, може стати застосування контролінгу. Контролінг доцільно використовувати також у процесі управління підприємствами.

Функція контролю повинна охоплювати всі етапи роботи над концепцією. Оцінка проводиться з позицій можливості реалізації цілей і наявності необхідних ресурсів, оптимальності передбачуваного способу використання цих ресурсів, доцільності вибору хронологічних термінів виконання кожного етапу.

Контроль значною мірою спирається на результати моніторингу, що забезпечує достовірність висновків.

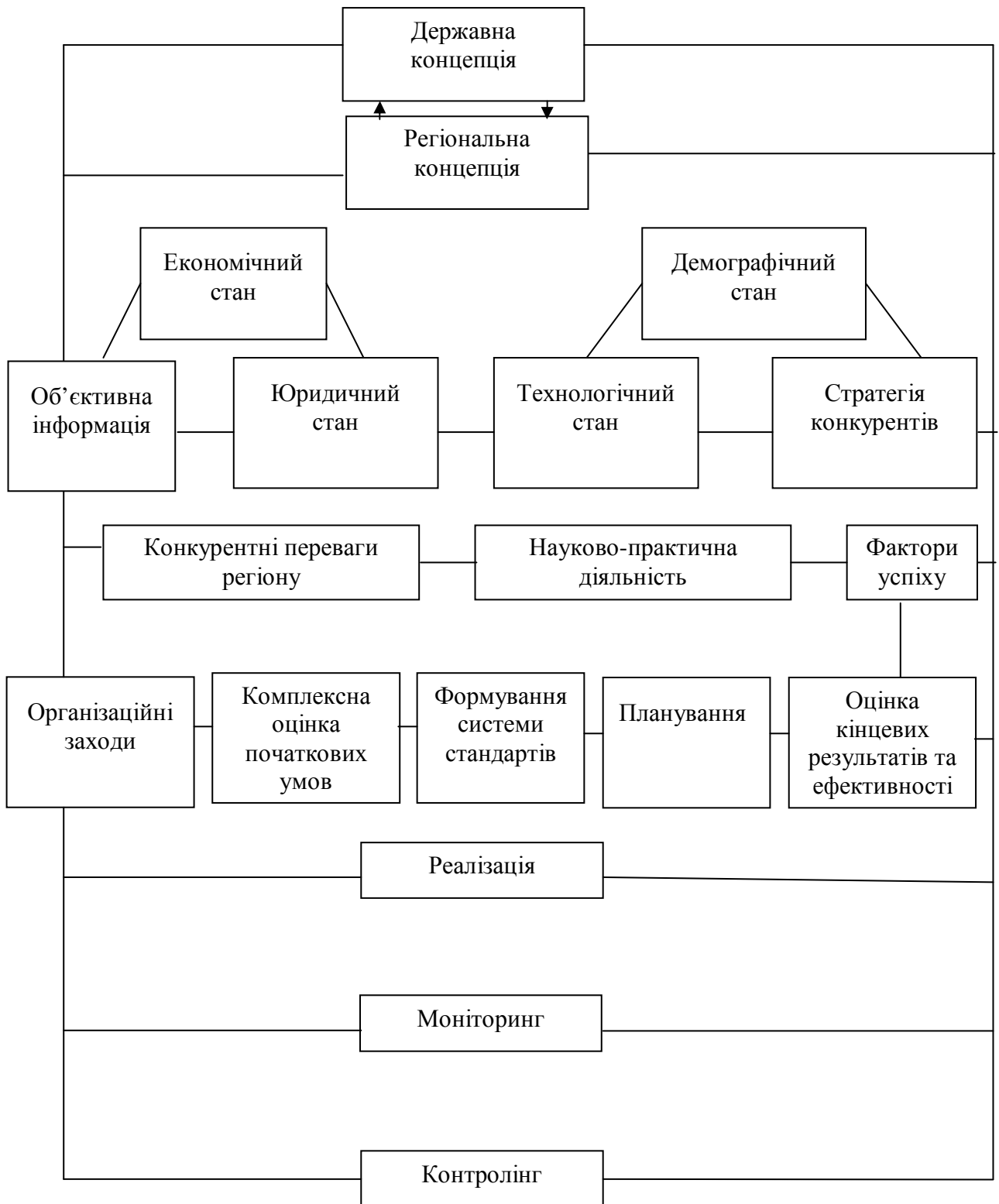


Рис. 3.2. Пропонована модель функціонування концепції стратегічного управління аграрними підприємствами

Джерело: Сформовано на основі монографічних досліджень.

На нашу думку, реалізація вище перелічених у запропонованій концепції цілей суттєво підвищить внесок аграрних підприємств у розвиток

економіки Тернопільської області, а також сприятиме збалансованому і ефективному використанню наявних ресурсів та отриманню висококонкурентної продукції як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках, зростанню добробуту жителів області.

3.2. Стратегічні напрями розвитку управління аграрними підприємствами

Проведений аналіз у попередньому питанні показав, що для реалізації вказаних у концепції цілей необхідна державна підтримка, опрацювання цього питання з боку органів місцевої адміністрації та координація їх діяльності. Вважаємо, що кожному із зацікавлених суб'єктів необхідно розширити виконувані ним функції відповідно до поставлених завдань, і погоджено ухвалювати рішення у відносинах між районними та обласними адміністраціями і підприємствами.

До основних завдань районної адміністрації можна віднести розробку стратегії розвитку аграрних підприємств з обов'язковим розглядом питань щодо підвищення рівня життя населення та забезпечення зайнятості.

Функції управління слід розширити за наступними напрямками:

- аналіз стану ринку;
- оцінка та управління унікальними ресурсами підприємств;
- координація між всіма учасниками виробництва аграрної продукції.

Отже, управління розробкою та реалізацією стратегічних завдань у рамках стратегічного управління аграрними підприємствами може здійснюватися адміністрацією за участі районних адміністрацій. Окрім цього важливо організувати координацію діяльності стосовно реалізації оперативних завдань між всіма учасниками аграрного виробництва, використовуючи можливості інших державних і комерційних структур.

Управління аграрними підприємствами реально здійснювати, користуючись послугами таких комерційних організацій, як, наприклад, консалтингові фірми.

Можливу взаємодію всіх рівнів управління в Тернопільській області можна схематично представити наступним чином (рис. 3.3).

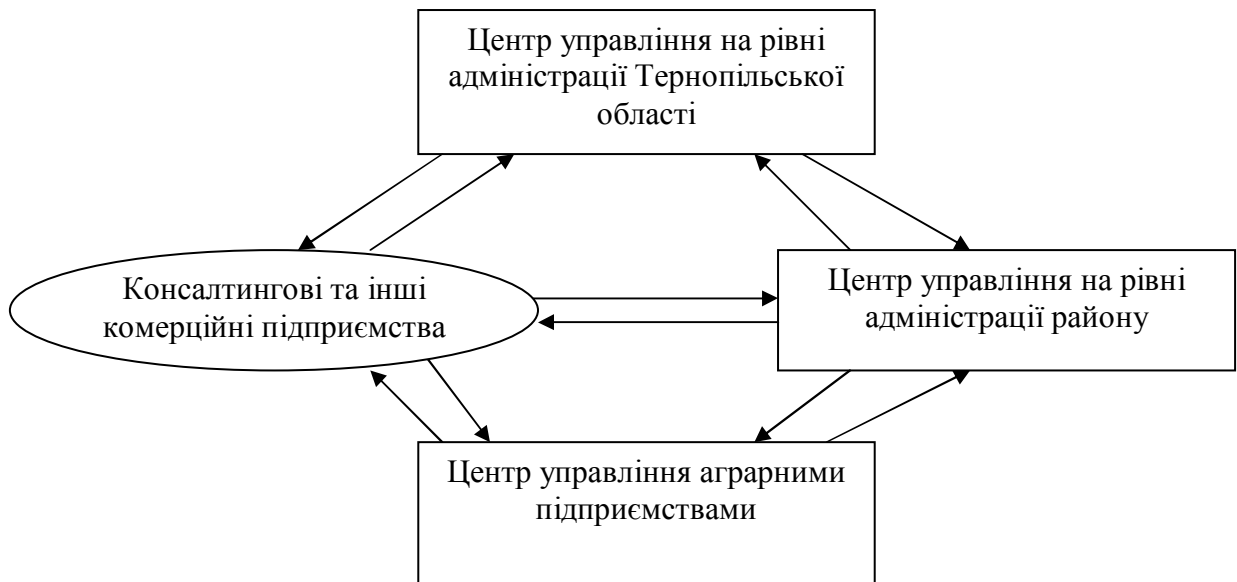


Рис. 3.3. Взаємодія структур управління всіх рівнів в Тернопільській області

Джерело: Сформовано автором на основі [44].

Вважаємо, що, використовуючи вказану схему можна збільшити ефективність управління аграрними підприємствами, оскільки, користуючись послугами інформаційних компаній, можна об'єктивно представити ситуацію, що склалася.

В даному випадку консалтингові та інші комерційні організації грають роль інформаційного центру. Витікаючи з цього центру інформація може передаватися потенційним інвесторам.

На рівні аграрних підприємств доцільно створити маркетингові служби, орієнтовані на взаємодію з головними структурами районів та області. Важливою умовою ефективного функціонування всієї системи

маркетингу району та області є її цілісність і створення єдиного інформаційного простору для всіх учасників.

Маркетингові служби на підприємствах можуть здійснювати збір та обробку ринкової інформації, цільове дослідження ринку, надання консультаційних і посередницьких послуг, а з часом довести систему маркетингу до необхідного рівня. У системі районної адміністрації система маркетингу, що розвивається, поступово зможе охопити все коло маркетингових проблем, а їх вирішення сприятиме не тільки ефективному функціонуванню окремих аграрних підприємств, але й становленню самого аграрного ринку.

Розвиток маркетингу в системі стратегічного управління аграрними підприємствами зробить можливою реалізацію стратегій сегментації та диференціації, які будуть ключовими у процесі вдосконалення управління в рамках області.

Стратегія сегментації полягає у діленні ринку на групи споживачів зі схожими ознаками і вимогами до продукту і послуг, оцінці їх ефективності і виборі найбільш вигідних з них. Існує декілька підходів при розробці комплексу маркетингу для сегменту: збут за каналами державних закупівель, за роздрібними каналами в торгову мережу або за індивідуальними підприємцями, через спеціально створену регіональну мережу для реалізації продуктів тільки місцевого виробництва. У будь-якому випадку аграрна продукція є стратегічним видом, її постачання потрібно здійснювати в повному об'ємі та належної якості.

Виробнича стратегія – направлена на підвищення ефективності шляхом мінімізації витрат і адекватної, необхідної для розширеного відтворення ціни реалізації. Такий вид стратегії доцільно вибирати виробникам, попит на продукцію яких в області не насичений і є небезпека проникнення і закріплення на ринку територіальних конкурентів.

Організаціям, які працюють з роздрібними споживачами необхідно враховувати високий рівень конкуренції. Тут можна застосувати стратегію

диференціації продукту, яка дозволить концентрувати увагу на якості кращій, аніж у конкурентів.

Щоб зменшити вплив конкуренції та зберегти своє положення можна скористатися компромісом з конкурентами та розділити ринок і сфери впливу. У разі, коли сили конкуруючих суб'єктів рівновеликі, сторони вимушені визначити баланс стратегій. Головне не допустити фінансових втрат, що ваблять ослаблення конкурентоздатних позицій підприємства.

Для того, щоб закріпити покупців до регіонального продукту, користуються стратегією позиціонування. Вона забезпечує продукту конкурентоздатне положення на ринку та у свідомості споживачів за рахунок розробки асортиментної, марочної, цінової та збутової політики. Активне та адресне застосування системи просування сприяє формуванню прихильності до даного продукту.

Стратегію диференціації можуть використовувати виробники традиційних видів продукції, оскільки попит на дані види продуктів насичений і для збереження прибутку потрібне застосування розроблених стратегій маркетингового управління.

У даний час специфікація аграрного виробництва та динаміка у соціально-економічній сфері вказують на постійне збільшення рівня споживання продуктів розширеного асортименту та підвищеної якості. Аграрні підприємства можуть успішно реалізувати стратегії спеціалізації або диверсифікації при взаємодії зі спеціалізованими замовниками та розробці нових продуктів.

Сильний імідж підприємства та його товарів є свідомством того, що підприємство володіє унікальними, діловими здібностями, що дозволяють підвищувати пропоновану споживачам сприйману ними цінність товарів і послуг. У свідомості інших учасників ринку підприємство має свій образ. Імідж – це результат взаємодії великого числа чинників, частину з яких підприємство може контролювати, але більшість контролю не підлягає, на них можна робити певний вплив [5, с. 9].

На жаль не всі керівники усвідомлюють необхідність мати хороший імідж підприємства та витрачають гроші на рекламу. В більшості випадків ставлення до іміджу та реклами сильно відрізняється. Образ підприємства, його імідж – є сприйняття його індивідуальності, усвідомлення специфічних рис, особливостей. Менеджери будь-якого підприємства раніше або пізніше починають займатися побудовою іміджу свого підприємства, послідовно вирішуючи наступні питання: вимірювання іміджу, його оцінка, розробка програми побудови, здійснення програми, контроль змін.

Будь-яке підприємство виконує безліч функцій. Наприклад, щодня виступаючи як виробник товарів, послуг, працедавець, творець прибутку. Підприємство управляє ресурсами, реалізує власні інтереси та інтереси суспільства в цілому. Завдяки цьому робить внесок у загальну культуру. Будучи частиною складної системи підприємство надає вплив на різні рівні, такі як: соціокультурний; галузевий; рівень підприємства, продукту, марки товару.

Просуваючи товар на ринок відповідно до прийнятої стратегії, необхідно враховувати, що ставлення до підприємства та його продукції залежить від існуючого уявлення про те, як повинно розвиватися суспільство, які чинники впливають на його розвиток позитивно, а які негативно. Такі уявлення або принципи є складовою частиною іміджу будь-якого підприємства.

Аграрним підприємствам необхідно відчувати настрої, що оточують їх, виділити основні питання, які важливі для їх діяльності, і поступово їх реалізовувати.

Знання репутації аграрного підприємства може бути неповним без уявлення про репутацію, імідж галузі, в якій воно функціонує. Підприємству важливо мати інформацію про імідж своєї галузі і своєчасно приймати заходи по його посиленню. Інакше гроші, витрачені на розвиток власного іміджу, можуть не принести очікуваних результатів. Вважаємо за можливе, створити за допомогою управлінь всіх рівнів сприятливий імідж аграрних

підприємств у Тернопільській області, зокрема тих продуктів, що реалізуються місцевими товаровиробниками.

Як відомо, існує п'ять традиційних концепцій стратегічного розвитку аграрних підприємств регіону за умов ринку:

- орієнтація на виробництво;
- орієнтація на продукт (товар);
- орієнтація на продажі;
- орієнтація на конкурентів (маркетинг);
- орієнтація на соціально-етичний маркетинг (рис. 3.4) [33, с. 183].

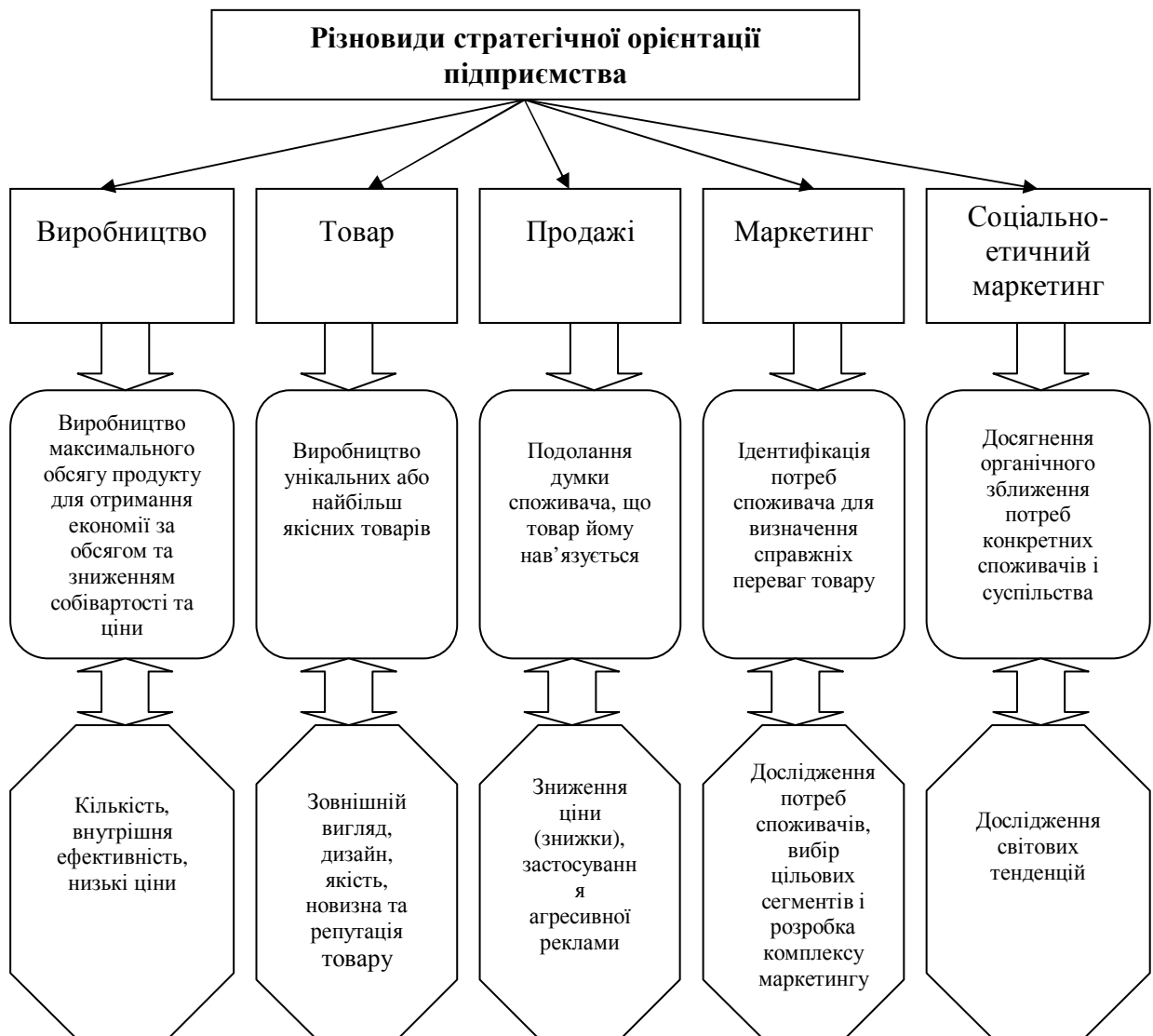


Рис. 3.4. Різновиди стратегічної орієнтації аграрних підприємств

Джерело: Сформовано на основі [33].

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що аграрні підприємства регіону не дотримуються однієї концепції. Як правило, всі вони застосовують сукупність стратегічних орієнтацій. Отже, запропонований підхід дозволить розширити багатоваріантність, і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку аграрних підприємств на регіональному ринку, що відповідає меті та завданням державної політики в АПК [33, с. 183].

Оцінка ефективності розробленої регіональної агропромислової політики та подальше її стратегічне планування багато в чому залежить від правильно обраного методичного інструменту [33, с. 184].

З метою збільшення впливу на ринкові канали та стабілізацію відносин між посередниками, підприємства використовують інтеграцію. Для збільшення об'єму інвестицій в АПК необхідно створити пільгові умови для інвесторів і сформувати сприятливий імідж підприємства.

В процесі інтеграції функції адміністративного управління полягають у пошуку інвесторів та організації залучення прямих інвестицій у місцеве виробництво. Адміністрації районів наприклад, можуть представляти інвесторам списки підприємств і необхідну інформацію про господарства, що потребують інвестицій, надавати допомогу господарствам і аграрним підприємствам району в розробці інвестиційних проектів і пошуку інвесторів, надавати інвесторам податкові пільги за платежами до місцевого бюджету.

На нашу думку, у розвитку стратегічного управління аграрними підприємствами пріори повинен надаватися саме кадровій політиці. Безперечно, положення кадрового потенціалу багато в чому визначає можливості самої системи менеджменту на підприємстві. Умовно робота з кадрами ділиться на управління статичної і динамічною системами.

Управління статичною системою означає вирішення проблем кадрової політики, динамічної, - проблем організації праці персоналу, визначення

стилю і методів роботи, системи мотивації діяльності, виховання, розробки та впровадження корпоративної культури.

В процесі управління аграрним підприємством потрібно враховувати, що інтереси найнятого персоналу не співпадають, а іноді протирічать цілям власника. В цьому випадку менеджери зобов'язані шукати компроміс при узгодженні інтересів власника та найнятого робітника.

Персонал будь-якого підприємства основною метою своєї участі в роботі бачить вирішення своїх матеріальних проблем в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Моральні стимули до праці також роблять істотний вплив на управління кадрами. Менеджмент будь-якої організації зобов'язаний враховувати це в своїй діяльності, інакше збиток понесе конкурентоспроможність фірми в цілому.

Стратегічним завданням регіонального керівництва району в управлінні кадрової політики є розробка системи підготовки фахівців для роботи на аграрних підприємствах, та організація первинного навчання, перепідготовки кадрів і підвищення кваліфікації працівників.

У Тернопільській області існує необхідна база для підготовки фахівців-аграріїв. Основна проблема – це закріплення молодих фахівців на селі, яка викликана рядом соціальних і матеріальних причин.

Для вирішення вказаних проблем керівництву районів необхідно провести наступні заходи: вивчити попит на аграрні спеціальності на місцевому рівні, створити базу даних про стан трудового потенціалу району і моніторинг стану кадрів у АПК, упровадити цільове навчання від керівництва господарств або районів, організувати підготовку необхідних фахівців і проконтролювати ефективність проведених робіт.

Наступний етап реалізації кадрової політики – це підвищення кваліфікації та перепідготовка фахівців, що вже працюють на селі. У ринкових умовах підвищення кваліфікації менеджерів, фахівців в області маркетингу і комерції важливе нарівні з аналогічними заходами щодо фахівців з мінеральних добрив, екологів.

У процесі додаткового навчання кадрів необхідно брати до уваги різний рівень економічного стану господарств. Важливо підсилити навчання працівників господарств економічно слабких районів, при цьому враховуючи досвід ефективно працюючих аграрних підприємств, адаптацію до місцевих особливостей, можливості.

З метою збільшення ефективності управління кадрами необхідно використовувати методи мотивації праці.

Основні напрями розвитку стратегічного управління аграрними підприємствами Тернопільської області представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні напрями розвитку стратегічного управління аграрними підприємствами Тернопільської області

Ключові напрями	Планований результат
Застосування координації діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між всіма учасниками агропромислового комплексу	Збільшення ефективності управління аграрними підприємствами за рахунок розширення інформаційної забезпеченості
Створення на рівні підприємств служб стратегічного планування та маркетингу	Ефективне функціонування підприємств. Становлення сучасного аграрного ринку
Посилення іміджу аграрних підприємств	Просування товару на ринку. Залучення інвесторів
Вдосконалення кадрової політики	Приток молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя

Джерело: Сформовано автором на основі [44].

Вивчення стану аграрних підприємств у Тернопільській області показало, що підвищення ефективності їхньої діяльності можливе при системному стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, інфраструктуру, науку, кадри на основі ринкової концепції управління.

Таким чином, розвиток системи стратегічного управління аграрними підприємствами, заснований на повнішому використанні конкурентних

переваг, кадрового потенціалу, створенні іміджу галузей, приведе до зростання ефективності діяльності аграрних підприємств, а отже, значно покращиться ситуацію на селі, збільшиться приток кваліфікованих кадрів.

Для адекватної та ефективної реакції на виникаючі непередбачені проблеми у ході реалізації стратегії необхідно керуватися розробленою схемою ухвалення рішень, яка значно зменшить ризик управлінських помилок.

3.3. Державне стимулювання стратегічного розвитку аграрних підприємств

Ефективність розвитку аграрних підприємств, в умовах ринкової економіки, значною мірою залежать від державного регулювання й підтримки. Державне управління аграрним сектором економіки визначено як складний механізм, що включає інструменти впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки через організацію суспільних відносин для забезпечення державної аграрної політики в інтересах громадян. Державне регулювання аграрного сектора економіки має проявлятися, передусім, через систему прямих і непрямих важелів державного впливу за допомогою нормативно-правового забезпечення господарських процесів в аграрному секторі економіки.

За твердженням О. Ком'якова, механізм державного регулювання необхідно розглядати як сукупність організаційно-економічних методів та інструментів, за допомогою яких виконуються взаємопов'язані функції для забезпечення безперервної, ефективної дії відповідної системи (держави) на підвищення функціонування економіки [41].

Аналіз наукових надбань щодо розкриття проблеми регулювання дає підстави стверджувати, що державне регулювання існувало завжди, проте наукового змісту вперше набуло у працях У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо,

Ж. Сея, Ф. Кене, які започаткували методологічні аспекти розробки концепцій регулювання економіки. Проте вони вважали, що держава у регулюванні повинна виконувати лише певні загальносуспільні функції, а все інше – завдання ринкового механізму. Але з часом ситуація змінилась, кризові явища в економіках західних країн зумовили необхідність активізації держави щодо втручання у ринковий процес.

Різні концепції регулювання економіки зосереджують науковий пошук на обґрунтуванні методології державного регулювання, а на практиці вона втілюється у різних моделях, які мають національно-ідентифікований характер (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Моделі державного регулювання економіки та можливості їх використання у вітчизняному аграрному секторі

Назва моделі	Організаційно-економічна сутність	Елементи, що можуть бути використані в державному регулюванні діяльності аграрного сектора
Американська	Ліберальна концепція з мінімізацією втручання держави, яке зводиться до створення правил функціонування економічної системи і мотиваційного поля	—
Японська	Централізоване втручання державних структур, які ринковими методами створюють сприятливе середовище для суб'єктів ринку	Використання для регулювання структури посівів, розвитку певних видів діяльності на селі
Шведська	Активне втручання держави в ринковий процес через механізм раціонального перерозподілу доходів і соціально спрямовану податкову політику	Використання для розвитку певних галузей, які знаходяться в занепаді. Стимулювання інноваційно-активних підприємств
Німецька	Дослідження ринкових регуляторів у поєднанні зі створенням ефективної системи соціального захисту за рахунок підприємців	Регулювання створення соціальної інфраструктури на селі, створення додаткових робочих місць аграрними підприємствами
Англо-саксонська	Ліберальний підхід, який передбачає мінімальне втручання держави в економіку виключно через формування сприятливого інституційного поля	Втручання держави в діяльність аграрного сектора через створення сприятливого податкового, інноваційно-інвестиційного інституційного поля

Джерело: Сформовано на основі [88].

Таким чином, державне регулювання розвитку суб'єктів вітчизняного аграрного сектора повинне здійснюватися за інтегрованою моделлю, оскільки особливості вітчизняної економіки не дають можливості використовувати або лише ліберальні, або протекціоністські заходи, а необхідне їх поєднання щодо певних сторін діяльності в аграрному секторі.

Основні напрями державної фінансової підтримки мають реалізовуватися через відповідний економічний механізм, що включає: функціональні системи (прогнозування та планування соціально-економічного розвитку галузей і територій, бюджетного планування; нормативно-правового регулювання, кредитування та інвестування); визначення цілей підтримки (шляхом законодавчого встановлення основних засад аграрної політики держави, пріоритетів і напрямів державної підтримки); нормативно-правове забезпечення; інформаційне забезпечення (періодичне звітування за використання коштів і стан виконання програм); запровадження важелів економічного впливу на стан виконання програм.

Для стабілізації аграрного виробництва та підвищення ефективності функціонування аграрного ринку в інших країнах використовується система прямих і непрямих важелів державного впливу: регулювання цін і фермерських доходів, бюджетне фінансування, кредитування, оподаткування, стабілізація ринку сільськогосподарської продукції тощо. При цьому практично всі західні країни у відносинах сільського господарства з іншими галузями, у питаннях експорту й імпорту сільськогосподарської сировини дотримуються принципу аграрного протекціонізму [64]. Більше того, успіхи сільського господарства країн Західної Європи, США, Канади, Японії, Китаю пов'язані не лише з розвитком ринкових відносин у цих країнах, а із обмеженням дії ринкових механізмів саморегулювання з використанням зовнішніх важелів впливу, тобто державною підтримкою сільського господарства через дотації, ціни, квоти, кредитну й податкову політику тощо.

У сучасних умовах метою прямих державних виплат в аграрному

секторі розвинених країн здебільшого є рішення соціальних завдань – підтримка рівня доходів фермерів, постачання населення доступними продуктами харчування, розвиток сільських територій та аграрної інфраструктури, проведення природоохоронних заходів, а не лише стимулювання виробництва [11].

Державна підтримка розвитку аграрних підприємств України включає такі форми (рис. 3.5).

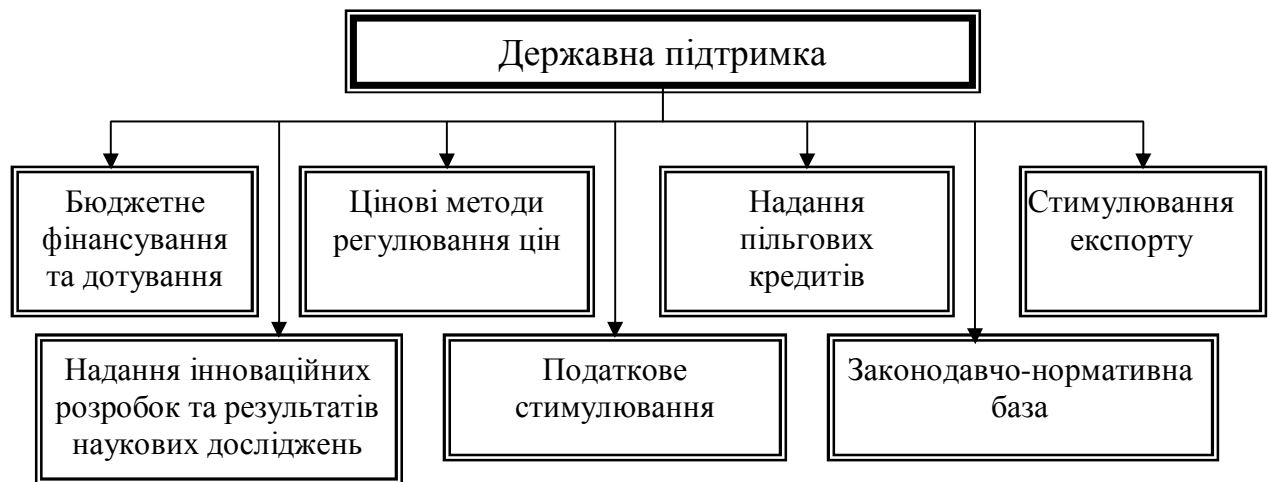


Рис. 3.5. Форми державної підтримки розвитку аграрних підприємств України

Джерело: Сформовано автором на основі [81].

Державною цільовою програмою розвитку українського села на період до 2020 року [81] визначено наступні шляхи розвитку державної підтримки аграрного сектора:

- запровадження механізму надання сільськогосподарським виробникам державної підтримки, спрямованої на забезпечення здійснення посівів сільськогосподарських культур насінням сортів і гібридів високих репродукцій, дотримання вимог сучасних технологій;
- стимулювання ведення органічного сільського господарства;
- унормування розвитку органічного землеробства, створення системи його сертифікації;
- розширення застосування ґрунтозахисних технологій обробітку

грунту;

- здійснення державного контролю за проведенням заходів з охорони та відтворення родючості ґрунтів;
- зупинення зменшення поголів'я великої рогатої худоби шляхом удосконалення механізму надання бюджетних дотацій;
- удосконалення системи лізингу сільськогосподарської техніки та обладнання, розширення обсягів підтримки державних лізингових компаній, активізація лізингової діяльності інших фінансових установ і машинобудівних підприємств;
- розвиток фірмового технічного сервісу у гарантійний та післягарантійний період експлуатації сільськогосподарської техніки за участю заводів виробників та постачальників;
- запровадження експертної оцінки майбутнього врожаю із застосуванням сучасних технологій, досліджень і розрахунків тощо.

Для аграрного сектора економіки важливим завданням є виділення коштів на здешевлення кредитів та державне кредитування пріоритетних державних програм та заходів. У нинішніх умовах для комерційних банків сільськогосподарське виробництво залишається непривабливим через низьку ймовірність повернення кредиту; невисокий рівень прибутковості сільського господарства; високий рівень заборгованості сільськогосподарських товаровиробників перед державою і приватними кредиторами; відсутність законодавчого забезпечення (законодавство про іпотеку) як умови для надійних кредитних операцій; відсутність надійної та ліквідної застави; тривалу оборотність капіталу в сільському господарстві, що пов'язано із сезонним характером виробництва та реалізації продукції [20].

Варто зауважити, що на сьогодні існує ряд проблем розвитку кредитного ринку в сільському господарстві, які потребують вирішення, зокрема:

- удосконалення законодавчої бази, яка регулює правові та фінансово-кредитні відносини в аграрному секторі та подальший розвиток кредитних

інституцій;

- питання власності на землі сільськогосподарського призначення, що унеможлиблює їх використання в якості застави для отримання кредиту і відповідно стримує розвиток довгострокового кредитування.

Одним із найбільш впливових та складних важелів державного регулювання і підтримки доходів сільськогосподарського виробництва в ринковій економіці є ціни. Положеннями Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» передбачене регулювання цін окремих видів сільськогосподарської продукції шляхом встановлення мінімальних та максимальних інтервенційних цін. Зміст державного цінового регулювання полягає у здійсненні Аграрним фондом державних інтервенцій в обсягах, що дозволяють встановити ціну рівноваги (фіксінг) на рівні, не нижчому за мінімальну інтервенційну ціну та не вищому за максимальну інтервенційну ціну. Держава не здійснює цінове регулювання за межами організованого аграрного ринку України.

Об'єктами державного цінового регулювання є такі види сільськогосподарської продукції (товарів): пшениця тверда; пшениця м'яка; зерно суміші пшениці та жита (меслин); кукурудза; ячмінь; жито озиме; жито ярове; горох; гречка; просо; овес; соя; насіння соняшнику; насіння ріпаку; насіння льону; шишки хмелю; цукор-пісок (буряковий); борошно пшеничне; борошно житнє; м'ясо та субпродукти забійних тварин та птиці; молоко сухе; масло вершкове; олія соняшникова.

Метою державного регулювання цін в аграрному секторі України на сучасному етапі розвитку економіки є:

- забезпечення такого співвідношення між монополією та конкуренцією, яке не призводило б до руйнівних наслідків для економіки;
- здійснення соціальної політики держави та захист окремих верств населення;
- стримування інфляційного підвищення цін через запровадження заходів, які усували б причини його виникнення;

- запобігання споживанню соціально шкідливих товарів або тих, що можуть загрожувати життю та здоров'ю людини;
- стимулювання розвитку стратегічно важливих для країни галузей.

Втручання держави в процес ціноутворення здійснюється за допомогою різноманітних методів державного регулювання цін, які можна об'єднати у дві групи: прямі й непрямі (рис. 3.7).

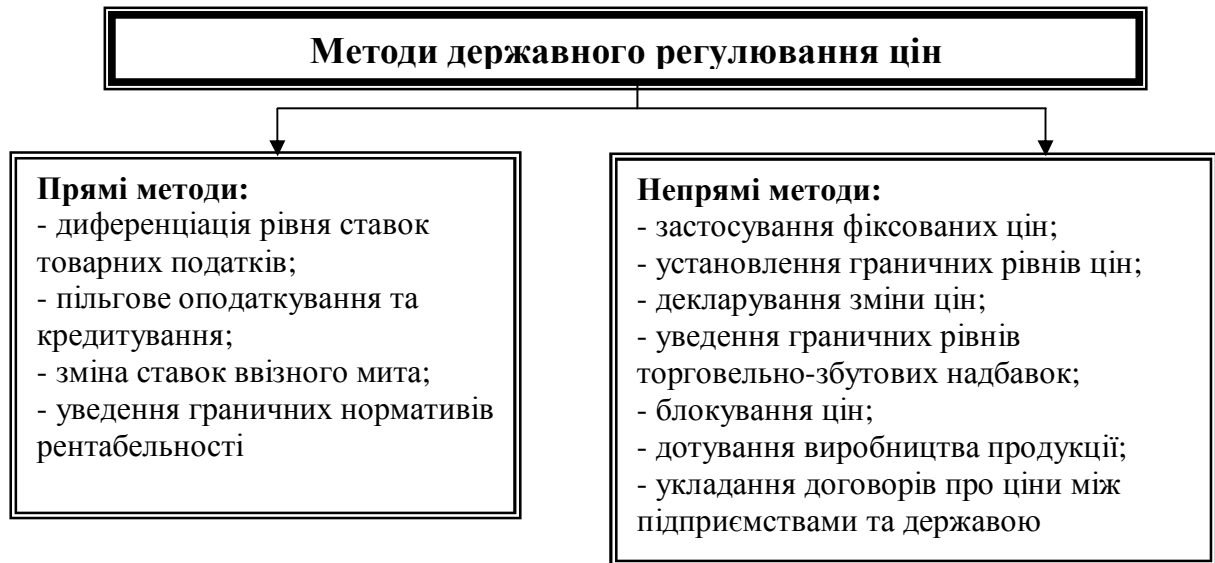


Рис. 3.6. Методи державного регулювання цін на сільськогосподарську продукцію

Джерело: Сформовано автором на основі [81].

Аграрний сектор більше, ніж будь-який інший сектор економіки, залежить від природно-кліматичних факторів та, відповідно, наражається на ризики, що перебувають поза межами впливу на них господарюючого суб'єкта, тому існують підстави для системного підходу до розвитку страхування в аграрному секторі. Аграрне страхування розглядається як один із найбільш ефективних способів управління ризиками, що надає змогу вигідно поєднувати інтереси учасників ринку аграрного страхування та держави, як сторони, першочерговим завданням якої є забезпечення стабільного економічного зростання, добробуту громадян та їх соціального захисту.

Основним законодавчо-нормативним документом, який регулює відносини у сфері страхування сільськогосподарської продукції, що здійснюється з державною підтримкою, з метою захисту майнових інтересів сільськогосподарських товаровиробників і спрямований на забезпечення стабільності виробництва в сільському господарстві є Закон України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою» від 09.02.2012 р. № 4391-17 [66], основні положення якого наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Умови страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою

Положення Закону	Сутність
Принципи	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка стабільності фінансового становища і кредитоспроможності сільськогосподарських товаровиробників у разі загибелі (знищення, втрати), пошкодження застрахованого майна внаслідок несприятливих природно-кліматичних умов чи інших несприятливих подій, визначених у стандартних договорах страхування; - обов'язковість укладення договору страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою як умови при наданні сільськогосподарським товаровиробникам окремих видів державної підтримки та дотацій, визначених Кабінетом Міністрів України; - рівна доступність до державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, незалежно від їх організаційно-правової форми; - забезпечення відшкодування збитку, завданого страхувальникам внаслідок настання страхових подій
Об'єкти страхування	Урожай сільськогосподарських культур Урожай багаторічних насаджень Сільськогосподарські тварини, птиці, кролі, хутрові звірі, бджолосім'ї, риби та інші водні живі ресурси і тваринницька продукція
Суб'єкти страхування	Страховики і страхувальники (сільськогосподарські товаровиробники)
Форма страхування	Договір страхування укладається між страхувальником та страховиком відповідно до вимог стандартного страхового продукту
Передбачена державна підтримка страхування	Надання з державного бюджету сільськогосподарським товаровиробникам грошових коштів у вигляді субсидій на відшкодування частини страхового платежу (страхової премії), фактично сплаченого ними за договорами страхування сільськогосподарської продукції

Джерело: побудовано за даними [66]

Сучасний стан розвитку аграрного страхування в Україні не відповідає його першочерговому завданню – бути ефективним механізмом управління ризиками в аграрному секторі та забезпечувати стабільність виробництва і доходів сільськогосподарських виробників [85]. Основною причиною чого є відсутність досконалої методологічної основи застосування механізму агрострахування.

Підводячи підсумки можна стверджувати, що для успішного подальшого розвитку ринку аграрного страхування необхідно вирішити наступні питання:

- внести зміни до Закону України «Про страхування» щодо запровадження обов'язковості та добровільності страхування сільськогосподарської продукції;
- поновити державну програму субсидування страхових премій;
- установити кваліфікаційні вимоги щодо страхових компаній, які надаватимуть послуги із аграрного страхування за державної фінансової підтримки;
- створити відповідну інфраструктуру ринку страхування сільськогосподарської продукції [38].

Розвиток аграрного сектора економіки і його фінансово-економічні результати також значною мірою залежать від податкової політики, яка повинна представляти собою сукупність науково-обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності держави, наповнення державного бюджету, нагромадження фінансових ресурсів для інвестування капітальних вкладень у розвиток сільського господарства країни і підвищення життєвого рівня населення.

Тривалий час пільгове оподаткування мало домінуюче значення в структурі бюджетного фінансування. За розрахунком фахівців, у 2007-2010 рр. фіксований сільськогосподарський податок дав змогу підприємствам галузі знизити щорічне податкове навантаження на 2,4-2,8 млрд. грн., а

прогнозна величина цього параметра на 2011 р. становила 3,1 млрд. грн. Акумуляція податку на додану вартість уможливила українським аграрним підприємствам збільшити обсяг додаткових фінансових ресурсів із 5,7 млрд. грн. у 2007 р. до 13,6 млрд. грн. 2010 р. Однак, даний захід державної підтримки підпадає під обмеження, встановлені правилами СОТ та міжнародними зобов'язаннями України, прийнятими при вступі до цієї організації [82].

Діюча нині в аграрному секторі податкова система зводиться до запровадження фіксованого сільськогосподарського податку (ФСП). З 2009 р. внаслідок виключення з його складу внесків до Пенсійного фонду, які становили в ньому приблизно 70%, змінилися і його економічний зміст та розмір. У такому вигляді ФСП уже не вписується в загальнодержавну систему оподаткування. Усе це, а також приєднання України до СОТ і орієнтація на стандарти ЄС об'єктивно вимагають подальшого удосконалення податкових відносин в аграрному секторі економіки [70].

В цілому ж вважаємо, що заходи податкового стимулювання розвитку аграрних підприємств повинні полягати в зниженні податкового навантаження на підприємства, які розвиваються за інтенсивним та інноваційним типами. Що стосується підприємств, які знаходяться на етапі функціонування та екстенсивного розвитку необхідна розробка програм по їх переходу на більш прогресивні типи, яка повинна включати:

- 1) надання інвестиційного податкового кредиту суб'єктам, які реалізують інвестиційні проекти, на 2-3 роки;
- 2) можливості використання прискореної амортизації для підприємств, які переходять на інноваційний тип розвитку;
- 3) повне безвідсоткове кредитування інноваційних проектів аграрних підприємств, які є пріоритетними для держави.

Таким чином, проблема підвищення ефективності державного регулювання аграрного сектора та збільшення обсягів його бюджетного фінансування набуває дедалі більшої актуальності. У період світової

фінансової кризи, коли навіть найуспішніші галузі переживають занепад, а нові вимоги СОТ не дають відповіді на багато питань, організаційно-економічний механізм державного регулювання аграрної економіки, загалом її бюджетного фінансування, повинен будуватись на основі принципів системності та комплексності під час застосування відповідних інструментів і методів.

Висновки до розділу 3

1. Концепція розвитку аграрних підприємств області полягає в розробці стратегії і тактики їх поведінки на ринку. З позицій системного підходу регіональна концепція по відношенню до державної концепції виступає як підсистема, що входить до складу загальної системи. Дотримання, таким чином, принципів системного підходу при формуванні організаційно-методичної бази є умовою реалістичності та результативності концепції стратегічного управління.

2. У ході проведеного дослідження нами розглянута типова концепція стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка включає такі цілі стратегічного управління: підвищення ефективності і забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства; збільшення частки доходу аграрних підприємств в бюджеті області; забезпечення продовольчої безпеки.

3. Реалізація вказаних у концепції цілей сприятиме збалансованому використанню ресурсів та отриманню конкурентоздатної продукції, зростанню добробуту жителів області, а своєчасний та об'єктивний контроль дозволить підвищити ефективність запланованих заходів. Проведений аналіз показав, що для досягнення вказаних у концепції цілей необхідна державна підтримка та координація діяльності аграрних підприємств.

4. Результати проведеного аналізу свідчать, що аграрні підприємства області не дотримуються однієї концепції. Як правило, всі вони застосовують симбіоз стратегічних орієнтацій. Отже, запропонований підхід дозволить

розширити багатоваріантність, і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку аграрних підприємств на регіональному ринку, що відповідає меті та завданням державної політики в АПК.

5. На сьогоднішній день основними напрямками розвитку аграрних підприємств є застосування координації діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між всіма учасниками агропромислового комплексу; створення на рівні підприємств служб стратегічного планування та маркетингу; посилення іміджу аграрних підприємств; вдосконалення кадрової політики.

6. Основне завдання державного регулювання аграрних підприємств полягає в стимулюванні їх до інтенсивного та інноваційного розвитку шляхом бюджетного фінансування та дотування, встановлення мінімальних та максимальних закупівельних цін, надання пільгових кредитів, податкового стимулювання, вдосконалення законодавчо-нормативної бази та надання для впровадження інноваційних розробок і результатів наукових досліджень.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження щодо з питань стратегічного управління розвитком аграрних формувань АПК можна зробити наступні висновки:

1. Управління аграрним підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, забезпечуючою функцією якого є правильно визначена й чітко сформульована стратегія.

2. На наш погляд, “стратегічне управління аграрними підприємствами” – це сукупність заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища аграрного підприємства, направлених на реалізацію обґрунтовано поставлених завдань, пов’язаних з високою ефективністю діяльності даного підприємства, що здійснюється на інноваційній основі та з покращенням соціальної сфери на селі.

3. Найбільш доцільним й ефективним для вирішення проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами, на наш погляд, є застосування дієвого механізму реалізації стратегічного управління який використовує взаємодію систем стратегічного менеджменту, стратегічного планування, системи забезпечення аграрних підприємств управлінською інформацією та висококваліфікованими кадрами.

4. У ході проведеного дослідження нами розглянута типова концепція стратегічного розвитку аграрних підприємств, яка включає такі цілі стратегічного управління: підвищення ефективності і забезпечення розвитку діяльності аграрного підприємства; збільшення частки доходу аграрних підприємств в бюджеті області; забезпечення продовольчої безпеки.

5. ПАП “Агропродсервіс” має ряд конкурентних переваг, як у галузі виробництва, так і переробки та організації господарської діяльності. Серед найбільших сільськогосподарських підприємств ПАП “Агропродсервіс” займає лідируючі позиції за розміром земельного банку в Тернопільській області, що дає йому можливості для подальшого розвитку та зростання.

6. Підприємство має хороший імідж серед партнерів та споживачів, який базується на високій якості продукції, застосуванні новітніх технологій та фінансовій стійкості. Це гарантує ПАП «Агропродсервіс» високу інвестиційну привабливість. Але слід відмітити, що не всі наявні можливості використані підприємством.

7. Результати проведеного аналізу свідчать, що аграрні підприємства області не дотримуються однієї концепції. Як правило, всі вони застосовують симбіоз стратегічних орієнтацій. Отже, запропонований підхід дозволить розширити багатоваріантність, і підвищити ефективність формування загальної стратегії розвитку аграрних підприємств на регіональному ринку, що відповідає меті та завданням державної політики в АПК.

8. На сьогоднішній день основними напрямками розвитку аграрних підприємств є застосування координації діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між всіма учасниками агропромислового комплексу; створення на рівні підприємств служб стратегічного планування та маркетингу; посилення іміджу аграрних підприємств; вдосконалення кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [М.В. Присяжнюк та ін.]; за ред. М.В. Присяжнюка [та ін.]; ННЦ „Ін-т аграр. економіки”. – К.: [ННЦ ІАЕ], 2011. – 1008 с.
2. Андрусенко Г. О. Основи маркетингу: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Г. О. Андрусенко. – К.: Урожай, 1995. – 177 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Бабчинська О.І. Імідж підприємства як елемент конкурентоспроможності / О.І. Бабчинська, І.О. Кудирко // Агробізнес сьогодні. – 2010. – № 19. – С. 8–9.
6. Банникова Н. Стратегическое планирование в инновационно активных предприятиях аграрной сферы / Н. Банникова, Н. Ермакова // АПК: Экономика, управление. – 2005. – № 2. – С. 31–36.
7. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В. А. Баринова, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2005. – 95 с.
8. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект / Б.Б. Батюк, Т.Г. Пенцак // Економіка АПК. – 2011. – № 8. – С. 130-134.
9. Богачев В.И. Экономическая теория рыночных отношений. Макроэкономика. Микроэкономика: учеб. пособие / В. И. Богачев, К. В. Кравченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: Арістей, 2003. – 448 с.
10. Бондаренко В. Дієвість альтернативних механізмів управління виробництвом / В. Бондаренко // Економіст. – 2008. – № 9. – С. 40–42.
11. Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контролинг / И.В. Бородушко, Э.К. Васильева. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.

12. Ботов Г. Проблемы управления региональным АПК в условиях рынка / Г. Ботов // *Международ. с.-х. журн.* – 2003. – № 5 – С. 34–37.
13. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства / Л. М. Бутенко // *Агросвіт.* – 2011. – №12. – С. 54–59.
14. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І.О. Васютіна // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* – 2011. – № 5. – С. 114-118.
15. Вигівська Ю.І. Моделювання діяльності підприємств агропромислового комплексу / Ю. І. Вигівська // *Агросвіт.* – 2011. – №16. – С. 6–9.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. для вузов / О. С. Виханский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 292 с.
17. Волков А. Стратегический бренд-менеджмент и капитализация организации / А. Волков // *Маркетинг.* – 2006. – № 5. – С. 18–26.
18. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – 2-е изд., испр. – К.: Знання, 2004. – 149 с.
19. Гавриленко В.Н. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / В.Н. Гавриленко // *Економіка АПК.* – 2005. – № 8. – С. 10–13.
20. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений / Н.И. Гавриленко // *Финансы и кредит.* – 2005. – № 22. – С. 56–67.
21. Гавриленко Н.И. Стратегический маркетинг в условиях социально ориентированной рыночной экономики / Н.И. Гавриленко // *Финансы и кредит.* – 2005. – № 18. – С. 18-27.
22. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов / А.Л. Гапоненко. – М.: Омега-Л, 2004. – 102 с.

23. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч. для економ. спец. вузів / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 710 с.
24. Герчикова И. Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – XII, 499 с.
25. Гірченко Т. Д. Маркетинг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 256 с.
26. Говядовская О. В. Интерпретация сущности стратегического управления развитием сельского хозяйства / О. В. Говядовская // Аграр. наука. – 2010. – № 3. – С. 4–6.
27. Говядовская О. В. Результаты стратегического управления развитием сельского хозяйства / О. В. Говядовская // Аграр. наука. – 2010. – № 11. – С. 5–7.
28. Головня Ю.І. Організація стратегічного управління на підприємствах по переробленню сільськогосподарської продукції / Ю. І. Головня // Агросвіт. – 2010. – № 6. – С. 32–36.
29. Гончаров В.М. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: монографія / В.М. Гончаров, М.В. Макаренко, В.Ю. Припотень. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 136 с.
30. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
31. Господарський кодекс України: за станом на 16 січ. 2003 року // Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – № 18-22. – Ст. 144.
32. Демчук Н.І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання / Н.І. Демчук // Агросвіт. – 2009. – № 13. – С. 42–48.
33. Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств АПК у сучасних умовах: монографія / В.В. Деркачова. – Луганськ: Елтон-2, 2011. – 236 с.
34. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление

- персоналом организаций: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
35. Дорофиев В.В. Стратегическое управление: учеб. пособие / В.В. Дорофеев, Я. И. Жеребьев, В. М. Лобас. – Макеевка: ДонГАСА, 2000. – 206 с.
36. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
37. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. кол. Б. Д. Гаврилишин та ін. ; від. ред. С.В. Мочерний. – К.: Академія, 2000 – Т.1: А(абандон)–К(концентрація виробництва). – 2000. – 864 с.
38. Ефимова Е. Эффективность менеджмента в АПК региона / Е. Ефимова // Экономика и управление АПК. – 2004. – № 2 – С. 72–77.
39. Єранкін О.О. Маркетинг підприємств АПК в умовах глобалізації: [монографія] / О.О. Єранкін . – К.: КНЕУ, 2009. – 423 с.
40. Євчук Л.А. Стратегічний менеджмент як механізм забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Л.А. Євчук // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 103–107.
41. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
42. Козак Л.В. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств / Л.В. Козак // Економіка АПК. – 2011. – № 9. – С. 110-116.
43. Кравець К.В. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/447/pdf_114
44. Кравець К.В. Формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління аграрними підприємствами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К.В. Кравець; Луган. нац. аграр. ун-т. – Луганськ, 2013. – 20 с.
45. Ломидзе Ю. Основы программно-целевых методов управления АПК

- / Ю. Ломидзе // АПК: Экономика, управление. – 2009. – № 2. – С. 37-42.
46. Львов Д. С. Стратегическое управление. Регион, город, предприятие / Д. С. Львов. – М.: Экономика, 2004. – 109 с.
47. Макаренко П.М. Економічні відносини в процесі виробництва та збуту зерна сільськогосподарськими підприємствами в регіоні / П.М. Макаренко // Агросвіт. – 2008. – № 9. – С. 14–18.
48. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М ; Новосибирск: Сибир. соглашение, 2004. – 288 с.
49. Махмудов Х.З. Шляхи забезпечення ефективності систем управління якістю на ринку продовольства / Х.З. Махмудов // Агросвіт. – 2008. – № 5. – С. 30–32.
50. Менеджмент / под ред. профессора В.И. Подлесных. – СПб.: Бизнес-пресса, 2002. – 302 с.
51. Месель-Веселяк В. Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва / В.Я. Месель-Веселяк // Економіка АПК. – 2009. – № 10. – С. 7–14.
52. Мескон М. Основы менеджмента: перевод с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с.
53. Механізм державного інноваційно-інвестиційного розвитку регіону: стратегічний аспект: монографія / Гончаров В.М., Петренко П.С., Орлова-Курилова О.В. та ін. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – 186 с.
54. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 354 с.
55. Михайлова Л.І. Кадровий менеджмент в сільськогосподарських підприємствах: монографія / Михайлова Л. І., Турчіна С. Г. – Суми: Козацький вал, ВАТ „СОД”, 2009. – 240 с.
56. Мочерний С. В. Політична економія: навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 687 с.
57. Муртазіна Н.В. Напрями стратегічного розвитку

- сільськогосподарських підприємств / Н.В. Муртазіна // Агросвіт. – 2011. – № 22. – С. 60–62.
58. Нехланова А.М. Стратегическое управление сельскохозяйственным производством в АПК региона: монография / А.М. Нехланова, В. Г. Ткаченко. – М.: РГАУ МСХА, 2008. – 100 с.
59. Новикова Н.И. Технология стратегического управления / Н.И. Новикова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. – 2008. – С. 154–160.
60. Основы маркетинга / Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг; [общ. ред. Н. В. Шульпиной]. – 2-е европ. изд. Новое изд. – М. и др.: Вильямс, 2000. – 943 с. : ил.
61. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
62. Осовська Г.В. Управління організаційним забезпеченням стратегічного розвитку підприємств / Г.В. Осовська, Н.М. Сіренко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2011. – Вип. 4 – С. 3-9.
63. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації / О.С. Пилипенко // Агросвіт. – 2010. – № 21. – С. 52–55.
64. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
65. Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1158. – Режим доступу: <http://svynarstvo.in.ua/pravo/postanovy/196-derzh-cilyova-programa>. – Назв. з екрана. – Дата звернення: 15.11.2011.
66. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року: Закон України від 18.10.2005 № 2982-IV // Відом. Верхов. Ради України. – 2006. – № 1. – Ст. 17.

67. Про підприємства в Україні: Закон України від 27. берез. 1991 р. № 887-ХІІ // Відом. Верх. Ради України. – 1991. – № 24. – Ст. 272.
68. Про державну підтримку сільського господарства України : закон України від 27.06.04 р. № 1877-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>. – Дата останнього доступу : 20.01.2013.
69. Россоха В.В. Формування інноваційно-інвестиційної політики в аграрній сфері економіки: монографія / В.В. Россоха, О.М. Гусак. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – 242 с.
70. Саблук П.Т. Аграрна економіка і політика в Україні: підсумки минулого і погляд у майбутнє: у 3 т. / П.Т. Саблук. – К.: Ін-т аграр. економіки, 2001 – Т. 2: Аграрна економіка в умовах демократичного державотворення. – 2001. – 484 с.
71. Саблук П.Т. Основи організації сільськогосподарського ринку / П.Т. Саблук, Д.Я. Карич, Ю. С. Коваленко. – К.: ІАЕ УААН, 1997. – 95 с.
72. Саблук П.Т. Підвищення ролі аграрної економіки у формуванні та реалізації аграрної політики в Україні / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2001. – № 3. – С. 3-9.
73. Саблук П. Стан та перспективи розвитку агропромислового комплексу України / П. Саблук // Економіка АПК. – 2008. – № 4. – С. 24.
74. Савочка В. Финансовые возможности и экономическая эффективность менеджмента / В. Савочка // Экономика и управление АПК. – 2004. – № 8. – С. 23–27.
75. Савченко Е. Стратегический курс развития аграрной экономики – создание крупных интегрированных формирований / Е. Савченко // АПК: Экономика, управление. – 2007. – № 5. – С. 2–8.
76. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: монографія / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2007. – 520 с.

77. Сирота В. Менеджмент в агробізнесі / В. Сирота // Агробізнес сьогодні. – 2009. – № 6. – С. 33.
78. Сіменко І.В. Стратегічне управління сільськогосподарським підприємством на основі концепції організаційних змін / І.В. Сіменко, М. В. Гукова // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 139–143.
79. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Скібіцький. – Електрон. текстові дані. – К.: ЦУЛ, 2006. – 312 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Назва з екрана.
80. Статистичний збірник “Сільське господарство Тернопільської області” за 2015 р. // Головне управління статистики в Тернопільській області: За ред. В.Г. Кирича. – Тернопіль: – 2016. – 219 с.
81. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2012. – 182 с.
82. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 року): проект. – К. : Нац. наук. центр „Ін-т аграр. економіки”, 2012. – 17 с.
83. Судомир С.М. Стратегічне управління розвитком підприємства / С. М. Судомир, С.В. Герчанівська // Агросвіт. – 2011. – №13/14. – С. 33–35.
84. Тимошенко І.І. Менеджер організації: учеб. пособие для менеджера / І. І. Тимошенко, А. С. Соснин. – К.: Европ. ун-т, 2002. – 350 с.
85. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: спец. вип.: у 3 т.: Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010–. – Т. 1. – 2010. – 468, [4] с.
86. Хоружа К. В. Стратегічне управління як передумова ефективного розвитку аграрних підприємств / К. В. Хоружа // Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун-ту. Сер. Економічні науки / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ: Елтон-2, 2011. – № 32. – С. 280–285.

87. Хоружая Е. В. Теоретические аспекты стратегического управления аграрными предприятиями / Е. В. Хоружая // Наук. вісн. Луган. нац. аграр. ун.-ту. Сер. Економічні науки / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ: Кн. світ, 2011. – № 17. – С. 263–271.
88. Шашло Н. В. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК України: монографія / Н.В. Шашло – Луганськ: Елтон-2, 2011. – 240 с.
89. Яковенко О.І. Проблемні питання стратегії розвитку АПК України / О.І. Яковенко // Агросвіт. – 2008. – № 13. – С. 9-11.
90. Офіційний сайт ПАП «Агропродсервіс»
<http://www.agroprodservice.com.ua>