МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____»_____ 2024 року
Завідувач кафедри, к.е.н. доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА)
РОБОТА МАГІСТРА

«СТРАТЕГІЯ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАНИ ДРАБІВЩИНИ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу 21м-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент
організацій і адміністрування»
КОНДРЕНКОВ Віктор Віталійович
Керівник: д.е.н., професор ШКОЛЬНИЙ Олександр

Умань-2024

ЗМІСТ

ВСТУП ……....7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Засади ефективного економічного розвитку підприємств ……....9

1.2. Чинники інтенсифікації діяльності підприємств ……..…..17

1.3. Методи діагностики стратегії активізації діяльності підприємств ….…22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАНИ ДРАБІВЩИНИ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області ……....39

2.2 Аналіз структури управління та її ефективність у ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області ……...…48

2.3 Оцінка економічного потенціалу ТОВ «Лани Драбівщини» ...…….……55

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ЛАНИ ДРАБІВЩИНИ»

3.1. Напрями активізації діяльності підприємств ……..……63

3.2. Удосконалення механізму активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області ……...71

3.3. Стратегічні можливості активізації розвитку господарства …….84

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ ……....……..95

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……...…..……99

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток економіки супроводжується швидкими змінами в технологіях та підвищенням рівня конкуренції, а також скороченням робочих місць для некваліфікованої праці, що підкреслює потребу в активних і гнучких підприємцях, здатних до постійного зростання й удосконалення. Виникає нагальна потреба у формуванні шляхів для розвитку й реалізації підприємницької активності, оскільки саме підприємства виконують основні функції у виробничому процесі економічної системи.

З огляду на важливість активізації діяльності підприємств в умовах ринку, помітно зросла кількість наукових досліджень у цій галузі. Проблематика активізації охоплює широкий спектр питань, тому її вивчають з різних сторін: організаційної, правової, фінансової та економіко-статистичної. Практичні та теоретичні аспекти цього процесу розглядаються у роботах багатьох відомих економістів, серед яких І. Ансофф, М. Армстронг, А. Богданов, О. Віханський, М. Воєйков, В. Гончаров, В. Іскра, М. Каган, М. Круглов, Г. Мінцберг, М. Мескон, С. Мочерний, Б. Прікін, Б. Раян, Н. Тарнавська, Д. Сінк, М. Сичевський, О. Сологуб, В. Томашкевич, Ю. Шаров, Ф. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та інші..

Метою даної роботи є розгляд теоретичних та практичних аспектів формування стратегії активізації діяльності сільськогосподарських підприємств та розробка основних напрямів його розвитку.

Дана мета зумовила постановку і вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретичних засад стратегії активізації діяльності суб’єкта господарювання;

- аналіз ефективності економічної діяльності господарства;

- напрямки удосконалення стратегії активізації діяльності суб’єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області.

Предметом дослідження є сукупність соціально-економічних закономірностей формування стратегії активізації діяльності.

Методи дослідження. У дипломному дослідженні застосовано системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, що дозволяє адаптувати його для розробки стратегії активізації діяльності сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення цілей дослідження використано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи. Зокрема, методи діалектики, логіки, аналогій, узагальнення, наукової абстракції та порівняльного аналізу були залучені для дослідження та узагальнення теоретико-методичних основ активізації підприємницької діяльності. Методи аналізу і синтезу, а також системний підхід застосовувались для обґрунтування умов активізації діяльності підприємства та визначення стратегії її реалізації; методи економіко-статистичного аналізу й порівняння допомогли дослідити тенденції розвитку підприємства та систематизувати підходи до оцінки ефективності активізаційної стратегії.

Додатково в роботі використовувалися графічний та табличний методи, а також методи аналізу і синтезу для візуалізації та структурованого подання інформації.

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій щодо формування стратегії активізації у ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Засади ефективного економічного розвитку підприємств

У сучасних умовах українські підприємства надають особливу увагу підтримці досягнутих результатів, освоєнню нових напрямів діяльності та пришвидшенню економічного розвитку. Активізація (від лат. "activus" — діяльний) має на увазі посилення, пожвавлення діяльності, спрямоване на перехід до більш активного стану. У словнику іншомовних слів цей процес тлумачиться як пробудження активності, яке переходить із пасивного стану до активного.

Активізація є важливим елементом організаційної функції менеджменту, спрямованим на створення умов для досягнення поставлених цілей, забезпечення ресурсами та регулювання господарських процесів. У сфері фінансового аналізу термін "активізація" часто розглядається як синонім "ділової активності," яка має кількісні й якісні аспекти, такі як широта ринку збуту, наявність довгострокових контрактів, імідж і торгова марка. Кількісні показники оцінюють обсяги продажу, прибуток та майновий потенціал.

Взаємозалежність між активізацією та конкурентоспроможністю підприємства дозволяє підвищувати стійкість і розвиватися в конкурентному середовищі.

Значна увага приділяється підприємству як комплексній системі, що включає техніко-економічну базу, виробничі та соціальні структури, а також трудові й матеріальні ресурси. Підприємство має широкий спектр діяльності, що підтримує його виробничо-збутову сферу. До основних видів такої діяльності належать:

Маркетингова діяльність, яка передбачає вивчення потреб споживачів, просування товарів на ринку, надання післяпродажного сервісу та задоволення суспільних потреб.

Інноваційна діяльність зосереджена на впровадженні науково-технічних розробок, створенні інвестиційної політики й технічному вдосконаленні виробництва.

Економічна діяльність охоплює планування, облік, ціноутворення та управління ресурсами, що дозволяє оцінити й оптимізувати усі аспекти господарської діяльності.

Управлінська діяльність слугує структурною основою для забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства.

Соціальна діяльність, яка орієнтується на покращення умов праці та життя співробітників, зокрема на забезпечення соціальних гарантій.

Підприємства також можуть здійснювати інвестиційну та фінансову діяльність, що включає управління цінними паперами, продаж основних засобів і придбання акцій інших компаній. Основна економічна діяльність визначається як виробництво продукції, що базується на використанні ресурсів, таких як сировина, устаткування, робоча сила тощо.

Важливою моделлю для оцінки діяльності підприємства є модель McKinsey 7S, яка акцентує на таких факторах, як стратегія, структура, системи, стиль керівництва, кваліфікація персоналу, навички й спільні цінності. Стратегія визначає напрями дій і розподіл ресурсів для досягнення довгострокових цілей. Структура організації відображає внутрішню ієрархію, а стиль управління характеризує підхід керівництва до управлінських процесів.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні активно використовувати свої сильні сторони, або конкурентні переваги. Ці переваги можуть включати технологічні нововведення, інформаційні ресурси, навички персоналу, управлінські здібності та природно-кліматичні ресурси.

Важливим аспектом забезпечення стійкого розвитку підприємства є процес стратегічного управління, який складається з таких ключових етапів: постановка цілей і завдань, планування заходів для їх досягнення, діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір оптимальної стратегії, організація її впровадження та контроль виконання. Стратегічне планування поділяється на тактичні й стратегічні плани: тактичні орієнтовані на поточну рентабельність, а стратегічні – на закладання основ для майбутньої стабільності з урахуванням зовнішніх змін.

Для оцінки ефективності управління підприємства доцільно застосовувати SWOT-аналіз, який допомагає ідентифікувати сильні й слабкі сторони, можливості й загрози. Внутрішнє середовище підприємства, згідно з методикою SWOT та моделлю 7S, включає ресурси та здібності, необхідні для досягнення цілей.

Як ресурси можуть використовуватися технічні ресурси (виробничі потужності, обладнання, матеріали); технологічні ресурси (технології як засоби перетворення сировини в продукти та послуги [14], наукові розробки); ресурси інфраструктури (стан виробничих, складських приміщень, розташування об’єктів нерухомості, можливість розширення тощо); кадрові ресурси (кваліфікаційний, віковий склад працівників, їх здатність набувати нових знань); інформаційні ресурси, організаційні ресурси, або ресурси системи управління (організаційна структура управління, ступінь її централізації, гнучкості, швидкості реакції на зміни); фінансові ресурси (власний, позиковий капітал, стан та ліквідність активів тощо). На основі поєднання цих двох концепцій нами систематизовано перелік ключових об’єктів діагностування господарства як факторів та резервів активізації їхньої діяльності (табл.1.1).

Технічні ресурси: виробничі потужності, обладнання, матеріали.

Технологічні ресурси: наукові розробки та технології, які допомагають перетворювати сировину в кінцевий продукт.

Таблиця 1.1

Ключові об'єкти діагностування господарства як фактори та резерви активізації їхньої діяльності

Елементи потенціалу	Ключові об'єкти діагностування
Продукція (товар)	– структура; – якість
Маркетинг та збут	– широта асортименту продукції; – сума продажу; – ступінь розвиненості каналів збуту – наявність власних одиниць роздрібної торгівлі – рівень витрат реалізації до суми продажу – якість реклами
Технологія	– використання інновацій у виробничому процесі – наявність прогресивних технологій – розробка нових товарів, послуг
Виробництво	– собівартість продукції – рівень фондовіддачі – продуктивність праці – ступінь використання виробничих потужностей – забезпеченість власними ресурсами – наявність дешевих джерел енергії
Економіко-фінансова система	– рентабельність кожного виду продукту – раціональність продуктового портфеля – стійкість функціонування організації – співвідношення між складовими капіталу – приріст інвестицій (за винятком амортизації) – співвідношення активів до зобов'язань
Організаційні можливості	– організація виробництва – структура управління – логістична система – досконаліть інформаційної системи – швидкість проходження управлінських рішень – використання системи INTERNET
Персонал	– кваліфікація та досвід працівників – здатність до навчання та реалізації новацій – можливість створення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до стратегічних цілей діяльності
Соціально-психологічні (культурологічні) елементи	– наявність позитивного іміджу господарства – соціальні гарантії – психологічний клімат у колективі – стиль керівництва

Кадрові ресурси: кваліфікація, досвід та здатність працівників до навчання й адаптації до змін.

Фінансові ресурси: власний і позиковий капітал, стан активів, їх ліквідність.

Інформаційні ресурси: доступ до якісної інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Також суттєву роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграють зовнішні фактори. До них належать:

Політичні та правові аспекти: стабільність політичного середовища, законодавче регулювання, зовнішня торгівельна політика держави.

Економічні фактори: стан фінансової, податкової систем, курс національної валюти, рівень інвестиційної привабливості.

Ринкові умови: обсяг ринку, потенційний попит, конкуренти та рівень конкуренції в галузі.

Технологічний прогрес: рівень інноваційного розвитку, витрати на наукові дослідження.

Соціокультурні особливості: рівень доходів населення, культурний і освітній рівень, менталітет, структура населення за віком і професією.

Активізація підприємств передбачає підвищення їхньої діяльності за рахунок вдосконалення процесів і прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Основна мета цього процесу полягає у створенні умов для підвищення ефективності роботи підприємства та розвитку в нових напрямах. Відмінність між "активізацією" та "розвитком" полягає в тому, що активізація виступає початковим етапом для досягнення стратегічного зростання, забезпечуючи поступове підвищення економічних показників.

Таким чином, активізація підприємницької діяльності є комплексним підходом до адаптації підприємства до ринкових змін та реалізації свого потенціалу в умовах динамічного середовища. Це досягається через посилення конкурентних переваг, удосконалення управлінських процесів та ефективне використання всіх наявних ресурсів, що дозволяє підприємству утримувати свої позиції на ринку і досягати стратегічних цілей.

Активізація діяльності підприємств охоплює оптимізацію всіх аспектів їхнього функціонування. Створення стратегії розвитку вимагає аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на роботу підприємства,

таких як політичні, економічні, ринкові та соціокультурні фактори. Такий підхід сприяє довгостроковому розвитку та адаптації підприємства до змін у середовищі.

Процес активізації діяльності підприємств розглядається як основа для прискорення їхнього розвитку і спонукання до активної діяльності, спрямованої на вдосконалення та реалізацію нових функцій. Головна мета активізації полягає у забезпеченні виконання встановлених завдань, пошуку нових можливостей для розширення діяльності й залучення підприємства в нові сфери економіки. Такий підхід дозволяє підприємству розвивати власний потенціал і реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним з основних чинників, що сприяють активізації підприємства, є конкурентні переваги. Вони забезпечують стабільність і конкурентоспроможність організації, дозволяючи їй ефективно адаптуватися до ринкових змін. Конкурентні переваги поділяються на кілька типів:

Технологічні переваги – використання передових технологій, що дозволяють покращити якість продукції та знизити витрати.

Інформаційні переваги – доступ до важливої інформації про ринок, конкурентів та споживачів.

Кваліфікаційні переваги – високий рівень професіоналізму працівників, який сприяє створенню якісної продукції та послуг.

Управлінські переваги – наявність ефективної системи управління, яка швидко адаптується до змін і забезпечує раціональний розподіл ресурсів.

Конкурентні переваги підприємства тісно пов'язані з поняттям потенціалу підприємства, що включає його природні, матеріальні, фінансові, кадрові та організаційні ресурси, які можуть бути використані для досягнення визначених цілей. За умов динамічних змін ринку важливо, наскільки швидко і гнучко підприємство адаптується до нових умов, використовуючи свої ресурси для максимального ефекту.

Стратегічне управління підприємством спрямоване на виявлення та розробку сильних сторін організації, що дозволяє їй зберігати позиції на ринку. Такий процес включає кілька етапів, зокрема:

Формування мети та завдань – визначення стратегічних напрямів, яких прагне досягти підприємство.

Планування заходів – розробка плану реалізації поставлених цілей, з урахуванням ресурсів та можливостей.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – дослідження ринкових умов та внутрішніх ресурсів для формування ефективних рішень.

Вибір стратегії – визначення найкращих варіантів розвитку.

Організація впровадження стратегії – застосування ресурсів і управлінських методів для реалізації обраної стратегії.

Контроль виконання – оцінка ефективності стратегічного плану, коригування дій відповідно до досягнутих результатів.

У результаті, активізація діяльності підприємств стає важливим інструментом для зміцнення конкурентних позицій, розвитку потенціалу і досягнення стійкого зростання. Це можливо завдяки створенню та впровадженню таких стратегій, що забезпечують оптимальне використання ресурсів, швидку адаптацію до змін ринку та довгострокову рентабельність. Підприємства, що активно розвивають свої конкурентні переваги й удосконалюють внутрішні процеси, мають значно більше шансів на успіх у сучасному динамічному економічному середовищі.

Активізація діяльності підприємств також включає впровадження інноваційних підходів, які забезпечують їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку. Інновації вимагають адаптації підприємства до новітніх технологій та методів управління, що дозволяє досягти максимальної ефективності й продуктивності. Інноваційний розвиток забезпечується такими чинниками:

Інвестування в науково-дослідницьку діяльність – розвиток технологічних нововведень, удосконалення продукції та підвищення якості послуг.

Інформаційні технології – впровадження цифрових рішень для управління виробничими й бізнес-процесами, що дозволяє підприємствам більш ефективно обробляти дані та реагувати на зміни ринку.

Підвищення кваліфікації персоналу – навчання і розвиток працівників, що дозволяє їм швидко освоювати нові навички й технології, підвищуючи загальну продуктивність організації.

Інновації відіграють ключову роль у розробці нових продуктів і послуг, що здатні задовольнити потреби клієнтів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів. Наприклад, запровадження автоматизації у виробництві може значно підвищити якість і стабільність продукції, знизити витрати та мінімізувати людський фактор.

Окрім інновацій, активізація підприємницької діяльності неможлива без якісного маркетингового підходу. Маркетинг стає рушійною силою в процесі адаптації до споживацьких потреб, прогнозування ринкових тенденцій і створення позитивного іміджу підприємства. Сучасний маркетинг спрямований на такі завдання:

Дослідження ринку – визначення потреб і запитів клієнтів, моніторинг конкурентного середовища.

Сегментування та таргетування – поділ ринку на сегменти для чіткого орієнтування на цільові аудиторії, створення пропозицій, що відповідають інтересам конкретних груп споживачів.

Позиціонування бренду – створення унікального іміджу та репутації, що допомагає підприємству виділитися на фоні конкурентів.

Інструменти цифрового маркетингу – використання соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу та інших цифрових каналів для просування продукції й формування лояльності клієнтів.

Ефективний маркетинг сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і підтримці лояльності існуючих споживачів, що є важливим аспектом довгострокового розвитку підприємства.

Активізація діяльності підприємств має ще одну суттєву складову – соціальну відповідальність. Соціально відповідальні підприємства впроваджують ініціативи, які спрямовані на підвищення якості життя співробітників і місцевих громад, зокрема:

Забезпечення безпечних умов праці, соціальних гарантій та можливостей для кар'єрного росту.

Екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів.

Підтримка місцевих громад та участь у благодійних проєктах, що допомагає формувати позитивний імідж підприємства та підтримку з боку суспільства.

Загалом, процес активізації діяльності підприємства можна розглядати як багатосторонню стратегію, що включає інноваційний розвиток, ефективний маркетинг, соціальну відповідальність і адаптацію до ринкових умов. Системний підхід до активізації дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, розвиватися у довгостроковій перспективі та досягати стабільного економічного зростання. Завдяки такому підходу підприємство не тільки реагує на поточні ринкові зміни, але й стає лідером у галузі, створюючи нові стандарти якості, відповідальності й ефективності на сучасному ринку.

1.2. Чинники інтенсифікації діяльності підприємств

З метою активізації діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання удосконалення потребує система управління, яку слід розглядати як цілісну систему, що складається із взаємопов’язаних

підсистем, критеріїв управління й оцінки персоналу; елементів об’єкта управління, на які здійснюється вплив (фактори управління); ресурсів та стимулів, за допомогою яких відбувається вплив; методів оцінки і прийняття управлінських рішень з метою досягнення конкретної мети.

Згідно з теорією менеджменту як науки, стратегічний підхід до управління господарством є найефективнішим у ринкових умовах. Сутність стратегічного управління полягає у знаходженні відповіді на три найважливіші питання: стан, у якому тепер перебуває організація; у якому напрямі, на думку вищого керівництва, вона повинна розвиватися в майбутньому; як вона збирається потрапити в той стан, де її хоче бачити керівництво.

Метою удосконалення системи управління підприємств в умовах жорсткої конкуренції є впровадження в практику управління стратегічного менеджменту. При цьому управління організаціями в умовах командно-адміністративної системи збігається з характеристиками «оперативного управління» як виду управлінської діяльності, оскільки перспективні завдання та напрями їхньої реалізації спускались на мікрорівень від структур галузевих міністерств та відомств, а підприємству була відведена пасивна роль виконавця цих рішень.

Оскільки ринкова економіка означає постійні динамічні зміни зовнішнього середовища, то впровадження у практику управління господарствами стратегічного менеджменту є основним фактором успішного виживання в умовах конкуренції та, відповідно, фактором активізації їх діяльності.

На активізаційні процеси діяльності підприємств аграрного сектору вагомо впливають такі економічні складові зовнішнього середовища:

- економіко-соціальне становище сільського населення та сільських територій;
- рівень конкуренції у галузі;
- темпи інфляції;

- державні програми з підтримки доходів виробників сільськогосподарської продукції;
- ринок фінансових послуг, його кредитна інфраструктура та кредитні механізми;
- ринок страхових послуг;
- стан розвитку транспортного сполучення у сільській місцевості;
- політика постачальників матеріально-технічних ресурсів та послуг;
- інвестиційно-інноваційна політика держави;
- бюджетна політика держави;
- стимулювання позитивного агроекологічного іміджу України;
- темпи просування до Європейського Співтовариства.

Особливу увагу, на нашу думку, варто акцентувати на останньому із перелічених економічних факторів зовнішнього середовища підприємств аграрного сектору, оскільки на сьогодні існує багато дискусій щодо виживання національного сільськогосподарського виробництва в умовах лібералізації доступу на вітчизняні ринки іноземних товарів, що регулюється правилами та нормами СОТ.

Для вітчизняних сільськогосподарських підприємств, питання активізації своєї діяльності постають особливо гостро. При цьому одним із слабких місць у переговорах є питання відповідності законодавчо-правових реформ та режиму зовнішньої торгівлі сільськогосподарськими товарами усім обов'язковим угодам та домовленостям СОТ, а саме: Генеральній угоді з тарифів та торгівлі, Угоді про сільське господарство, Угоді про застосування санітарних та фітосанітарних заходів, Угоді про технічні бар'єри у торгівлі.

Нині загострюється питання пошуку напрямів активізації діяльності сільськогосподарських підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності. Шляхи вирішення даної проблеми, повинні містити два блоки: блок факторів та резервів активізації діяльності підприємств внутрішньо організаційного характеру та блок заходів

державного регулювання процесів активізації діяльності сільськогосподарських підприємств.

Прояв процесів активізації діяльності підприємств можна оцінювати за допомогою кількісних та якісних показників можна систематизувати за двома блоками: показники, які характеризують безпосередньо результати діяльності господарства, та показники, які демонструють результати державної підтримки процесів активізації діяльності сільськогосподарських підприємств. Слід підкреслити, що оскільки процес активізації діяльності характеризує розвиток господарства, аналізувати ці показники необхідно у динаміці.

До показників результативності діяльності господарства відносять:

Економічна діяльність:

1. динаміка ділової активності господарства;
2. обсяги виторгу;
3. валовий прибуток за видами продукції;
4. балансовий або чистий прибуток;
5. виробнича рентабельність та рентабельність продажу за видами продукції;
6. рентабельність капіталу;
7. ефективність використання фінансових ресурсів (стійкість, ліквідність та платоспроможність господарства);
8. структура витрат матеріальних ресурсів за видами продукції у підрозділах господарства;
9. вартість майнових прав (нематеріальних активів).

Маркетингова діяльність:

1. конкурентоспроможність товару, включаючи вимоги якості СОТ;
2. динаміка структури та асортименту товару;
3. положення товару на ринках збуту;
4. обсяги витрат на маркетинг;

5. ефективність маркетингової діяльності (обсяги продажу до витрат на маркетингову діяльність);

6. вартість майнових прав (наприклад, вартість бренду, торговельної марки).

Виробнича діяльність:

1. площа сільськогосподарських угідь;
2. поголів'я тварин;
3. обсяг виробництва основної продукції;
4. зношеність технічних засобів та виробничих об'єктів нерухомості;
5. внесення мінеральних добрив по культурах;
6. врожайність культур;
7. продуктивність тварин, птиці.

Інноваційна діяльність:

1. вартість інтелектуальної власності (нематеріальних активів);
2. ефективність нововведень

Соціальна діяльність:

1. професійно-кваліфікаційний склад кадрів;
2. середній вік працівників;
3. стаж роботи;
4. рівень руху персоналу;
5. укомплектованість господарства кадрами;
6. індивідуально-кваліфікаційний та професійний потенціал кожного працівника;
7. групова згуртованість;
8. соціально-психологічний клімат;
9. організаційна культура;
10. ефективність використання кадрового потенціалу (продуктивність праці, темпи зростання продуктивності та заробітної плати, витрати на управління, втрати робочого часу, рівень задоволеності працею)

Екологічна діяльність: обсяги фінансування заходів з захисту ґрунтів, меліорації тощо

За допомогою даної системи показників можна проаналізувати економічний стан господарства, діагностувати розвиток його активізаційної діяльності, оцінити результат впливу зовнішніх економічних факторів на дані процеси. Це дасть змогу систематизувати методичні аспекти формування механізмів активізаційної діяльності підприємств.

1.3. Методи діагностики стратегії активізації діяльності підприємств

Стратегія активізаційної діяльності підприємств включає блоки виробничої діяльності, маркетингу, блок фінансової, інвестиційно-інноваційної, управлінської, соціальної та екологічної діяльності . Вони охоплюють такі складові організаційної системи, як стратегії (конкурентні та маркетингові), персонал, структури, системи, технології, культурологічні та соціально-психологічні елементи.

Активізаційна діяльність потребує послідовного залучення кожної складової організаційної системи. Тому для здійснення систематизації методичних підходів формування механізмів процесу активізації діяльності підприємств дотримуватимемося встановленого порядку руху змін у межах організаційної системи за принципом теорії 7S. Цей рух починається з аналізу існуючих та розробки нових стратегій.

Стратегічний підхід включає багато методів щодо формування стратегії та її реалізації. Виділяють 10 шкіл стратегічного управління. Найбільш популярною з них вважається Школа позиціонування, а одним із найвідоміших представників її є М. Портер.

Основними методами аналізу конкурентних переваг господарства є SWOT-аналіз, метод вивчення профілю об’єкта, метод 7S, PIMS, модель

конкурентного аналізу М. Портера, матриця БКГ (останні три відносяться до інструментарію Школи позиціонування).

Сутність SWOT-аналізу відображена у підрозділі 1.1. Розглянемо стисло послідовність дій у межах методології SWOT-аналізу [24]:

- на першому етапі вивчаються фактори зовнішнього оточення господарства з метою виявлення поточних і потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків у наслідок їх дії;
- на другому етапі ідентифікуються потенційні можливості зовнішнього оточення, необхідні для запобігання загроз та зміцнення конкурентної позиції;
- на третьому етапі формулюються та аналізуються сильні і слабкі складові потенціалу господарства;
- на четвертому етапі визначаються показники «абсолютної конкурентної сили» господарства та будується SWOT-матриця, в якій узгоджуються сильні/слабкі сторони із можливостями/загрозами, що дає змогу обрати необхідну стратегію поведінки на ринку.

Вивчення факторів зовнішнього оточення господарства (перші два етапи SWOT-аналізу) можна проводити за допомогою STEP-аналізу (в літературі зустрічається також «PEST-аналіз»), який дає можливість комплексно оцінити вплив зовнішньої економічної ситуації за допомогою балів або рангів через групування зовнішніх факторів на суспільні (S), технологічні (T), економічні (E) та політичні (P) [12].

Технологія STEP-аналізу передбачає розробку головних стратегічних чинників, які мають високу вірогідність реалізації та вплив на діяльність господарства. Далі здійснюється оцінка важливості кожної події для даного господарства через присвоєння йому певної ваги від 1 (найважливіші) до 0 (незначні). Потім за п’ятибальною шкалою оцінюється вплив кожного чинника-події на підприємство, його стратегію. Останній етап – визначення зваженої оцінки множенням ваги чинника на силу його впливу та розрахунок сумарної зваженої оцінки для конкретного господарства.

Для аналізу найближчого оточення господарства можна також використовувати метод конкурентного аналізу М. Портера.

Для побудови структури цілей господарства як економічної системи використовується модель «дерево цілей». За її допомогою цілі структуруються за ієрархічним принципом, де «вершина дерева» – генеральна мета, а підпорядковані підцілі першого, другого та наступних рівнів зображені у вигляді «гілок дерева», які характеризують різні види діяльності господарства та деталізують цілі за обраними класифікаційними ознаками. Елементи дерева цілей, які описують спосіб реалізації підцілей, є цілями-засобами, в межах яких розробляють конкретні заходи [10].

За допомогою моделі «дерева цілей» можна обрати найкращі варіанти виконання початкової мети, використовуючи такі критерії: мінімальна вартість, час, вірогідність ризику, норми ресурсів тощо.

Метод вивчення профілю об'єкта включає дослідження образу господарства або його продукції цільовою групою. Профілем називають суму характеристик об'єкту аналізу, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів [11]. Профіль – це засіб візуального аналізу об'єкта, в ході якого за стобальною шкалою (бали знаходяться по горизонталі у шапці таблиці) оцінюється певний перелік характеристик, розміщених за ранжиром по вертикалі. Напроти кожної характеристики на перетині з отриманим балом наносяться точки, за якими будується крива профілю.

Метод 7S був розроблений компанією McKinsey, складається він з трьох етапів. Перший етап включає аналіз господарства та його положення з точки зору теорії систем. Підсистеми організації за моделлю 7S розглянуто у підрозділі 1.1. Наступний етап даного методу – вивчення привабливості ринку за такими показниками, як абсолютний розмір, ріст, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку, соціальна роль тощо. На третьому етапі будується матриця «стратегічне положення/привабливість ринку» та визначається стратегія господарства. Якщо привабливість ринку висока і стратегічне положення фірми сприятливе – необхідно інвестувати у

даний продуктовий напрямок та структурно зростати; і навпаки – у разі низької привабливості та незадовільного стану – відмовитися від даного виду виробничої діяльності [16].

Метод аналізу PIMS (Profit Impact of Market Strategy – метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток) був розроблений у 1972 р. для компанії General Electric. Сутність його полягає в узагальненні змінних, які впливають на довгостроковий прибуток. На думку авторів моделі, тридцять змінних, що використовуються в ній, дають змогу виявити 67% факторів успіху господарства, які поділено на три групи:

- конкурентна ситуація (питома вага ринку, відносна якість продукції тощо. Дані фактори позитивно впливають на прибутковість фірми, якщо питома вага ринку дорівнює 7% – рівень прибутковості становить 10%; питома вага ринку коливається від 15 до 23% – рівень прибутковості дорівнює близько 16%; 38% і більше – прибутковість становить понад 33%);
- виробнича структура (відношення капіталу до суми продажу; відношення капіталу до доданої вартості; ступінь використання виробничих потужностей; продуктивність праці. Перші два показники зумовлюють несприятливий ефект на прибутковість господарства, наступні два – сприятливий);
- ринкова ситуація (зростання галузі у довгостроковій перспективі (4-10 років), у короткостроковій перспективі (до 3 років); капіталомісткість; відношення витрат на маркетинг до суми продажу; сума закупівель. Позитивний ефект має перший фактор, наступні три – негативний .

Найбільший вплив на норму прибутку у порядку зменшення має капіталомісткість, відносна якість продукції, відносна частка ринку господарства; продуктивність праці. Однак існують види діяльності, де за низьких значень показників ринкової питомої ваги бізнес є високоприбутковим. Перевага даної моделі полягає у вимірі відносної якості продукції, оскільки вирішальною умовою успіху в бізнесі є задоволення

споживачів. У даній моделі здійснюється спроба оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

Модель конкурентного аналізу М. Портера демонструє зовнішні сили, які впливають на підприємство й визначають рівень галузевої конкуренції. М. Портер визначив п’ять сил конкуренції:

- загроза з боку новачків ринку;
- ринкова влада постачальників господарства (їхня здатність торгуватися);
- ринкова сила споживачів господарства (їхня здатність торгуватися);
- загроза появи товарів-замінників;
- інтенсивність суперництва між наявними конкурентами.

Під впливом цих факторів підприємство обирає ту чи іншу стратегію й починає активізувати свої позиції на ринку. Наприклад, якщо постачальники мають значну ринкову владу і не йдуть на жодні цінові поступки або поступки, пов’язані з термінами постачань та оплати сировини і матеріалів, що впливають на вартість товару, його диференціацію, прибуток, то в такому разі підприємство намагатиметься самозабезпечити себе шляхом інтеграції «назад» за технологічним ланцюжком. На жаль, для більшості українських підприємств сільськогосподарської галузі важко самостійно отримати контроль над господарствами першої та третьої сфери АПК, але ж, як свідчить практика господарювання, виникає багато форм співпраці з господарствами інших галузей, пов’язаних із виробництвом сільськогосподарської продукції.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є одним із підходів до формування варіантів стратегій та прийняття стратегічних управлінських рішень щодо вибору напрямів активізації господарської діяльності. Даний метод, включає аналіз портфеля інвестицій через порівняння частки господарства або його товарів на ринку з темпами зростання всієї господарської діяльності. Наприклад, якщо певний товар охоплює велику частку ринку й має високий темп зростання продажу, тобто потенціалу

бізнесу («зірка»), необхідно дотримуватися стратегії зростання через поширення асортименту товару (внутрішнє зростання) або через вертикальну, горизонтальну інтеграцію у суміжні галузі чи в нові галузі (зовнішнє зростання). Навпаки, якщо товар охоплює малу частку ринку й має низькі темпи зростання продажу («собака») – обирається стратегія скорочення.

За твердженнями А. Мескона, існує чотири основні стратегічні альтернативи розвитку виробничої діяльності господарства – обмежене зростання (для прибуткових, стабільних підприємств, таких, які діють у зрілих галузях зі статичними технологіями); ріст (для підприємств, діючих у динамічних галузях з технологіями, що швидко змінюються); скорочення (для підприємств, що перебувають у стадії економічного спаду); поєднання (для підприємств, які функціонують у декількох галузях).

Матриця БКГ допомагає сформувати збалансований продуктовий портфель діяльності господарства, який повинен включати товари, що потрапляють за характеристиками до «зірки», тобто гарантуючі успіх у майбутньому; «грошової корови» – які надають фонди для майбутнього росту; «важких дітей» – які потребують інвестування, щоб стати «зіркою». Як показали наші дослідження, у вітчизняній аграрній сфері «грошовими коровами» можуть бути зернові, соняшник, продукція птахівництва. «Зірками» ці продукти можуть стати для експортоорієнтованих підприємств. «Важкі діти» – це продукція м’ясо-молочної галузі, овочі та фрукти. Ці напрями виробничої діяльності потрібно активізовувати через інвестування виробничих потужностей та нових технологій.

Розглянемо можливість використання методу матриці БКГ як інструменту формування механізмів активізаційної діяльності в межах системи фінансового забезпечення реалізації стратегії.

Залучення такої складової механізму активізаційної діяльності, як персонал потребує, по-перше, діагностування за основними напрямами кадрового потенціалу господарства (див. табл.1.1) у межах SWOT-аналізу;

по-друге, розробку адекватної системи заохочень та покарань, спираючись на методологію теорії мотивації та економічні методи управління.

Чинниками мотивації для задоволення фізіологічних потреб є оплата праці, умови праці, стабільність і безпека, намагання запобігти ризикам і змінам; захист від страху та хвороб. Чинники мотивації для задоволення психологічних потреб – це прагнення до участі у сумісних діях, намагання бути членом колективу однодумців, бажання поваги з боку оточення, лідерство, повніше використання своїх знань і навичок, прагнення до творчості, незалежності та творення.

Виявлення цих потреб шляхом опитування дає можливість розробити низьку заходів для створення відповідного психологічного клімату, який допоможе реалізувати необхідні для активізації діяльності господарства стратегічні цілі та пов’язані з ними організаційні зміни.

Таким чином, можна виділити два основні напрями мотивації активізаційної діяльності господарства:

перший – матеріальне стимулювання результатів праці, спрямоване на підвищення виробничих результатів та якості продукції;

другий – комплекс нематеріальних стимулів, основною метою яких є результативне впровадження нововведень.

Перший напрям мотиваційної методики включає: впровадження системи оплати праці та винагород, прямо пов’язаної з результатами праці; забезпечення елементарного соціального пакета робітникам, який включає медичне страхування та можливість використовувати пільги, передбачені українським законодавством щодо оплати лікарняних, відпусток по догляду за дитиною тощо. Дані методи стимулювання дають можливість задовольнити основні фізіологічні потреби та потреби в безпеці працівників господарства. Також за допомогою підвищення оплати праці можна забезпечити успішне впровадження нововведень.

Другий напрям здебільшого спрямований на задоволення психологічних потреб персоналу і включає такі підходи до нематеріального

стимулювання: можливість професійного, кваліфікаційного та творчого росту; створення у результаті впровадження нововведень умов праці вищого рівня; забезпечення гарантії роботи після впровадження нововведень; створення умов для дружнього партнерства, проведення групових заходів колективу; визнання заслуг через ЗМІ, систему корпоративного визнання (грамоти, подяки, дошки пошани тощо); залучення до обговорення варіантів впровадження нововведень.

Вплив на персонал з метою активізації діяльності господарства неможливо здійснювати без організаційно-розпорядчих методів управління. Ці методи тісно пов’язані з економічними методами впливу на трудовий колектив і поділяються на дві групи: організаційно-стабілізуючі (регламентування, нормування, інструктування) та розпорядчі (накази, постанови, розпорядження).

З метою активізації діяльності господарства обов’язково потрібно вносити зміни до структури організації та її процесів. Такі зміни характеризуються вченими як процес реструктуризації, яка має дві форми [10]:

- оперативна, що спрямована на вирішення гострих проблем у короткостроковому періоді і включає реструктуризацію матеріальних активів та боргових зобов’язань через розробку оптимальних схем постачань сировини, визначення методів збільшення обсягів продажу, оптимізації виробничих процесів та організаційних структур. Результатом успішного проведення оперативної реструктуризації є створення умов для ефективного функціонування, коли підприємство зі збиткового стає інвестиційно-привабливим;
- стратегічна форма реструктуризації розрахована на довгостроковий період і включає формування детальних галузевих концепцій розвитку за правилами та інструментами стратегічного управління. Результатом успішного проведення стратегічної реструктуризації є зростання потоку чистої поточної вартості майбутніх доходів, ріст конкурентоспроможності у

довгострокову періоді та зростання ринкової вартості власного капіталу.

Реструктуризацію слід розглядати як процес підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом впровадження менеджментом комплексу внутрішніх способів для адаптації системи управління до постійно змінних ринкових умов [28].

Модель проведення реструктуризації являє собою процедуру розробки концепції трансформаційних заходів господарства, вибору стратегії, напрямів реструктуризації, адаптації структурних параметрів та проведення реструктуризаційних перетворень.

Процес реструктуризації складається з двох етапів: перший – реструктуризація організаційно-управлінської системи і реорганізація діяльності та основних засобів; другий етап включає фінансову реструктуризацію, інвестування нового обладнання та трудових ресурсів [15].

Процес управління реструктуризацією включає ряд взаємопов’язаних заходів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища господарства; розробка концепції та визначення цілей реструктуризації; вибір форми реструктуризації; розробка комплексної програми реструктуризації; вибір напрямів реструктуризації; формування команди; управління процесом реструктуризації.

Слід зазначити, що реструктуризація є ефективним інструментом проведення трансформаційних заходів у підприємстві, але результативність та ефективність перерахованих заходів відображає реальний стан організаційного механізму господарства. Для того щоб цей процес відбувся, необхідно користуватися одним із методичних засобів, що сприяє підвищенню ефективності проведених реструктуризаційних заходів господарства, а саме – моделлю проведення реструктуризації [15].

Методологія реструктуризації базується на комплексному підході, оскільки вона охоплює структуру, функції та людські фактори господарства. Реорганізаційними методами та підходами реструктуризації є сегментування

господарської діяльності, концепція центрів відповідальності (центрів прибутку, витрат та інвестицій), методи оптимізації процесів, мотиваційні методи та розвиток організаційної культури.

Сучасним і результативним методом формування механізмів активізаційної діяльності підприємств є логістичний підхід, що допомагає побудувати таку систему управління рухом матеріального потоку, яка забезпечить наявність потрібного товару або матеріалів у необхідній кількості та бажаної якості у відповідному місці й у потрібний час для певного споживача із заданими витратами.

Концепція логістики:

- є структурою, де здійснюється економічна діяльність господарства через формування вартості для клієнта (компетенція логістики пов'язана з компетенціями виробництва та маркетингу);
- входами до логістичної системи є фактори виробництва (праця, засоби виробництва, інформація), що формують логістичні витрати. Виходами логістичної системи є постачання товару, яке автор характеризує як «логістичні послуги».

Логістичний підхід є «господарським мисленням, управлінською концепцією, яка характеризується системним розглядом загального підприємницького стану і, за послідовного організаційного переміщення, компетентністю у всіх пов'язаних із цим переміщенням товарів».

Основними рисами методології логістики є системний, кібернетичний, та прогнозні підходи як загальні підходи до управління організацією, а також моделі управління запасами.

Системний підхід ґрунтується на загальній теорії систем, яка передбачає поділ системи на сукупність взаємопов'язаних елементів. Основними підсистемами логістичної системи господарства (мікрологістичної системи) є виробничі підрозділи господарства, транспортні засоби, складське господарство, комунікації, запаси.

За допомогою кібернетичних методів можна вивчати й моделювати керовану та керуючу підсистеми логістичної системи господарства через виявлення прямих та зворотних зв'язків, вивчення процесів управління, аналіз та співвідношення її входів і виходів.

У межах кібернетичного підходу використовуються економіко-математичні методи, факторний аналіз, функційно-вартісний аналіз тощо.

Прогнозні методи спрямовані на розробку прогнозів, тобто науково-обґрунтованих суджень про майбутній стан об'єкта дослідження. Оскільки у логістичній системі відбувається ряд процесів організаційно-економічної діяльності господарства, то керівникам потоковими процесами необхідно складати перспективні плани їх розвитку, прогнозувати тенденції змін зовнішнього середовища та логістичних процесів. Такі завдання вирішуються за допомогою методів прогнозування, а саме: методом прямого розрахунку за нормами, наприклад, витрат матеріалів для визначення потреби основного виробництва; стохастичними методами (апроксимація середніх величин, регресивний аналіз) для визначення потреби в матеріальних ресурсах; екстраполяції, індексного, експертного методів (для вибору постачальників). Для визначення обсягів власного виробництва фахівцями з логістики та технологами визначається доцільність даної діяльності за принципами МОВ (make or buy / зробити або купити) [18].

У логістиці виділяють три основні способи управління матеріальним потоком: тягнуча система (just in time (JIT) / точно в термін, яка реалізована у системі KANBAN; ОПТ / Optimized Production Technology), штовхаюча (MRP I / Material Requirements Planning, MRP II / Manufacturing Resource Planning) та комбінована системи [10].

Відомими логістичними моделями управління запасами є модель з фіксованим розміром замовлення; з фіксованим інтервалом між замовленнями; комбінована модель управління запасами. Також результативним способом нормування і контролю за станом запасів є метод АВС [23].

Методологія інформаційного забезпечення процесу активізації діяльності підприємств включає такі управлінські інструменти, як управлінський облік та сукупність прийомів аналізу, а саме: зведення та групування, прийом абсолютних та відносних величин, прийом середніх величин, прийом суцільних та вибіркових спостережень, управління за відхиленнями тощо.

Основною складовою формування системи інформаційного забезпечення активізації діяльності сільськогосподарських підприємств є впровадження у господарську практику принципів управлінського обліку через складання виробничих бюджетів за всіма видами продукції, за допомогою яких ефективніше використовуються ресурси.

Бюджетування є складовою планування. Його центральним ланцюгом є бюджет як кількісне вираження плану в натуральних та грошових одиницях. Основні фінансові бюджети господарства – це бюджет доходів та витрат, бюджет руху коштів, бюджет балансу [24].

До основних принципів бюджетування та калькуляції собівартості як складових управлінського обліку відноситься поділ витрат на прямі та непрямі, які у свою чергу, поділяються на змінні прямі та на постійні витрати [16] .

Складання бюджетів за видами продукції допомагає у прийнятті управлінських рішень щодо:

- максимізації прибутку та рентабельності;
- раціональності обраної виробничої спеціалізації господарства;
- визначення потреб у кредитних та матеріально-технічних ресурсах;
- аналізу реальної прибутковості чи збитковості конкретного виду продукції;
- вибору каналів та обсягів реалізації продукції;
- прогнозування валового прибутку та рівня беззбитковості.

Велике практичне значення в управлінні витратами господарства має використання методу «ланцюжка цінностей», розробленого М. Портером

[10], який поділяє діяльність господарства на технологічні та економічні види, що створюють цінності і потребують витрат. Первинні види діяльності мають відношення до фізичного створення продукту (забезпечення постачань сировини, процес виробництва, збут продукції, маркетинг, доставка споживачу). Вторинні або підтримувальні, види діяльності – це чинники виробництва (розвиток технології, матеріально-технічне забезпечення) та інфраструктури (загальний менеджмент: планування, фінансовий контроль, управління людськими ресурсами тощо), які сприяють здійсненню первинної діяльності.

Метод «ланцюжка цінностей» можна використовувати для аналізу зовнішнього середовища з метою можливості розвитку зв'язків із покупцями, постачальниками та розвитку каналів розподілу.

Також даний метод використовують для опису концептуальних основ логістики через поділ основної діяльності господарства за логістичними функціями й операціями. Такий підхід, що стосується руху продукції, є також складовою логістичного підходу до управління сільськогосподарським виробництвом, що в сукупності дає можливість:

- виявити проблемні місця на шляху руху сільськогосподарської продукції з моменту організації сівби або купівлі молодняку тварин/птиці до моменту доставки кінцевого продукту покупцеві;
- управляти витратами інфраструктури з точки зору їх впливу на цінність та вартість продукту для покупця;
- управляти процесом ціноутворення, швидко реагуючи на зміни зовнішньої кон'юнктури;
- виявити резерви економічності у логістичних процесах або інших процесах, які поділяють ланки ціннісного ланцюга.

Методом фінансового забезпечення реалізації стратегії, спрямованої на активізацію діяльності господарства, є розробка бізнес-плану як інструменту фінансово-економічного планування організації.

Структура бізнес-плану включає загальну характеристику господарства, продукції; аналіз ринку та основних конкурентів; виробничий план; план маркетингової діяльності; організаційний план; план ризиків; фінансовий план, включаючи інноваційну програму.

Фінансовий план висвітлює у вартісних показниках усі види діяльності господарства та можливі ризики, пов'язані з їх здійсненням. У загальному вигляді він являє собою баланс доходів та витрат; обґрунтований оптимальний обсяг виробництва та продажу через розрахунок та графічне відображення беззбитковості; розрахунок та обґрунтування прогнозних фінансово-економічних результатів діяльності господарства з визначенням терміну окупності необхідних інвестицій [15].

При плануванні грошових потоків та інвестицій у той чи інший товарний напрямок, тобто у виробництво та реалізацію основної продукції, можна використовувати метод матриці БКГ. Якщо підприємство має товарний напрям, який потрапляє до характеристик «важкі діти» (низька частка ринку, але високий темп зростання продажу), в нього необхідно вкладати більш коштів, ніж він може самостійно генерувати. Тобто «важкі діти» потребують великих інвестицій для купівлі частки ринку, щоб стати «зіркою», а потім – «грошовою коровою», яка забезпечить великі обсяги продажу, високий прибуток, можливість реінвестувати кошти в інші товари.

Таким чином, за допомогою матриці БКГ можна сформувати не лише збалансований продуктовий портфель діяльності господарства, а й визначити резерв фінансового забезпечення майбутніх перспективних напрямів його діяльності.

Методом забезпечення досягнення господарством своєї мети є контроль як функція управління. Процес контролю складається з трьох етапів: розробки стандартів та критеріїв; зіставлення з ними реальних результатів; прийняття необхідних коригувальних дій.

Основним методом контролю є складання бюджетів, де в кількісних показниках встановлюються критерії економічної діяльності.

Процес активізаційної діяльності господарства не може відбуватись без залучення культурологічних та соціально-психологічних елементів організаційної системи.

Культура господарства – це система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники. До філософії господарства входять легенди, ритуали і символи, зрозумілі для всіх працівників. Крім того, культура господарства зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками та структурними підрозділами, сприяє посиленню мотивації праці та інноваціям.

Найпоширеніші методи управління культурою господарства ґрунтуються на її діагностуванні через опитування персоналу та її оцінку. Наступним етапом є визначення типу існуючої культури організації та розробка, відповідно, встановленого типу – стратегій впливу на неї. Виділяють чотири типи культури (кланова, адхократична, ієрархічна та ринкова) і будується профіль господарства, за яким визначаються відповідні стратегії розвитку управлінських навичок та напрямки необхідних внутрішньосистемних змін.

Так, якщо культура господарства потрапляє до характеристик «ієрархічна», то, на думку авторів, роль лідера в ньому – це роль інструктора й координатора. Основними управлінськими стратегіями в межах даної культури є стратегія управління координацією, стратегія управління системою контролю та стратегія акцентування на управлінні культурою.

Оскільки процес активізації діяльності підприємств тісно пов'язаний з упровадженням різноманітних нововведень, а сутність людини протистоїть будь-яким змінам, менеджменту підприємств необхідно використовувати різноманітні управлінські підходи та методи, спрямовані на результативне упровадження нововведень та на підтримку безконфліктного соціально-психологічного клімату.

Можна використовувати декілька варіантів упровадження нововведень:

- директивна політика, коли новації здійснюються без залучення членів колективу з метою швидких змін в умовах кризи;

- політика переговорів, коли колектив може висловлювати свою думку та бачення нововведень менеджеру-ініціатору нововведень;
- політика досягнення загальної мети – коли менеджмент господарства залучає консультантів, які ставлять перед кожним членом організації мету впровадження нововведень, визначаючи їхню відповідальність за досягнення мети;
- політика спроб та помилок – коли проблема нечітко окреслена, робітники самостійно вирішують проблеми і вчаться на власних помилках.

Отже, в розрізі визначених складових механізму активізації підприємств використовуються наступні методи та підходи до формування механізмів активізаційної діяльності організацій:

1. Маркетингова та фінансова діяльність: стратегії

- методи стратегічного менеджменту: SWOT-аналіз, STEP-аналіз, «дерево цілей», метод вивчення профілю об'єкта, метод 7S, PIMS, модель конкурентного аналізу М. Портера, матриця БКГ;
- методи фінансового забезпечення реалізації стратегії: методологія бізнес-планування;
- державне регулювання та підтримка процесів створення інтегрованих систем управління аграрною, обслуговуючою галузями та галуззю переробки сільськогосподарської продукції

2. Соціальна діяльність: персонал, оргкультура

- методи матеріального стимулювання результатів праці: теорія мотивації Ф. Тейлора як економічні методи управління;
- методи нематеріального стимулювання впровадження нововведень, спрямованих активізувати діяльність господарства: теорія мотивації А. Маслоу, теорія мотивації Ф. Херцберга як соціально-психологічні методи управління;
- організаційно-розпорядчі методи управління: методи організаційно-стабілізувального впливу (регламентування, нормування, інструктування) та розпорядчого впливу (накази, розпорядження);

- методологія управління організаційною культурою, включаючи соціально-психологічний клімат: метод К.Камерона та Р.Куінна; підходи подолання «консерватизму сприйняття нововведень» за Н. Кругловою (диверсифікація виробництва, стандартизація, нормування параметрів виробництва, розвиток комунікаційних якостей організації); методологія «Школа культури» за Г. Мінцбергом; методика мотивації

3. Управлінська діяльність: система управління

- методологія реструктуризації підприємств: сегментування господарської діяльності, концепція центрів відповідальності (центрів прибутку, витрат та інвестицій), методи оптимізації процесів, мотиваційні методи та методика управління організаційною культурою;

- підходи інформаційного забезпечення процесу активізації діяльності підприємств: методологія управлінського обліку [бюджетування, підходи до управління витратами («ланцюжок цінностей» М. Портера); методи контролю та аналізу (складання бюджетів, виробничих програм та планів якості, співвідношення, метод різниць, зведення та групування, прийом абсолютних та відносних величин, прийом середніх величин)];

- економічні методи державного регулювання та підтримки процесів активізації: податки, кредити, економічні пільги, регульовані ціни та тарифи

4. Виробнича та інноваційна діяльність:

- логістичний підхід: системний, кібернетичний підходи, прогностика, способи управління матеріальним потоком: тягнуча система управління матеріальним потоком (JIT, KANBAN; ОПТ), штовхаюча система управління матеріальним потоком (MRP I, MRP II, комбінована система; моделі управління запасами; метод АВС;

- методи визначення ефективності технологічних нововведень

За допомогою розглянутих методів визначення ключових факторів і показників розвитку активізаційних процесів підприємств можна здійснити глибоке діагностування сільськогосподарських підприємств з метою пошуку резервів активізації їхньої діяльності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАНИ ДРАБІВЩИНИ» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Об'єктом нашого дослідження є ТОВ «Лани Драбівщини», що розташоване у с. Шрамківка Черкаської області. Відстань від господарства до м. Драбівка – 23 км, а до районного центру м. Золотоноша – 60км.

Клімат Черкаської області помірно-континентальний. Середньорічний розподіл температур в області має практично широтний напрямок. Зимові ізотерми змінюються з півночі на південь від -6,2°С до -4,0°С, літні від 20,5оС до 22,0°С. Абсолютний максимум температури області зафіксовано на рівні 41°С; мінімуми складає - 38°С. Частота переходу температур на поверхні грунту через 0°С досягає 10 – 15 разів на рік.

Величини сумарної сонячної радіації змінюються з півночі на південь від 4200 до 4400 МДж/м2, радіаційний баланс – від 1800 до 1950 МДж/м2, тривалість сонячного сяйва – від 2050 до 2150 годин на рік, сума активних температур вище 10оС – від 2700 до 3400. Тривалість безморозного періоду (періоду вегетації) в середньому 185 днів на рік. Показник атмосферного тиску взимку становить біля 1021 гПа, влітку знижується до 1012-1013 гПа.

Середньорічна кількість опадів досягає максимуму на північному сході області (550 мм.), зменшується у південно-західному напрямку до 450-500 мм. Найвологіший місяць – липень, найсухіший – березень. Влітку кількість опадів становить 80% річної суми, взимку опади у вигляді снігу більше випадають на сході регіону, ніж на заході. Відносна вологість повітря у липні зменшується у південно-східному напрямку від 66% до 62%, у січні становить 84-81%. У літній період дмуть переважно західні та північно-західні вітри, взимку – східні та північно-східні. Для долини Дніпра

характерна долинна циркуляція, підсилена бризовою циркуляцією на берегах водосховищ.

Серед інших погодних явищ трапляються тумани (від 50 днів на рік на височинах до 70 днів у знижених ділянках), хуртовини (10 – 20 днів), грози (до 25 - 30 днів) та град (4-5 днів). Для області характерні посушливі періоди навесні та у першій половині літа, підсилені сухими вітрами – суховіями.

Підприємство діє з метою реалізації підприємницької діяльності та забезпечення інтересів учасників та членів трудового колективу, а також з метою координації, організації і підвищення результативності колективної підприємницької діяльності, взаємовигідної кооперації, розподілу праці та забезпечення суспільно-корисних, економічних потреб і інтересів населення, та підприємств у необхідній технології, продукції, а також залучення іноземних інвестицій в економіку України.

Основним напрямом діяльності господарства згідно Статуту ТОВ «Лани Драбівщини» є:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- Допоміжна діяльність у рослинництві
- Післяурожайна діяльність
- Оброблення насіння для відтворення
- Складське господарство
- Транспортне оброблення вантажів
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- Надання в оренду вантажних автомобілів
- Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
-Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі

комп'ютерів.

ТОВ «Лани Драбівщини» на власний розсуд формулює напрямки господарської діяльності, самостійно розпоряджається виробленою продукцією й одержаними прибутками, враховуючи свої економічні інтереси, обирає партнерів, реалізовує власну продукцію та надає послуги господарствам і громадянам за цінами та тарифами, встановленими ним самостійно або на договірних засадах.

Управління досліджуваним господарством здійснюється директором господарства, який одноосібно вирішає всі питання виробничо-господарської діяльності і соціального розвитку. Керується він у своїй діяльності при цьому лише інтересами власників, Статутом та законами й нормативними актами України.

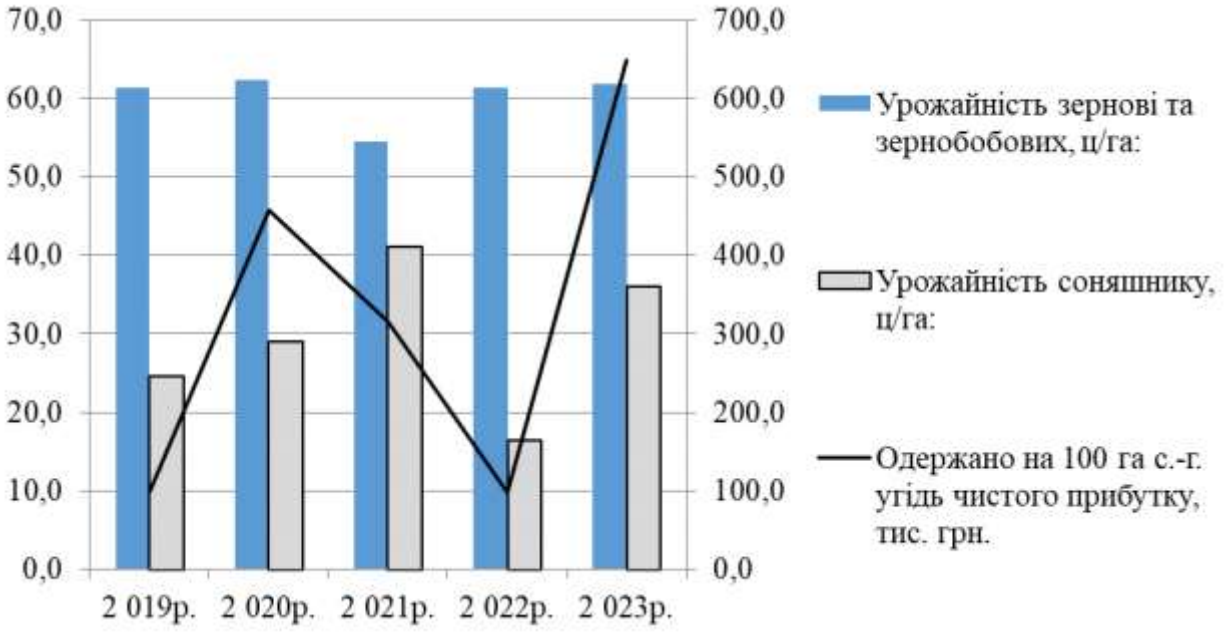


Рис. 2.1. Основні економічні показники ефективності використання земельних ресурсів ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Базовим ресурсом, що установлює формування всіх інших ресурсів є земельні угіддя. До сільськогосподарських угідь відносять угіддя, що регулярно використовуються для отримання сільськогосподарської продукції (рілля, пасовища, сіножаті, плодово-ягідні насадження).

Аналіз землекористування свідчить про те, що за 2019-2023 рр. у землекористуванні господарства пройшло зменшення об’єму використовуваних земель. Так, площа ріллі, що у 2019 р. становила 1203 га, у 2023 р. зменшилась і становила 1049,6 га.

З рисунку 2.1 можна зробити висновок, що у 2023 р., порівняно з 2019 р. зросла урожайність зернових і зернобобових та соняшнику і у 2023р. становила 61,9 ц/га і 36,1 ц/га відповідно. Зважаючи на це, їх виробництво на 100 га відповідних угідь у 2023р. зросло порівняно з 2019р. Також, ми відмітили позитивні тенденції показника чистого прибутку на 100 га угідь, що протягом аналізованого періоду зріс і становив 184,0 тис. грн.

Для реалізації виробничої програми господарству необхідна визначена кількість трудових ресурсів. Значною мірою, від того, наскільки виробничо-господарська діяльність забезпечена ними і як ефективно їх використовує, залежать результати роботи.

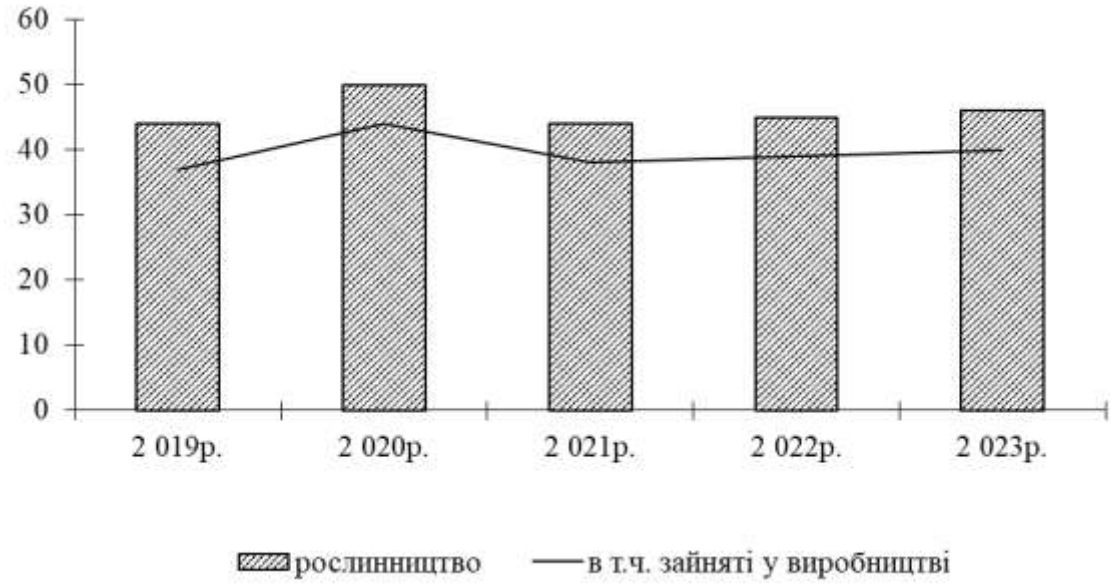


Рис. 2.2. Чисельність працівників в ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

З даних рисунку можна зробити висновок, що протягом 2019 – 2023 рр. середньорічна чисельність працівників зросла (з 44 осіб в 2019р. до 46 осіб у 2023р.). При цьому дещо змінилась і їх зайнятість.

Склад і структура товарної продукції є основним показником спеціалізації господарства. Ціль спеціалізації аграрних підприємств – створення умов для зростання прибутків, досягнення високої продуктивності праці, нарощування виробництва сільськогосподарської продукції та підвищення її якості. Це можна досягти за допомогою концентрації трудових, фінансових і матеріальних ресурсів на створенні найбільш ефективних і визначних продуктів, використання новітньої техніки і технології, що і дасть змогу суттєво підвищити рівень створення продукції та зменшити її собівартість.

Розглянемо якою вона є у даний час і як змінювалась за досліджуваний період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та структура товарної продукції ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області, тис. грн.

Види продукції	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	В середньому за 5 років
Зернові і зернобобові	9250,2	9538,8	9344,9	10091,1	12871,0	10219,2
пшениця	6271,1	6297,1	6897,6	2693,2	5765,8	5585,0
сорго	936,0	1474,3	864,7	2154,8	1721,4	1430,2
ячмінь	1320,1	1767,5	1582,6	3253,5	2732,1	2131,2
горох	396,2	450,4	0,0	857,9	1012,0	543,3
кукурудза на зерно	326,8	0,0	0,0	1131,6	1639,8	619,6
Соняшник	9364,3	9400,1	3247,2	4780,7	8627,3	7083,9
Ріпак	2055,8	2501,4	0,0	0,0	0,0	911,4
ВСЬОГО	20670,3	21703,1	12638,7	14871,8	21498,4	18276,5

З даних таблиці можна зробити висновок що галузь рослинництва займає максимальну питому вагу в структурі товарної продукції господарства протягом аналізованого періоду.

В рослинництві найбільшу питому вагу (рис. 2.3) займає вирощування соняшнику (38,8 %) та пшениці (30,6).

Розвиток виробництва у будь-якому господарстві нездійснимий без наявності засобів виробництва, що є речовою складовою будь-якого процесу діяльності. В аграрних господарствах засоби виробництва акумулюють його виробничі фонди. Від ступеня забезпеченості ними господарств залежать масштаби виробництва і продуктивність праці.

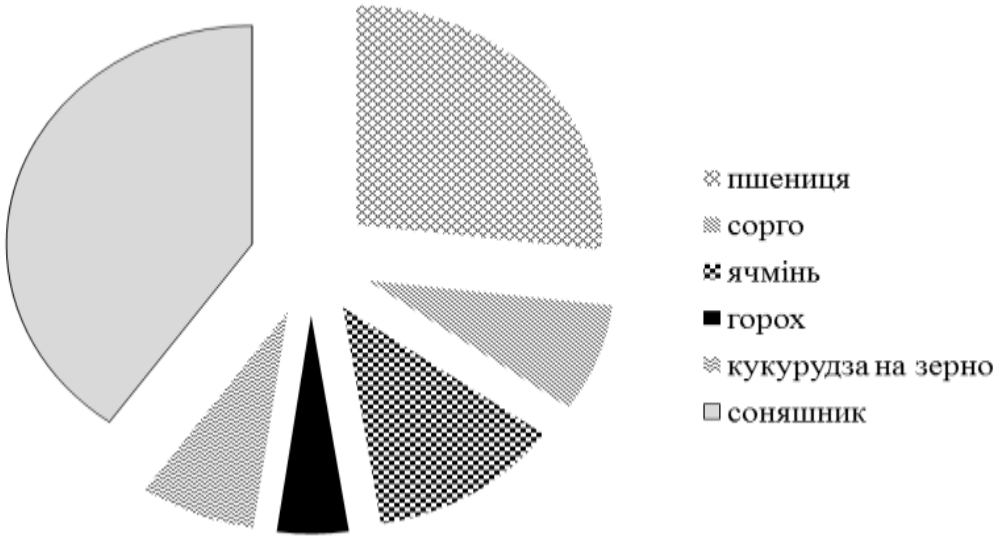


Рис. 2.3. Структура товарної продукції ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області в 2023р.

Покажчики ефективності використання основних засобів простежимо на рис. 2.4.

Наслідком діяльності господарства є її економічний наслідок у грошовій формі. Економічна ефективність аграрного виробництва виражається у одержанні справедливої кількості продукції, чистого доходу, прибутку з одиниці земельної площі та сукупних витрат виробництва. Зростання економічної результативності означає підвищення меж виробництва продукції, грошових потоків, різного виду доходів щодо існуючих виробничих ресурсів і витрат виробництва.

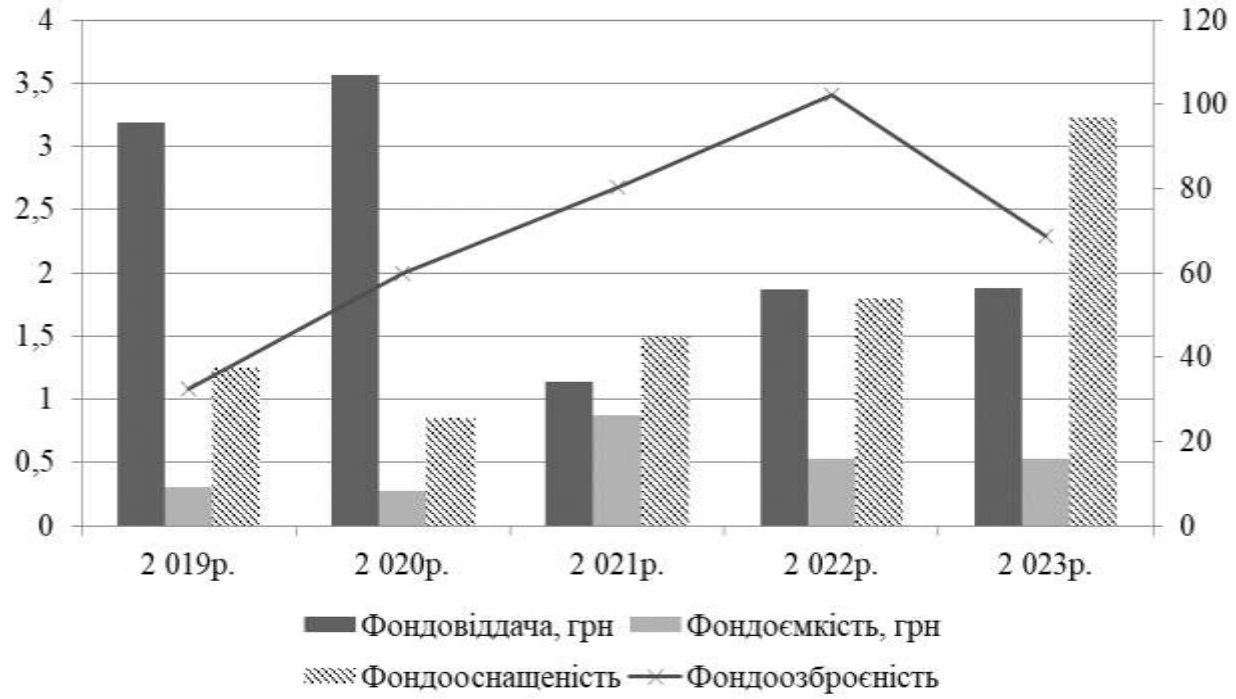


Рис. 2.4. Показники ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Ефективність агарного виробництва базується на показниках ефективності галузей і виробництва окремих продуктів, а також господарської діяльності аграрних підприємств і самостійних заходів. Для аналізу фінансових результатів досліджуваного господарства спочатку розглянемо виробництво валової продукції у ТОВ «Лани Драбівщини» (Рис. 2.5).

За досліджуваний період господарство наростило виробництво валової продукції як на одного середньорічного працівника так і на 100 га сільськогосподарських угідь.

Окрім того про зростання ефективності діяльності свідчить збільшення розмірів виручки від реалізації на 828,10 тис. грн. у 2023р. порівняно із 2019р. (рис. 2.6). Це викликано помітним зростанням продуктивності праці адже за досліджуваний період вартість валової продукції у порівняльних цінах 2010р. зросла.

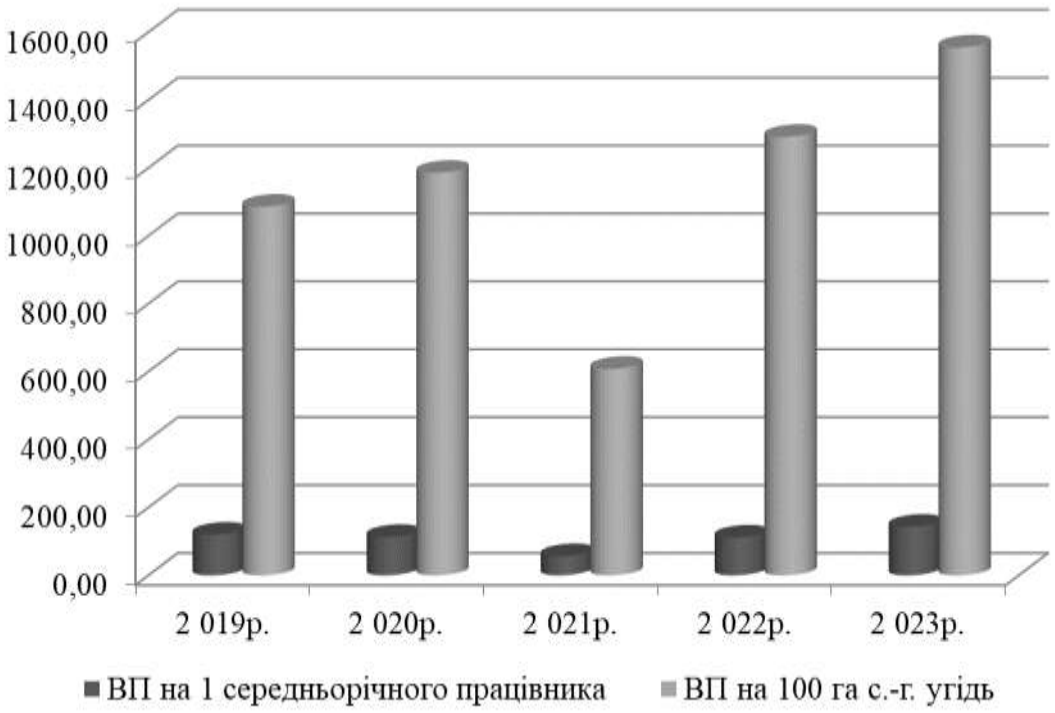


Рис. 2.5. Виробництво валової продукції у ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області, тис. грн.

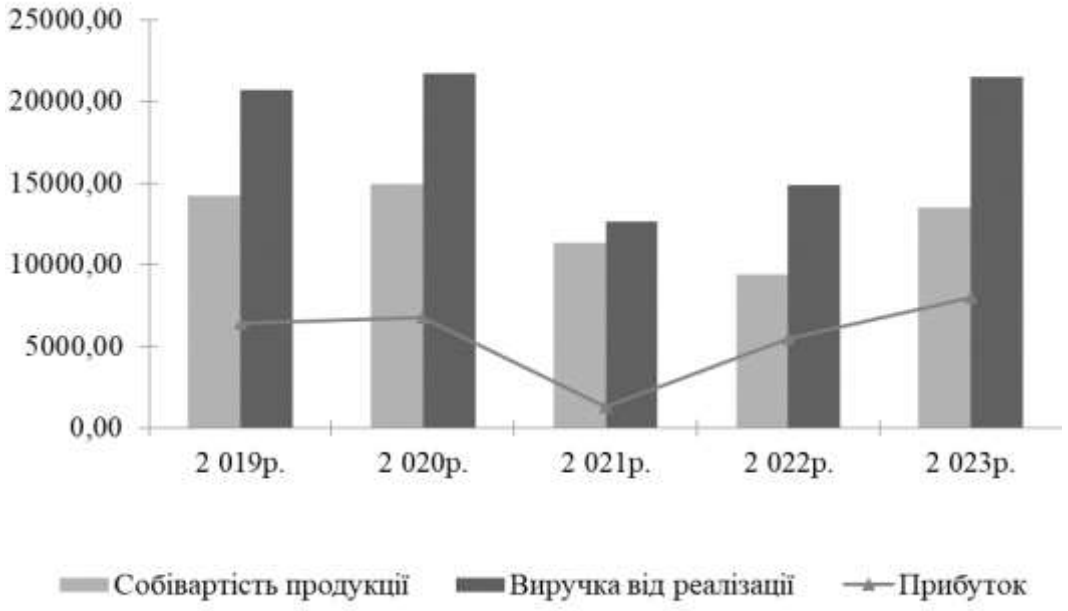


Рис. 2.6. Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області, тис. грн.

Зниження собівартості виробництва (на 733,98 тис. грн. у 2023р. порівняно із 2019р.) призвело також до зростання прибутку.

Рентабельність - це певний становище діяльності господарства, за якого вхідні грошові потоки компенсують понесені витрати і продукують або накопичують прибуток. Показник рентабельності точніше аніж прибуток віддзеркалює результати діяльності господарства. Аналіз цього показника свідчить про те, що ТОВ «Лани Драбівщини» компенсує витрати і отримує прибуток від власної виробничо-господарської діяльності.

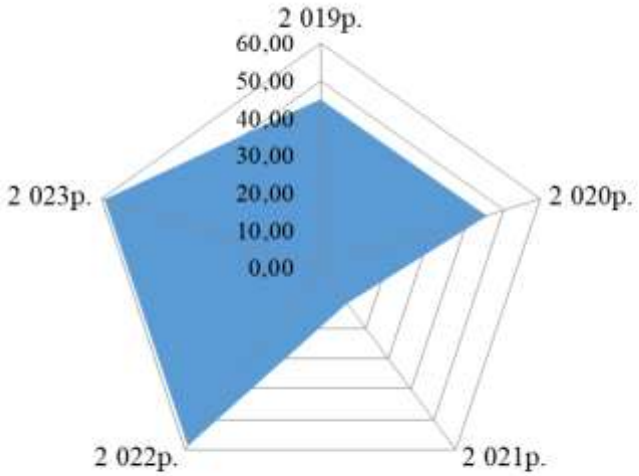


Рис. 2.7. Рентабельність виробництва у ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області, %

Так, наприклад, у 2023р. даний показник становить 59,25 %, що на 14,03 в.п. більше ніж у 2019р. Це свідчить про те, що ТОВ «Лани Драбівщини» повністю сплачує свої боргові зобов’язаннями, і одержує прибуток.

Проаналізувавши дані вище наведених таблиць і рисунків, можна зробити висновок, що загалом ТОВ «Лани Драбівщини» досить успішно веде свою виробничо-господарську діяльність. Проте все ж є недоліки і можливості підвищення ефективності виробництва продукції та зниження затрат праці на її виробництво.

2.2 Аналіз структури управління та її ефективність у ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Підприємство – відкрита система, що своє існування і розвиток формує взаємодіючи із зовнішнім середовищем. При цьому умовою існування відкритої системи є певна відповідність між системою і середовищем. Всі зміни в середовищі або у системі спричиняють порушення функціонування або ліквідацію цієї системи. Призвичаюватися до змін у відкритому середовищі система має різними способами. Можна трансформувати якість та кількість елементів, з яких складається система або поміняти зв'язки між елементами, щоб досягнути кращого ефекту. Взаємодія складових забезпечує у фокусі системи перетворення входів на виходи. Тому, результативність процесу трансформації залежить не лише від якості складових системи, а й від методу їх поєднання, тобто від структури господарства.

Аграрне підприємство – це складна незалежна система, що характеризується такими особливостями, як: динамізм, ієрархічність, цілісність, імовірність поведінки, що залежить від впливу різних зовнішніх та внутрішніх факторів. Для забезпечення ефективного функціонування такого господарства повинна бути створена дієва система управління.

Результативність аграрного сектору економіки лише частково зумовлюється інвестиціями в устаткування і техніку, а усе інакше залежить від інтелектуального потенціалу, людського чинника, кваліфікаційного рівня, здібностей керівників.

За досліджуваний період у ТОВ «Лани Драбівщини» якісно змінився склад персоналу (рис. 2.8). Так у 2023р. порівняно із 2019р. збільшилась кількість персоналу із середньою спеціальною та вищою освітою.

Ефективність використання трудових ресурсів розглянемо на рис. 2.9.

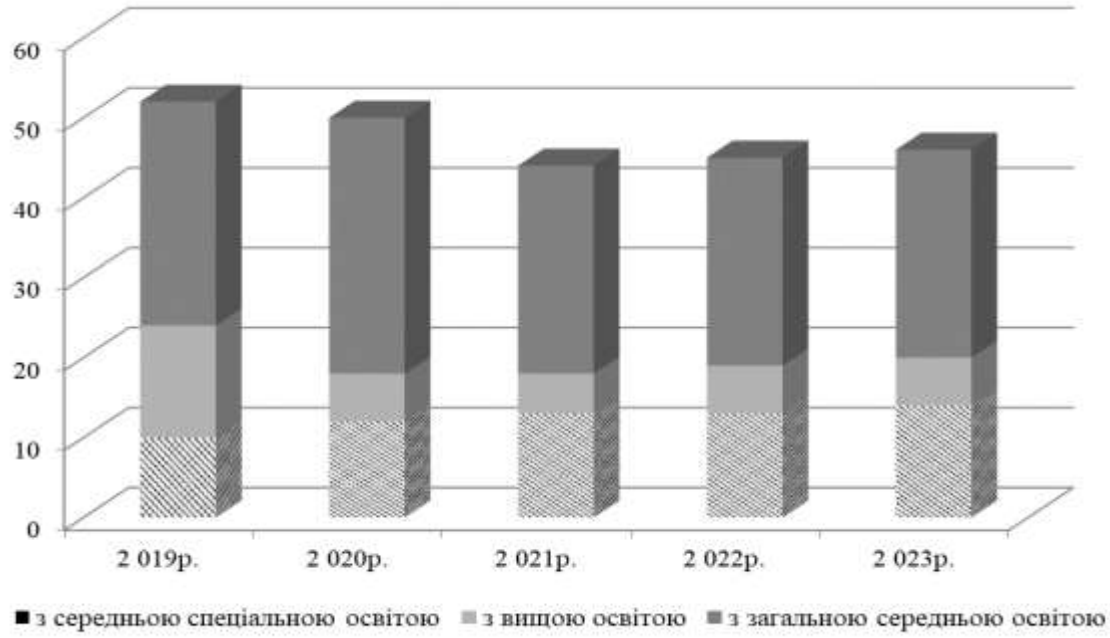


Рис. 2.8. Структура персоналу ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської за рівнем освіти

З представленого рисунку слідує, що виробництво валової продукції у співставних цінах 2010р. зросло у 2023р. порівняно з 2019р. на 9,34 тис. грн.

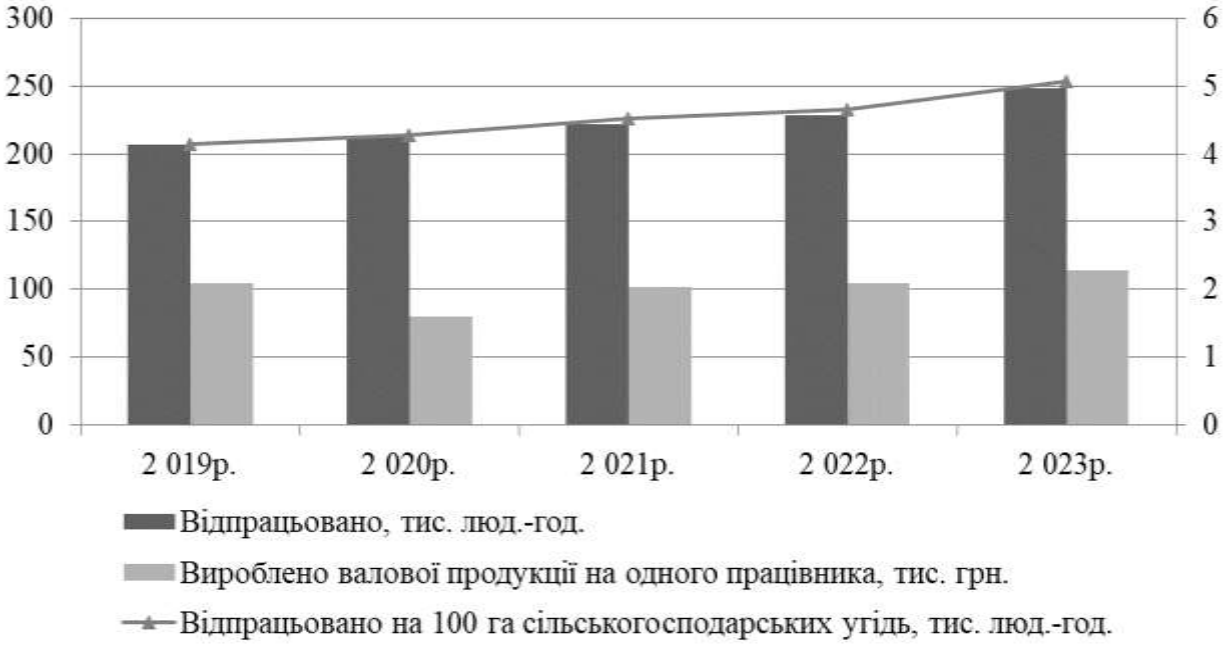


Рис. 2.9. Ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

В той же час, потрібно відмітити і ріст кількості людино-годин на 100 га сільськогосподарських угідь. Так у 2019 р. на 100 га сільськогосподарських угідь було затрачено 4,15 тис. люд.-год., а у 2023 р. – 5,06 тис. люд.-год. Така динаміка свідчить про зростання за досліджуваний період продуктивності праці.

Побудова господарства це її внутрішній устрій, що характеризує систему зв'язків, підпорядкованості та склад підрозділів і взаємодії між ними.

Організаційна структура ТОВ «Лани Драбівщини» представлена на рисунку 2.10.

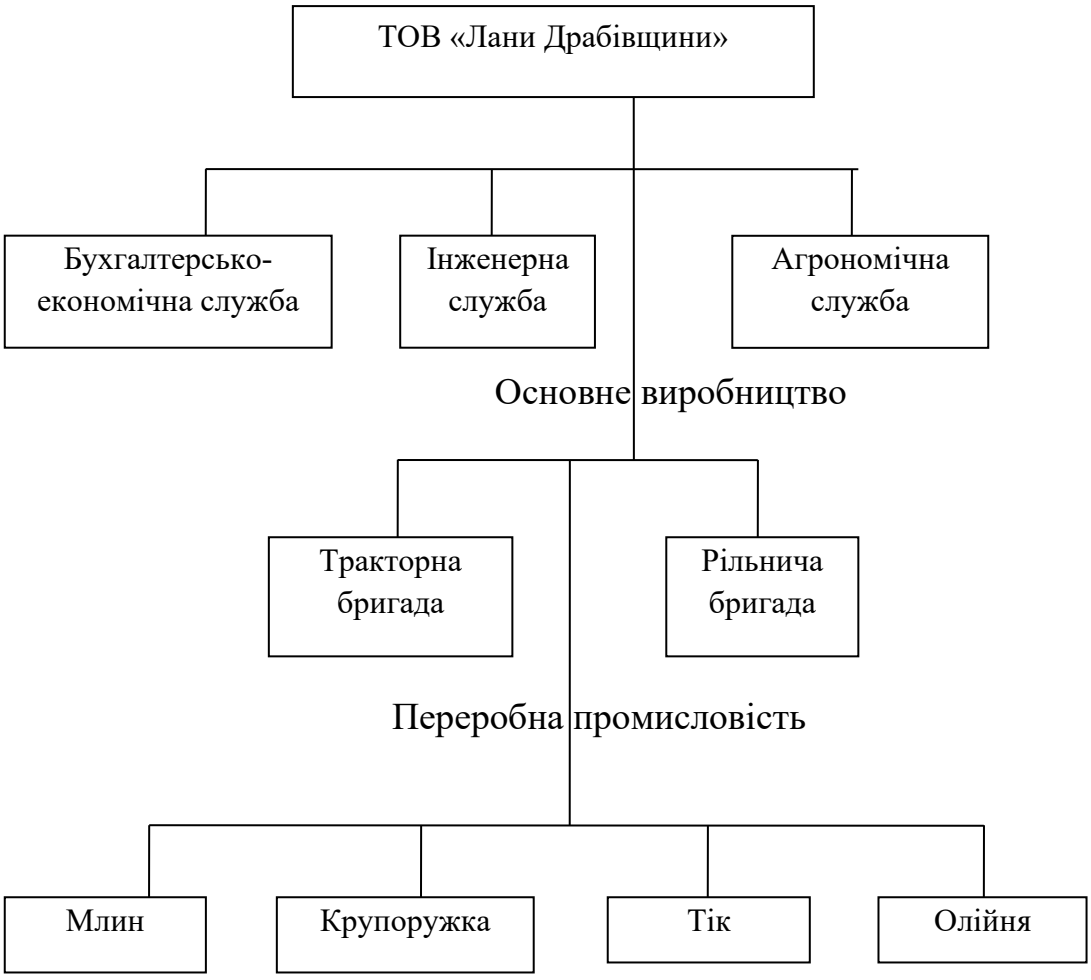


Рис. 2.10. Організаційна будова ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

З наявного рисунку слідує, що господарство складається із трьої служб: агрономічної, бухгалтерсько-економічної та інженерної. До основного

виробництва входять: тракторна і рільнича бригади. До переробних та обслуговуючих підрозділів віднесено: крупорушка, млин, тік, олійня.

Представлена організаційна структура є основою для забезпечення оперативного і стратегічного управління господарством, де керівництво здійснює директор Власенко Сергій Іванович. Він незалежно вирішує всі проблеми діяльності господарства, діє від його імені, представляє інтереси у всіх приватних і державних організаціях. Окрім того директор розпоряджається майном та укладає договори, видає розпорядження і накази, несе повну відповідальність за господарську діяльність в межах своїх повноважень, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів та майна господарства.

Структура управління – це сукупність взаємопов'язаних складових системи, що визначає службові зв'язки і поділ праці між структурними частинами і адміністративним апаратом щодо підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Найбільш є поширеними типами організаційних структур є: лінійна, функціональна, змішана (лінійно-функціональна).

Лінійна організаційна побудова управління – це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. Це найпростіший тип структури, за якого керівник господарства здійснює всі функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Основу функціональної організаційної конструкції управління становить поділ функцій управління між окремими адміністративними підрозділами. Функціональна побудова існує поряд з лінійною і таким чином створює подвійну субординацію для виконавців. Рішення за спільними проблемами часто приймаються колегіально. Функціональні підрозділи одержують право давати вказівки і розпорядження в межах своєї компетенції підпорядкованим їм підрозділам.

Функціональна організаційна конструкція забезпечує компетентне управління за кожною функцією управління і підвищує чутливість до появи нових подій у зовнішньому середовищі.

Проте, як показує досвід, використання функціональної структури має суттєві прогалини. Це насамперед одержання підлеглим вказівок не лише від лінійного керівника, а й від усіх функціональних керівників, що нерідко спричиняє суперечливість і неузгодженості розпоряджень, а також зменшення ефективності скоординованої діяльності управлінських підрозділів.

Лінійно-функціональна (змішана) організаційна конструкція управління опирається на розподіл відповідальності та повноважень за функціями управління та вертикальне прийняття рішень.

Лінійно-функціональна побудова управління передбачає, що будь-які розпорядження, накази, що піддаються безумовному виконанню, працівники дістають тільки від своїх прямих лінійних керівників. При цьому лінійні керівники не підконтрольні керівникам функціональних відділень адміністративного апарату.

Така структура управління дякуючи своїй ієрархії забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і зростанню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможливлює швидкий маневр усіма видами ресурсів.

Отже, лінійно-функціональна побудова поєднує в собі лінійну та функціональну і є загальноприйнятою у великих і технічно складних господарствах різних форм власності.

На чолі господарства стоїть директор. В його підпорядкуванні знаходяться головні спеціалісти господарства: головний бухгалтер, головний інженер, головний агроном, та керівники відділків.

При розрахунках економічної ефективності до науково-технічних заходів прирівнюють заходи по удосконаленню організації і управління виробництвом. Оцінка ефективності управління базується на критеріях

ефективності управління, показниках ефективності затрат на управління, на загальних та часткових показниках ефективності управління і показниках що співставляють управлінські і виробничі ресурси.

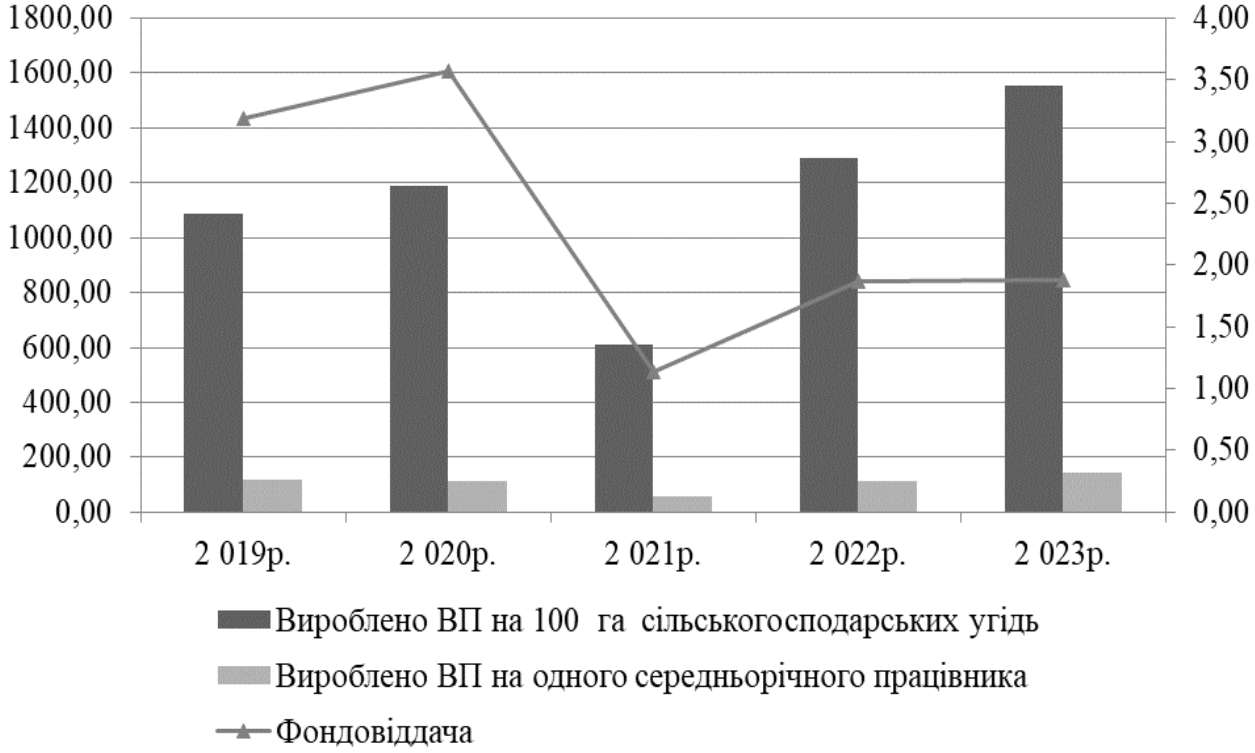


Рис. 2.11. Загальні результативні показники ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Оцінку ефективності управління можна розглядати як процес, що складається з взаємопов'язаних етапів. Завданням першого етапу є кількісна і якісна характеристика критерію ефективності управління. Досягнення мети слугує якісною, а величина соціально-економічного ефекту – кількісною характеристикою ефективності управління виробництвом. На другому етапі необхідно визначити ефективність витрат на управління, на третьому етапі визначається ефективність використання виробничого потенціалу.

Інформація про затрати повинна не лише давати уявлення про загальний їх рівень і загальну прибутковість чи збитковість діяльності всього господарства, але й дозволяти аналізувати і порівнювати окремі види товарів, окремі підрозділи (і відповідно менеджерів), окремі види діяльності і

використання окремих видів ресурсів. Чим вище рівень обліку всіх затрат, тим точнішими можуть бути отримані результати, але тим дорожче це обходиться користувачу.

Аналізуючи загальні результативні показники ТОВ «Лани Драбівщини» (Рис. 2.11) можна зробити висновок, що на 100 га сільськогосподарських угідь у 2019р. було вироблено валової продукції на 469,01 тис. грн. більше ніж у 2023р., а на одного працівника– на 21,33 тис. грн.

Валовий дохід і прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь і на одного середньорічного працівника має позитивну динаміку. Так, валовий дохід на одного працюючого у 2023р. порівняно з 2019р. збільшився і становив 103,67 тис. грн. Наслідком такої динаміки стало збільшення і загальної рентабельності виробництва у 2023р.

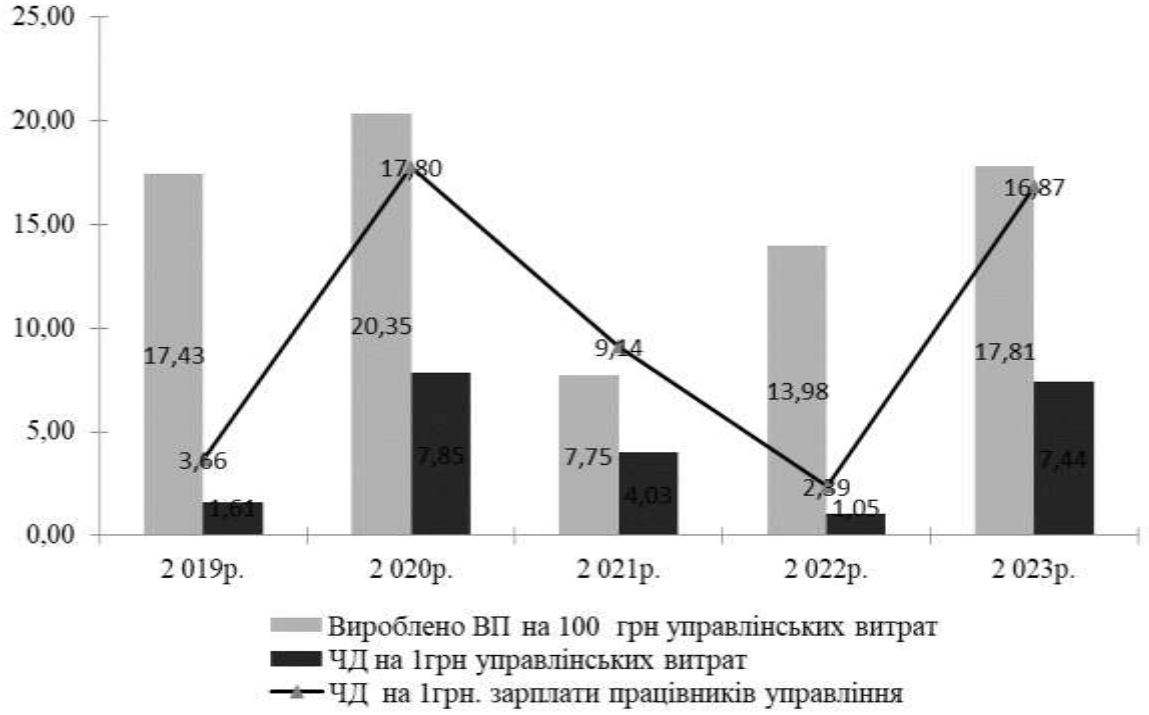


Рис. 2.12. Показники продуктивності апарату управління ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Визначаючи результативність управлінської праці в ТОВ «Лани Драбівщини» необхідно проаналізувати такі показники, як виробництво

валової продукції і чистого доходу на одного працівника адміністративно-управлінського персоналу та одну гривню управлінських витрат. Такий аналіз показав, що у 2023р. кількість виробленої продукції на одного працівника управління та на одну гривню управлінських витрат збільшилась відповідно на 140,30 тис. грн. та 3,22 грн. За рахунок такої тенденції, чистий дохід на одного працівника апарату управління, на одну гривню витрат та на одну гривню заробітної плати управлінців зріс відповідно на 145,78 тис. грн., 2,88 тис. грн. і 2,57 тис. грн. порівняно з 2019р.

Проаналізувавши всі вищенаведені показники, можна зробити висновок, що ефективність структури управління за всіма показниками результативності має позитивну динаміку.

2.3 Оцінка економічного потенціалу ТОВ «Лани Драбівщини»

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси господарства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Для кожного учасника ринку одним з найважливіших завдань є визначення та розвиток власних конкурентних переваг, що дозволяють досягати поставлених цілей в конкурентній боротьбі. Це одночасно передбачає, що підприємство постійно прагне до підвищення результативності та ефективності виробництва за рахунок активізації діяльності.

Аналіз основних показників ефективності ТОВ «Лани Драбівщини» (рис. 2.13) дав можливість зробити висновок, що підприємство має досить високий потенціал для активізації своєї діяльності – спостерігається постійне зростання прибутку, валової продукції та рівня рентабельності.

Фактори, що впливають на активізацію діяльності ТОВ «Лани Драбівщини», можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться наступні:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати.

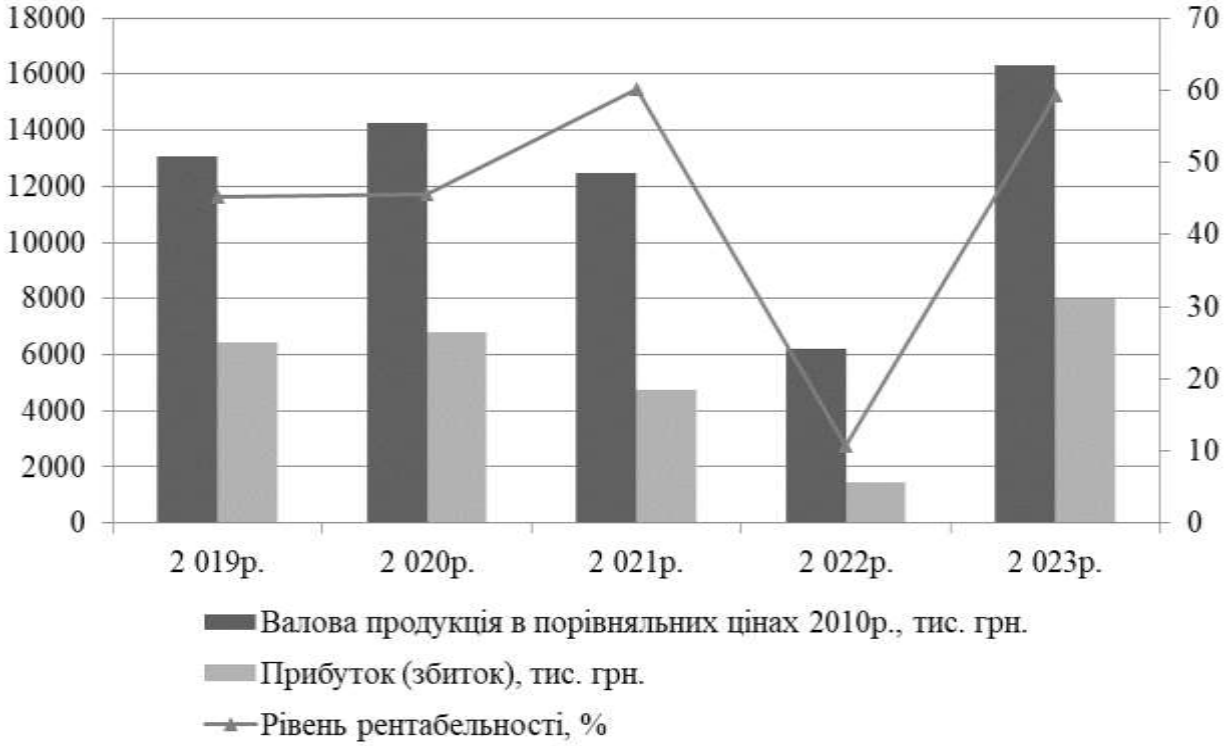


Рис. 2.13 Динаміка показників ефективності ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

2.Господарська кон'юнктура, що складається. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3.Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал господарства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються господарством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток , а також закріпити своє положення на ринку.

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління господарства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).

2. Система технічного забезпечення. Оновлення техніки та застосування нових технологій може забезпечити підвищення конкурентоспроможності господарства, підсилити внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали. Якість сировини та матеріалів, серйозно впливають на конкурентоспроможність господарства. Зменшення виходу готової продукції, внаслідок неякісної сировини, може призвести до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволить розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, використання сировини високої якості, та її раціональне використання знижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його об’єм та витрати реалізації. Цей фактор сильно впливає на підвищення конкурентоспроможності господарства: можна добитися непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію високої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець через непродуману збутову політику.

Врахування вищенаведених факторів являється дуже важливим елементом у веденні конкурентної боротьби. Підприємство повинно максимально їх застосовувати і підвищувати їхню ефективність.

Кожне аграрне господарство має розвиватися прогнозованими (заданими) темпами, тому організаційно-економічний механізм фінансового забезпечення діяльності аграрних підприємств повинен трансформуватися,

постійно адаптуючись до оперативних і стратегічних завдань, що вирішуються, та умов, що змінюються під впливом ринкових вимог. Одночасно необхідно враховувати той факт, що відтворювальні та соціальні можливості господарства безпосередньо залежать від наявного ресурсного потенціалу та від рівня розвитку ринкових відносин.

Закони ринкової економіки вимагають ефективної організації фінансування сільськогосподарських підприємств. Здійснюючи господарську діяльність, підприємство має виживати в умовах конкуренції й виробляти необхідну продукцію, враховуючи інтереси покупців. Аграрне підприємство, що програло у цій боротьбі, стає неплатоспроможним, а тому не може оплатити вартість засобів виробництва, робочої сили, розрахуватися з бюджетом по обов'язкових платежах і платежах до позабюджетних фондів. Тобто реальна самостійність будь-якого господарства визначається здатністю здійснювати відтворювальні процеси за рахунок власних фінансових ресурсів. Очевидно, що така постановка питання не заперечує важливість залучених коштів, однак існують межі, які визначають співвідношення розмірів власного та залученого капіталу. Певною мірою ці межі умовні й рухомі. Динаміка такого співвідношення в кінцевому підсумку визначає фінансову стійкість господарства та його фінансову політику, здатність надійного функціонування та розвитку виробництва [38].

Однією з характеристик фінансової стійкості господарства, що показує наявність у нього коштів, достатніх для погашення боргів за всіма короткостроковими зобов’язаннями та одночасного здійснення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції є платоспроможність.

Платоспроможність ТОВ «Лани Драбівщини» оцінимо за ознаками ліквідності балансу (табл. 2.14). Ліквідність – це швидкість перетворення активів господарства в грошові кошти, а ліквідність балансу – рівень покриття зобов’язань господарства його активами, строк трансформації яких у грошовий вигляд відповідає строку погашення зобов’язань. Потреба в

аналізі ліквідності формується у зв'язку з необхідністю оцінки кредитоспроможності та повсякденного контролю за станом фінансових виплат.

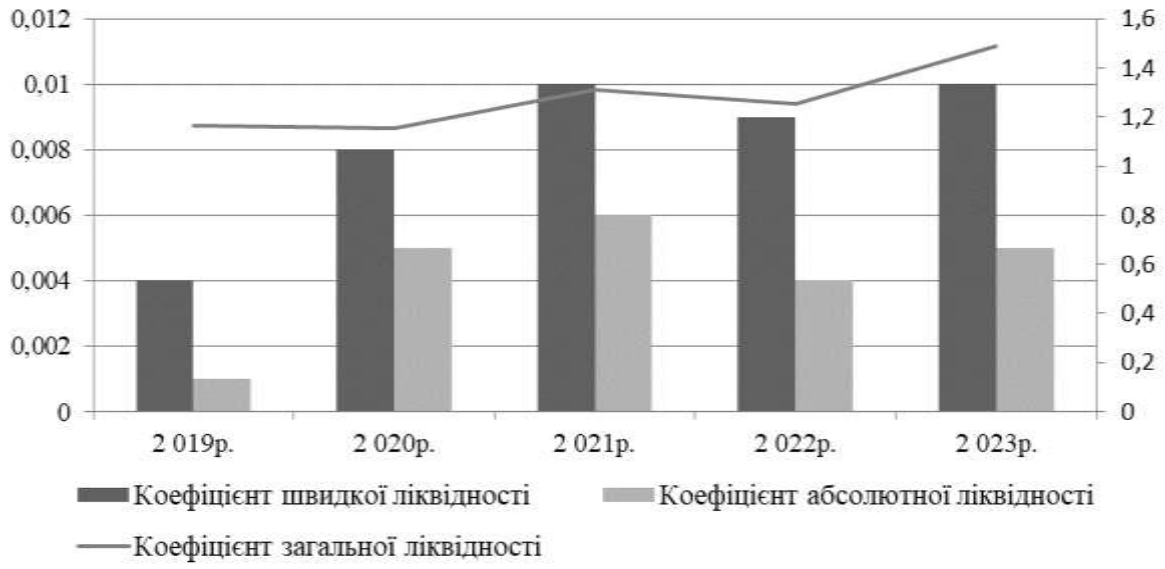


Рис. 2.14. Показники платоспроможності області

Аналіз представлених даних свідчить, що коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, суму поточних активів ТОВ «Лани Драбівщини», що припадає на одну гривню поточних зобов'язань, піднявся на 8,73. Його значення більше нормативного значення (> 2-2,5), що демонструє досліджуване підприємство як таке, що вдало функціонує.

Крім загальної ліквідності, є необхідність в обрахунку показника швидкої ліквідності, що розкриває можливість господарства негайно погасити короткострокові борги у разі надзвичайних ситуацій. Вона визначається діленням поточних активів на короткострокові зобов'язання. Якщо цей показник менше одиниці, що і виявилось у ТОВ «Лани Драбівщини», то у терміновому порядку воно не спроможне розрахуватись за короткостроковими боргами. Тобто воно не є ліквідним.

Найбільш типізованою характеристикою фінансового стану ТОВ «Лани Драбівщини», що до певної межі включає ознаки ліквідності та платоспроможності є фінансова стійкість господарства.

Під фінансовою стійкістю розуміють такий стан фінансових ресурсів ТОВ «Лани Драбівщини», їх рівень маневреності і структуру, коли забезпечується фінансова самостійність та розвиток на засадах зростання капіталу за умови дозволенного рівня ризику. Аналіз фінансової стійкості допускає встановлення, наскільки раціонально ТОВ «Лани Драбівщини» управляє власними і залученими коштами. Однак, важливо, щоб стан осередків фінансування відповідав стратегічним цілям розвитку, тому що безсильна фінансова стійкість може спричинити неплатоспроможність господарства. Разом з тим наявність серйозних залишків вільних грошових засобів обтяжує діяльність за рахунок їх іммобілізації в гіпертрофовані матеріально-виробничі запаси і затрати.

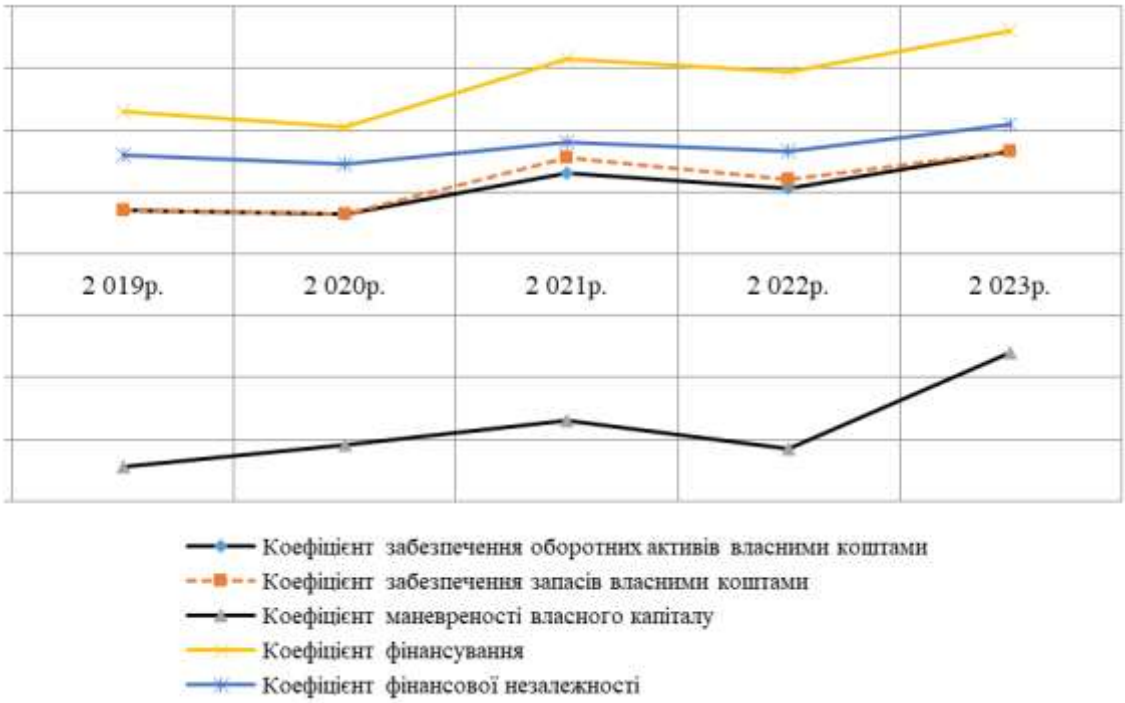


Рис. 2.15. Показники фінансової стійкості ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Аналізуючи фінансову стійкість ТОВ «Лани Драбівщини» (Рис. 2.15), потрібно відмітити, що коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (показує скільки власних оборотних коштів припадає на 1 грн. оборотних активів) зріс у 2023р. в порівнянні з 2019р. на 0,04. Також, його

значення є більшим 0,1 (норматив), а тому позитивно характеризує ТОВ «Лани Драбівщини».

Міру покриття запасів і затрат власними коштами позначає коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами. Його значення з 1,83 (норматив – 0,5-0,8) у 2023р. знизилось до 1,02, що зумовлено збільшенням суми запасів у балансі.

Негативним, також, є значення коефіцієнту маневреності, що означає зменшення частини власного капіталу, який знаходиться в обігу для фінансування поточної діяльності господарства.

Позитивними характеристиками означено коефіцієнти фінансування та фінансової незалежності, що постійно зростають. Так коефіцієнт фінансування 12,26 п. у 2023р. свідчить про те, що у ТОВ «Лани Драбівщини» не має проблем із платоспроможністю, а коефіцієнт фінансової незалежності 0,92 п. – про те що господарство незалежне від зовнішніх осередків фінансування.

В умовах обмеженості ресурсів ТОВ «Лани Драбівщини» безперервно доводиться обирати оптимальні співвідношення між системою наявних економічних ресурсів та обсягами виробництва. Крім того капітал перебуває у постійному русі, проходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше кошти трансформуються у процесі кругообігу, тим більше продукції одержить та реалізує підприємство при незмінній сумі капіталу. Заминка руху коштів на будь-якій стадії спричинює скорочення темпів оборотності капіталу, потребує додаткових інвестицій коштів та може призвести до погіршення фінансового стану.

Досягнутий в наслідку прискорення оборотності ефект проявляється, передусім, у зростанні об'єму випуску продукції без зайвого залучення фінансових ресурсів. Крім того, прискорення оборотності капіталу збільшує суму прибутку.

Аналіз ознак оцінки ділової активності ТОВ «Лани Драбівщини» показує негативну тенденцію коефіцієнту оборотності власного капіталу –

зменшення у 2023р. на 0,2 порівняно з 2019р. Негативна тенденція відмічається і у коефіцієнту оборотності оборотних засобів, що вплинуло на тривалість одного обороту оборотних засобів, який зріс на 43 дні у 2023р. порівняно з 2019р. Також, потрібно відмітити зменшення коефіцієнту оборотності коштів в розрахунках на 2,3, що справляє негативний вплив на платоспроможність ТОВ «Лани Драбівщини».

Однак, відмічено і деякі позитивні тенденції показників ділової активності господарства. Так, аналізуючи коефіцієнт оборотності виробничих запасів можна виявити резерви скорочення операційного циклу за рахунок інтенсифікації виробничого процесу, раціоналізації складського господарства, прискорення розрахункових операцій тощо. У результаті за того самого рівня запасів підприємство зможе збільшити обсяги виробництва. У нашому випадку, тривалість одного обороту виробничих запасів збільшилась порівняно з 2019р., що є негативним для ТОВ «Лани Драбівщини», проте й демонструє наявність резервів у господарства на цьому напрямку.

Стійкість фінансового становища залежить від співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості. За умов стабільної економіки, якщо дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, то це можна трактувати як прояв нарощення обсягів продажу. У ТОВ «Лани Драбівщини», протягом досліджуваного періоду, за коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості відмічено позитивну тенденцію. Це породило зменшення тривалості її одного обороту. Також, збільшення поряд з цим тривалості одного обороту дебіторської заборгованості дає резерв господарству підтримувати своє фінансову стійкість.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ЛАНИ ДРАБІВЩИНИ»

3.1. Напрями активізації діяльності підприємств

Світовою практикою доведено, що ефективність аграрних виробників значною мірою визначається державною підтримкою та протекціонізмом галузі. Більшістю вітчизняних вчених концентрується увага саме на макроекономічних заходах щодо розв'язання проблеми. Для досягнення успіху важливу роль відіграє робота у зустрічному напрямі, тобто запровадження заходів мікрорівня. Необхідним є застосування нових підходів до ведення діяльності, й, передусім, менеджменту.

У сучасних умовах забезпечення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише шляхом запровадження в ТОВ «Лани Драбівщини» стратегічного менеджменту. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, ситуаційного, спонтанного управління закінчилася. Дедалі більше виникає і визнається необхідність управління на підставі науково обгрунтованого підходу. В умовах швидкозмінного мало передбачуваного зовнішнього середовища успішне функціонування стратегічного менеджменту - це концепція ефективного управління господарством, яка здатна забезпечити йому довгострокове існування за умов динамічного зовнішнього середовища й невизначеності майбутнього. Стратегічний менеджмент – сфера діяльності вищого керівництва щодо формулювання довгострокових цілей, вибору пріоритетних напрямів розвитку, розподілу ресурсів організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Парадигма стратегічного менеджменту полягає в управлінні розробкою й реалізацією стратегій господарства. Основою стратегічного менеджменту ТОВ «Лани Драбівщини» виступає стратегічне планування його діяльності.

У господарській практиці ТОВ «Лани Драбівщини» механізм стратегічного менеджменту знаходиться на стадії становлення. Однак експерти стверджують, що українська економіка перейшла до тієї стадії, коли відсутність стратегічного планування гальмує розвиток підприємств.

Наявність у них розробленої стратегії – змоги при адаптації до мінливого середовища дотримувати обраної мети і місії господарства, що націлюватиме його на правильний розвиток. Необхідність функціонування на засадах стратегічного менеджменту зумовлюється також інтеграційними процесами, що відбуваються у вітчизняній економіці. За допомогою стратегічного менеджменту об'єднана структура одержує єдиний напрям руху.

Статистика стверджує, що чим меншими є доходи та активи господарства, тим менше у своїй діяльності його керівництво використовує стратегічний менеджмент. Вони помилково вважають, що дана функція управлінської діяльності притаманна лише великому бізнесу, і їм немає потреби витрачати на це зусилля, кошти, час. Економічна історія довела, що істинна теорія може бути орієнтована на бізнес будь-якого розміру.

Стратегічне планування є потрібним і успішно працюючому підприємству, й саме в той період, коли справи йдуть добре, що сприятиме кращому ефекту. У ТОВ «Лани Драбівщини» постійно відбуваються зміни, хоч і невеликі, на різних рівнях управління майже кожного дня. І в певні періоди життя господарства звичними методами ситуаційного управління виправити ситуацію неможливо. Необхідним стає більш ефективніший, потужніший інструмент - стратегічний менеджмент. Потреба в останньому базується на теорії життєвого циклу господарства (фази народження, розвитку, стабільного функціонування, вмирання). Будь-яке підприємство має можливість уникнути останньої фази, з періоду розквіту воно може вийти на новий виток розвитку.

Концепція стратегічного планування зустрічає велику кількість критики. Багато економістів висловлюються скептично з приводу корисності

розробки стратегії, її чіткого планування. Вони стверджують, що стратегія на 60% складається зі вдачі й лише на 40% - з ідеї. Проте досвід показав, що переважній більшості випадків успіху досягають ті, хто приймає рішення спираючись на механізм дії економічних законів, хто розробляє перспективні стратегічні плани.

Опоненти стратегічного планування дискутують з приводу корисності розробки стратегічних планів та наводять ряд цілком справедливих аргументів, таких як відмінність одержаних результатів від позицій розроблених стратегічних планів і незастосування багатьма успішно працюючими господарствами стратегічного менеджменту. Абсолютно не погодитись із такими аргументами не можна. Дійсно, переважна більшість успішно працюючих зарубіжних успішних підприємств не займаються розробкою стратегічних планів і діють за інтуїцією вищих менеджерів.

Прихильники концепції стратегічного планування апелюють докази тим, що головними причинами несприйняття даної управлінської методики є неправильне її застосування, відсутність контролю за реалізацією стратегій, помилкове очікування швидких результатів. До того ж практика доводить, що в умовах глобалізації економіки, постійних змін та розвитку зовнішнього оточення, успішно функціонувати використовуючи старі управлінські методики, не можливо. Трансформаційні процеси що відбуваються в економіці. Викликають необхідність застосування нових моделей управління. Враховуючи наявний рівень конкурентоспроможності більшості сільськогосподарських підприємств України їх розвиток і забезпечення конкурентоспроможності є можливим лише при переході до стратегічного планування і стратегічного менеджменту.

За свідченням експертів проблема стратегічного планування для більшості підприємств полягає у відсутності професійної далекоглядності і розмитості кінцевих цілей. На жаль, пріоритетом для багатьох є короткостроковий успіх, тому й розроблені стратегії не відрізняються комплексною стабільністю та сталістю, нагадуючи гасіння пожежі й

метушіння від рішення однієї проблеми до іншої. Цінність будь-якої стратегії в її послідовності та здатності адекватно відображати як тенденції окремого ринку, так і всієї економічної системи.

Стратегічний менеджмент є необхідним інструментом організації управління й у ТОВ «Лани Драбівщини». Проте на даному етапі більшість сільськогосподарських виробників мають плани діяльності лише на поточний господарський рік. На підставі результатів його завершення визначають плани на наступний рік. Керівництво в основному займається оперативним управлінням. Однак, фокусувати свою увагу на вирішенні поточних питань припустимо менеджерам лише ефективно працюючих підприємств, попит на продукцію яких зростає, а технології залишаються стабільними.

Якщо зовнішнє середовище є швидкозмінним і нестійким, підприємство не може дозволити собі займатися виключно оперативними питаннями. Постійна ефективна робота ТОВ «Лани Драбівщини» не можлива якщо його керівництво не приділяє особливої уваги постановці та розв’язанню стратегічних задач.

Слід зауважити, що зосередженість сільськогосподарських виробників лише на оперативному управлінні має об’єктивне підґрунтя. Через нестабільність зовнішнього середовища, відсутність державного регулювання галуззю й контролю агарного ринку визначити конкретні перспективи дуже важко. Проте успішне функціонування фінансово стійких підприємств поряд з неефективними свідчить про небажання керівництва останніх змінювати укладений режим роботи. Більшість із них націлює свою діяльність на адаптацію до зовнішнього середовища, пристосування до умов, що складаються. Такі господарства частіше спеціалізуються на вирощуванні високоліквідних культур і не займаються товарним тваринництвом.

Нині при побудові розвиненого ринку не можна користуватись старим набором правил і стратегій, уставленими звичками ведення справ та при цьому досягати успіху, одержувати високі прибутки. Тут і криється велика небезпека для українських керівників які націлені лише на миттєві вигоди.

Багато успішних у минулому підприємств нині знаходяться на межі банкрутства або взагалі перестали існувати. Їх зруйнувала власна неефективність.

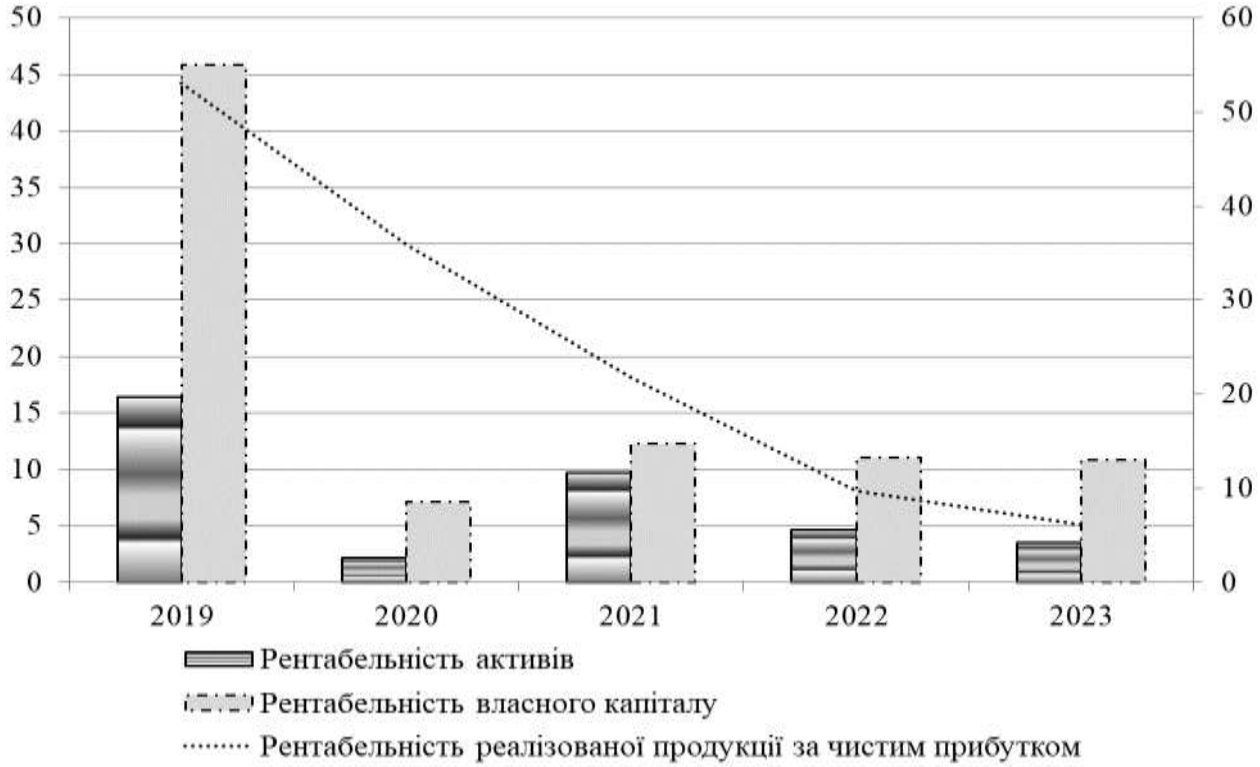


Рис. 3.1. Показники рентабельності ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Аналіз рентабельності підприємства (рис. 3.1) свідчить про необхідність активізації виробничо-господарської діяльності. Проблема ТОВ «Лани Драбівщини» полягає у нездатності розділити поняття операційної ефективності і стратегії. Більшість управлінців внаслідок кризового стану господарства і економіки. Великого ступеня непередбачуваності зовнішнього середовища за основну мету ставлять поточну операційну ефективність, нехтуючи стратегічними перспективами. Хоча в досягненні успіху важливими є як операційна діяльність так і стратегія, незважаючи на те, що вони працюють у різних напрямках. Операційна ефективність означає виконання операцій краще за інших учасників ринку. Вона включає виконання операцій з найменшими витратами, а також пов’язана з

діяльністю, що дає змогу підприємству краще використовувати наявні фактори виробництва.

Серйозним завданням управління стратегічними можливостями і зокрема діагностика стратегічних можливостей – це комплексне формулювання та систематизація їх видів за класифікаційними ознаками.

Результати дослідження видів стратегічних можливостей активізації діяльності зведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ідентифікація стратегічних можливостей активізації діяльності

Класифікаційна ознака	Критерій диференціації	Види можливостей
1. За базовими елементами	Ступінь впливу на формування стратегічних	- ресурсні; - компетентнісні.
2. За періодом дослідження	Вибір методів і бази діагностування	- ретроспективні; - перспективні.
3. За ступенем реалістичності	Ймовірність реалізації	- реальні; - гіпотетичні.
4. За ступенем реалізації	Практична реалізація, ймовірність реалізації у перспективі	- реалізовані; - нереалізовані; - потенційні.
5. За джерелами формування	Ступінь залежності від поширення управлінського	- зовнішні; - внутрішні.
6. За характером впливу	Здатність окремих факторів впливати на розвиток господарства	- мають потенціал позитивного впливу; - мають потенціал негативного впливу; - мають нейтральний потенціал впливу.
7. За об’єктами реалізації	Ступінь поширення на конкурентному ринку	- індивідуалізовані; - групові.

Взаємозв’язок стратегічних можливостей активізації діяльності підприємств з факторами внутрішнього та зовнішнього середовища зображено на рис. 3.2.

Таким чином, стратегічні можливості значать не лише відповідність ресурсів поставленим цілям щодо розвитку та активізації діяльності, але й забезпечують ідентифікацію чинників його внутрішнього і зовнішнього оточення, що мають істотний потенціал позитивного впливу, виконання яких забезпечить конкурентний перемогу у довгостроковій перспективі. До того ж, конкурентну перевагу підприємство отримуватиме, якщо матиме змогу розвивати стратегічні можливості активізації діяльності, що мають виняткову

цінність для споживачів дякуючи ефективному управлінню внутрішньо-господарськими процесами, стійкому впровадженню інновацій та клієнто орієнтованому підходу.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегічних можливостей активізації діяльності з факторами навколишнього середовища

Аграрні господарства різняться тим, що деякі із них не використовують сучасні методи управління, що призводить до неефективності їх функціонування. Тому на ближчі кілька років їм першочергово необхідно робити ставку на операційну ефективність, проте вона має бути метою

похідної поведінки господарства визначених на підставі розроблених стратегічних планів.

На даному етапі керівник ТОВ «Лани Драбівщини» зосередив у свої руках управління найдрібнішими господарськими процесами, які належали раніше до повноважень управляючих виробничими підрозділами. Проте це призводить до концентрації уваги лише на оперативному розв'язанні поточних проблем. Питання стратегічного розвитку розглядаються керівниками час від часу й у більшості випадках не мають сформульованої концепції, а реалізація планів має ситуативний характер.

Ситуаційне управління охоплює прийняття управлінським персоналом рішень у ситуації, що реально склалася або складається. Ситуаційний підхід – підхід за якого набір ефективної організаційної структури механізму управління визначається особливостями ситуації, в якій перебуває підприємство. Ситуаційне управління часто застосовують на нижчому або середньому рівні ієрархії, воно апробоване практикою, органічно випливає з природи сучасних відносин і сприяє розвиткові сучасного управління. На вищому рівні управління ситуаційний підхід не може бути основним інструментом прийняття рішень.

Мислення менеджерів ТОВ «Лани Драбівщини» повинно бути направлене не на досягнення короткострокових вигід, а на створення стратегії в рамках якої підприємство являє собою єдине ціле, знаходиться у союзі із суспільством і прогресом. Це ідеальна мета, яка вимагає незалежності мислення менеджерів і інших співробітників, особливо тих, що знаходяться на ключових посадах, відповідальні за створення і розповсюдження корпоративної культури.

Складність стратегічного планування зумовлена постійними малопередбачуваними змінами у зовнішньому середовищі, що викликає необхідність регулярної адаптації та коригування розроблених стратегій.

Необхідно розрізняти звичне довгострокове планування і стратегічне планування. Довгострокове планування пов'язане лише з певними часовими

рамками та безпосередньо не направлена на зміну ринкової поведінки господарства. Стратегічне планування і управління прямо не пов'язані з часовими обмеженнями, проте орієнтовані на виділення найбільш важливих для господарства подій, що призводять до зміни асортименту продукції та масштабів виробництва, на їх прогнозування і оцінку можливих наслідків. Період часу, що охоплюється стратегічним плануванням, визначається темпами розвитку господарства і галузі в цілому. Стратегічне планування являє собою процес визначення цілей господарства та їх змін, ресурсів, необхідних для їх досягнення, і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів

Успішне функціонування ТОВ «Лани Драбівщини» у сучасних умовах неможливе без обгрунтованого, виваженого перспективного планування його діяльності. Оперативне управління є важливою ділянкою роботи витого складу менеджерів господарства, проте недостатнім для забезпечення його ефективного розвитку. Швидкозмінність та низька передбачуваність зовнішнього середовища зумовлює необхідність переходу управління на засади стратегічного менеджменту, за якого прийняття рішення відбувається не на підставі сьогоденних вигід, а виходячи з визначених перспективних цілей господарства. У сучасних умовах для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств необхідним є запровадження в них стратегічного менеджменту.

3.2. Удосконалення механізму активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Беручи до уваги те, що процес активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» посилюється змінами у зовнішньому середовищі, нами запропоновано схему механізму активізації діяльності підприємств, яка

відображає рух пов’язаних з цим процесом змін. Такий рух охоплює всі підсистеми та види діяльності господарства (рис. 3.3).

Згідно з класифікацією здійснено поділ факторів зовнішнього середовища на фактори безпосереднього та непрямого впливу на діяльність господарства.

Серед факторів зовнішнього середовища прямий вплив на ТОВ «Лани Драбівщини» здійснюють ринкові чинники, а саме: споживачі кінцевого продукту господарства, тобто покупці товарів і послуг, які підприємство виробляє; посередники, які з’являються на шляху від виробника до кінцевого споживача. Саме від кількості посередників у ланцюжку «сільськогосподарський виробник – кінцевий споживач» залежить ціна продукту для споживача та, відповідно, рівень споживчого попиту.

Зміна цінової політики постачальників сировини або послуг може суттєво збільшити (зменшити) виробничу собівартість продукції, а якщо у господарства головною конкурентною перевагою на ринку була низька ціна, то підвищення вартості сировини спричинить збитковість або втрату свого споживача.

Важливим чинником зовнішнього середовища безпосереднього впливу на ТОВ «Лани Драбівщини» є рівень середньої заробітної плати у регіоні, що формує вагому складову доходної частини споживчого потенціалу ринку.

Віковий та соціальний склад населення, як фактор впливу на діяльність господарства, проявляється у характеристиках попиту на ринку. Показники зайнятості населення формують кон’юнктуру ринку праці, тобто систему забезпечення господарства трудовими ресурсами, їхню вартість та якість.

Місцева культура та менталітет є також важливими чинниками зовнішнього середовища, врахування яких сприяє активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини», оскільки вони формують суспільне сприйняття підприємництва як діяльності та впливають на структуру товарного асортименту господарства.



Рис.3.1. Формування механізму активізації діяльності підприємств

Щодо політичних сил на даному рівні, то, як показує практика господарювання, у господарствах з достатньо великими оборотами, керівники або засновники намагаються входити до селищних, районних, обласних чи міських рад, а також балотуються в народні депутати. Це дає можливість захищати інтереси свого господарства, бути досвідченими в можливостях державної протекціоністської або фінансової політики, лобіювати власні бізнес-проекти.

До важелів управління місцевої влади процесами активізації підприємств відносяться регуляторно-правові акти підприємницької діяльності регіону.

Все більшої вагомості набувають такі чинники прямого впливу зовнішнього середовища, як екологічні фактори. Особливо це стосується сільського господарства, де через порушення технології (наприклад, недотримання балансу у використанні мінеральних і органічних добрив) та нераціональне землекористування порушується якісний склад ґрунтів, через надмірне споживання води у виробничому процесі, порівняно з іншими галузями, забруднюються або знищуються водні ресурси тощо.

Політичні, правові, економічні та частково технологічні фактори непрямого впливу на діяльність господарства формуються на рівні системи державної влади та її основних регуляторно-контролюючих важелях.

Вагомий вплив на активізацію діяльності господарства здійснюють законодавчі акти, спрямовані на підтримку тієї чи іншої галузі у сфері податкових та кредитних пільг, дотацій, покриття шкоди, встановлення рівня мінімальної заробітної плати тощо.

Фактори кон’юнктури світового ринку або ринку країни впливають на процеси активізації діяльності господарства в тому випадку, коли підприємство є експортером або має представництва у багатьох регіонах країни.

Прикладом соціально-культурних факторів непрямого впливу є зростаюча політична та правова активність громадян України, формування системи культурних та етичних цінностей.

Зміни факторів зовнішнього середовища, таких як посилення державної підтримки сфери сільськогосподарського кредитування; підвищення платоспроможності населення тощо, підштовхують господарства до активізації їхньої діяльності.

У межах внутрішнього середовища господарства (рис. 3.3) відображено складові системи активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини», до яких належать чинники внутрішнього потенціалу організації як системи та відповідні види діяльності господарства.

Розглянемо фактори, які можуть впливати на зміну стратегічних можливостей активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» (рис. 3.4).

Серед виділених факторів слід виокремити фактори внутрішнього середовища (маркетингові, виробничі, інноваційно-організаційні, фінансово-інвестиційні); фактори зовнішнього середовища (загальноекономічні, ринкові, соціальні, зовнішньоекономічні, політичні, правові, непередбачуваної дії тощо).

Такий поділ пояснюється необхідністю залучення цих факторів у процес створення та продажу продукції, взаємозалежністю із формуванням конкурентних переваг ТОВ «Лани Драбівщини», а також можливістю їх виявлення на рівні господарства, розробки на грунті отриманих наслідків заходів, що забезпечать подальший стратегічний розвиток господарства. Своєчасна реакція на такі зміни ендогенного та екзогенного характеру робить імовірним досягнення потрібних стратегічних можливостей активізації діяльності та забезпечення їх незмінності в умовах невизначеності.

Одночасно створюється потреба у деталізації інтегрованих підходів до управління стратегічними можливостями активізації діяльності: функціонального, системного, ситуаційного та процесного.



Рис. 3.4. Фактори впливу на зміну стратегічних можливостей активізації діяльності

Залежно від ринкових факторів зовнішнього середовища підприємство за допомогою конкурентних стратегій активізує свою діяльність через наступальні або оборонні заходи, а також реалізує тактичні підходи для миттєвої реакції на ситуацію та довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості господарства та його позиції на ринку.

Маркетингові стратегії розробляються з метою поширення продажу і сегментування ринку для забезпечення довгострокового прибутку.

Основними складовими маркетингових стратегій є: сегментування ринку, визначення етапу життєвого циклу товару, розробка нового товару, стратегія ціноутворення, стратегія просування товару (реклама, стимулювання збуту, паблік рілейшнз), а також створення та підтримка позитивного іміджу господарства.

Важливою складовою маркетингової стратегії є стратегія каналів розподілу. На рис. 3.3 цю стратегію виділено в окремий напрям «стратегія розвитку каналів реалізації», оскільки у господарствах аграрної сфери дана проблема є нині однією з найактуальніших. Ця стратегія має передбачати вибір структури каналів розподілу товару до покупців або кінцевих споживачів з урахуванням існуючої логістичної системи господарства, тобто його складських, сортувальних, транспортних потужностей.

Оскільки розробка чи перегляд стратегій, як підкреслювалось вище, є стандартним процесом, який обов'язково включає етап вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища організації, діагностування внутрішнього середовища необхідно проводити за ключовими факторами активізації діяльності підприємств.

Також, важливим резервом активізації діяльності підприємств є створення логістичної системи у підприємстві.

Логістична система – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, яка виконує логістичні функції та операції, пов'язані з управлінням матеріалами і розподілом готової продукції.

Тобто логістична система керує наскрізним матеріальним потоком як сукупністю товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) та пов'язаним з ним інформаційним потоком, що проходить в межах ланцюга «постачальник – підприємство – споживач». Тому серед основних логістичних функцій виділяють: постачання, пов'язане з рухом сировини, матеріалів, напівфабрикатів між ланками «постачальник – підприємство»; підтримка виробництва – рух і зберігання матеріалів між стадіями виробництва; збут (фізичний розподіл) – рух та збереження готової продукції між ланками

«підприємство – споживачі».

Погляд на процеси господарства з точки зору логістики дає можливість створити повну картину ресурсозабезпеченості, оборотності ТМЦ та ефективності збуту, відповідно – й результативності маркетингової стратегії господарства. У свою чергу це дає можливість прийняти обґрунтовані рішення щодо необхідності процесів вертикальної інтеграції «назад», тобто контролювання постачальників, або «вперед» – через набуття контролю над наступними технологічними стадіями за напрямом до кінцевого споживача.

Перспективи ТОВ «Лани Драбівщини», без сумніву, пов’язані також із впровадженням механізмів диверсифікації сільськогосподарського виробництва (Рис. 3.5).

Наступним етапом розробки механізму активізації діяльності підприємств є здійснення інвестиційно-інноваційної та фінансової діяльності господарства через розробку інноваційних технологій та формування або вдосконалення системи фінансового забезпечення реалізації стратегії.

Інвестиційна діяльність головним чином спрямована на зростання основних та оборотних фондів господарства, їх модернізацію, що, у свою чергу, сприяє зростанню виробництва в усіх сферах сільського господарства.

Мета нововведень у межах інноваційної діяльності господарства полягає у створенні нових продуктів, послуг та методів, необхідних для ліквідації технологічного відставання, успішного просування продукції на ринках, підтримки конкурентоспроможності; розробці нових видів сировини, матеріалів, устаткування та технологічних процесів, які відповідають вимогам НТП; формуванні соціальних та управлінських нововведень, що дають змогу адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Фінансова система господарства стосується всіх сторін економічної діяльності господарства – науково-технічної, виробничої, матеріально-технічного забезпечення, збуту та відображає вплив багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів.

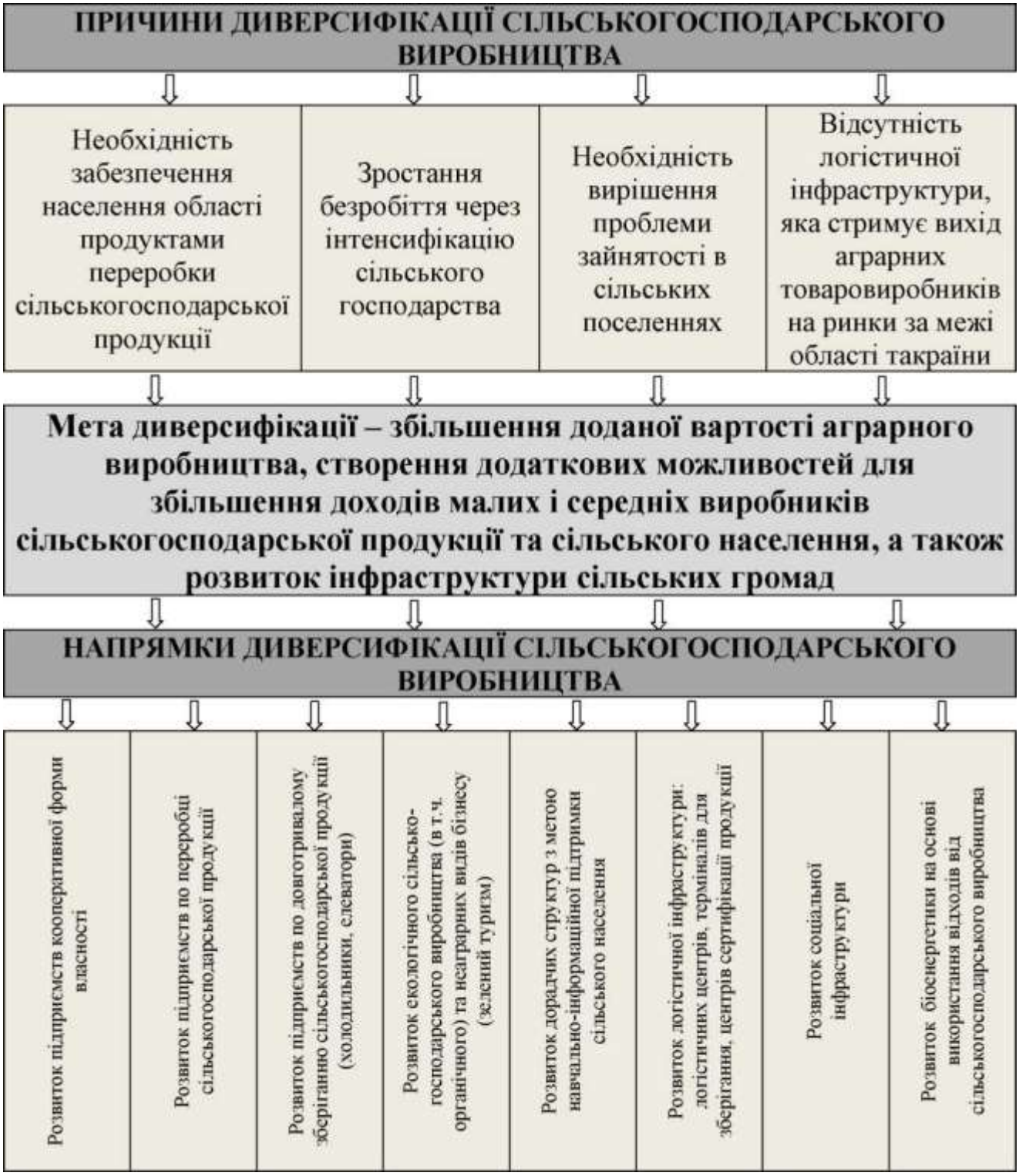


Рис. 3.5. Напрями диверсифікації ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Фінансування конкурентних стратегій, покликаних активізувати діяльність господарства, тобто підвищити його конкурентоспроможність, може здійснюватися за рахунок: амортизаційних відрахувань; прибутку (від

основної діяльності та від додаткової діяльності, наприклад, від фінансових вкладень у цінні папери інших підприємств або вкладів на депозитні рахунки); додаткових пайових внесків учасників товариств; від коштів, отриманих від випуску додаткових акцій, облігацій; довгострокових кредитів фінансових установ (банків, кредитних союзів). Тому на етапі запуску даної складової складається фінансовий план, який включає: опис джерел фінансування виробничих, науково-дослідницьких програм, програм роботи з персоналом, заходів з удосконалення системи управління; можливі витрати та доходи; аналіз руху готівки.

Наступні складові механізму активізації діяльності підприємств зосереджуються в межах управлінської діяльності. Це – побудова або вдосконалення організаційної структури виробництва та структури управління, формування інформаційної системи забезпечення прийняття управлінських рішень.

Структура організації виробництва та управління є основною складовою системи управління господарством. На її основі здійснюються виробничі процеси та реалізуються економічні, організаційні й соціально-психологічні методи управління.

Якщо в процесі діагностики виявилось, що структура не відповідає цілям і стратегіям господарства, масштабність структури не має економічного результату, управлінська структура нездатна швидко трансформуватися до вимог зовнішнього середовища, не здійснює чіткого контролю за результатами виконання управлінських рішень, не дотримується принципу делегування повноважень, постає необхідність реструктуризації.

Реструктуризація – це засіб реформування господарства через процес комплексних змін методів його функціонування, який спрямований на створення умов ефективного використання усіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості та росту конкурентоспроможності.

Основними напрямами змін структури управління, що стосується її гнучкості та адаптованості, є впровадження системи центрів фінансової

відповідальності на правах господрозрахункових відділень, впровадження бюджетних методів управління та гнучких систем заохочень за результат, розвиток універсальності знань та навичок працівників.

Реструктуризація виробничої структури необхідна в тому разі, коли невиявлена економія на масштабах виробництва, немає тісного зв'язку між різними видами виробничої діяльності господарства.

Важливе місце для багаторівневих структур сільськогосподарських підприємств займає організація процесу забезпечення виконання функцій менеджменту на відповідному структурному рівні. Це потребує побудови чіткої схеми розподілу управлінських функцій на всіх рівнях управління господарства, а якщо підприємство є структурним підрозділом у межах інтегрованого формування, то необхідно створити управлінську систему функціонального підпорядкування головної структури та структурних підрозділів.

Вагомою складовою механізму активізації діяльності підприємств є інформаційне забезпечення процесу управління, яке складається з обміну інформацією між органами управління, керованими об'єктами та зовнішнім середовищем. Інформаційне забезпечення діяльності підприємств, його обліково-аналітична складова є провідним резервом підвищення ефективності функціонування економічних систем.

Важливість розвитку інформаційних систем в умовах ринкової економіки безперечна. Входження українських підприємств у міжнародну виробничу кооперацію можливе лише на умовах зростання їхнього інформаційного потенціалу.

Складовими механізмами інформаційної системи господарства є: механізм організації оперативної та фундаментальної науково-технічної інформації; механізм поширення (дифузії) нововведень на основі різноманітних комунікативних технологій виробників та споживачів; механізм маркетингової інформації про стан споживчого ринку тощо; механізм рефлексивної взаємодії підприємств, які конкурують на ринку.

Основною складовою формування системи інформаційного забезпечення активізації діяльності сільськогосподарських підприємств є впровадження у господарську практику принципів управлінського обліку через складання виробничих бюджетів за усіма видами продукції, а також використання сучасних методик управління витратами господарства.

Соціальна діяльність господарства, з одного боку, охоплює всі складові механізму активізації організації та безпосередньо види діяльності (виробничу, фінансову, управлінську, екологічну тощо). Але організаційні зміни, які можуть відбуватися в межах попереднього блоку, потребують посилення уваги до підвищення кваліфікації та вдосконалення системи стимулюючих методів управління (матеріального та нематеріального стимулювання) з метою формування команди працівників-виконавців, які можуть ефективно реалізувати стратегії на практиці. При залучення мотиваційного механізму як компонента заохочення людей у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності підприємств необхідно використовувати мотиви, запропоновані в роботі [12]: мотиви професійного росту, мотиви активної участі в управлінні виробництвом, мотив інженерно-технічної творчості, мотив конкуренції та підприємницького ризику. Дії щодо персоналу згідно з пропонованою схемою потрапляють у сферу соціальної діяльності господарства.

Важлива складова механізму активізації діяльності підприємств – соціокультурні елементи організації, які формуються та регулюються соціальною діяльністю господарства.

Значення організаційної культури як ряду загальних для всіх співробітників господарства цінностей та переконань, які сприяють результативній реалізації стратегії, полягає у впливі на поведінку персоналу та його мотивації до виконання поставлених завдань.

Розвиток організаційної культури починається з поведінки та стилю керівництва менеджерів. Наприклад, у межах реалізації стратегії з підвищення якості товару керівники в процесі спілкування з колективом

повинні постійно підкреслювати важливість якості продукції та системно, відкрито простежувати результативність проведених заходів. Велике значення має також система соціального захисту працівників, зовнішній вигляд виробничих приміщень, споруд, формальний вираз організаційних правил, цілей, місії. Відповідна поведінка лідерів та менеджменту господарства формують доброзичливий соціально-психологічний клімат у колективі, що сприяє ефективному впровадженню запланованих змін та реалізації обраної стратегії.

Наступний вид діяльності господарства – її екологічний блок. Екологічна діяльність сучасних організацій також тісно пов’язана з процесом розробки стратегії, побудовою логістичної системи, інвестиційно-інноваційною діяльністю господарства, його соціальною складовою.

Аграрні господарства повинні дотримуватися екологічних та санітарно-технічних вимог щодо розміщення нових і реконструйованих об’єктів, будівель і споруд, не допускати перевищення концентрації хімічних, радіоактивних та інших шкідливих речовин у ґрунті понад встановлені державою гранично допустимі норми. Тому екологічна діяльність сільськогосподарських підприємств може включати: контроль та регулювання якості технологічних процесів відповідно до вимог охорони навколишнього середовища (наприклад, жорсткий контроль за нормами внесення мінеральних добрив, зниження норм витрат води, енергії, зменшення забруднення водних об’єктів та ґрунту тощо); контроль обігу відходів (утилізації, складування, переміщення, знищення тощо); раціональне використання землі, води, палива, енергії та інших природних ресурсів шляхом визначення методик і процедур виконання вимірювань; організацію безпеки персоналу через облік та обіг небезпечних речовин, санітарну безпеку персоналу, інформування персоналу з питань екологічної безпеки.

Усі елементи механізму активізації діяльності підприємств перебувають у тісному взаємозв’язку, запуск кожної складової може потребувати внесення змін у попередній блок, результативність процесу

активізації діяльності організації у формі портфеля продуктів та послуг, іміджу господарства та його загальної позиції на ринку залежить від збалансованої співпраці всіх зазначених складових.

Загальними «виходами» організації (рис. 3.3) є товар (продукція, послуги), імідж господарства та його стратегічна позиція.

Товар – це кінцевий продукт, який є результатом основної діяльності підприємств як суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва. Категорія «товар» включає як матеріальні цінності, так і послуги.

Таке поняття, як «імідж господарства», включає в себе сукупне громадське сприйняття компанії людьми через особисті контакти споживачів із господарством, і з ЗМІ та іншими складовими громадської думки. Позитивний імідж господарства – це цілеспрямована інформаційна робота, орієнтована на цільові групи громадськості.

Конкурентна позиція як результат діяльності господарства є комплексною категорією, яка включає товар та організаційний імідж, оскільки за науковими твердженнями класиків школи позиціонування стратегічного менеджменту стратегії компанії являють собою ринкові позиції господарства, які є економічними і конкурентними.

Отже, формуючи стратегічну концепцію розвитку та механізми підвищення активізації діяльності господарства, необхідно створити сприятливі умови для зміцнення його майбутньої позиції у зовнішньому середовищі, враховуючи трансформаційні процеси української економіки.

3.3. Стратегічні можливості активізації розвитку господарства

В сучасних умовах для управління розвитком ТОВ «Лани Драбівщини» визначальну роль виконує встановлення цілей та зіставлення їх з потенціальними можливостями, а також приведення їх у відповідність з прийнятою стратегією. Однак, важливим є переконання важливість

врахування взаємозалежності та взаємовпливу внутрішнього та зовнішнього середовища при формулюванні цілей господарства; стратегії в такому разі виступають інструментами досягнення цілей, а для виконання стратегій необхідно, щоб усе господарство працювало у стратегічному режимі.

Атрибутом формування сьогочасної економіки виступає зростання непрогнозованого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього оточення, що спричинюють зростання його турбулентності та продукують таку економічну реальність, негативні зміни якої вимічають на ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, зумовлюючи кризові стани в системах їх функціонування. Реальність, відтак, видається як єднання внутрішнього та зовнішнього, як наслідок вже використаних або нереалізованих можливостей господарства, що потребує спеціалізації в управлінні, здатної адекватно користуватися можливостями розвитку господарства, забезпечуючи зростання його конкурентоспроможності, а також успішність.

У таких умовах виняткового значення набуватиме постійне підвищення ефективності витрат як найбільш визначальний аспект стратегічних можливостей активізації діяльності, що підтримує конкурентоспроможність господарства.

Для підтримання довгочасної конкурентної переваги ТОВ «Лани Драбівщини» повинно дбати, щоб його стратегічні можливості діяльності безперервно підтримували свою цінність у споживачів, а також складність для копіювання, унікальність, динамічність та незамінність, тобто діагностику стратегічних можливостей активізації діяльності та впровадження заходів щодо їх корегування.

Відтак, управління стратегічними можливостями ТОВ «Лани Драбівщини» – це планомірний процес впливу на визначення видів стратегічних можливостей активізації діяльності та розробку інструментів врахування їх у процесі опрацювання та реалізації стратегії з метою гарантування тривалого зростання конкурентних переваг господарства.

Таке управління є основою визначення черговості використання прийомів управлінського реагування як на внутрішні (рис. 3.5), так і на зовнішні (рис. 3.6) можливості активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини».

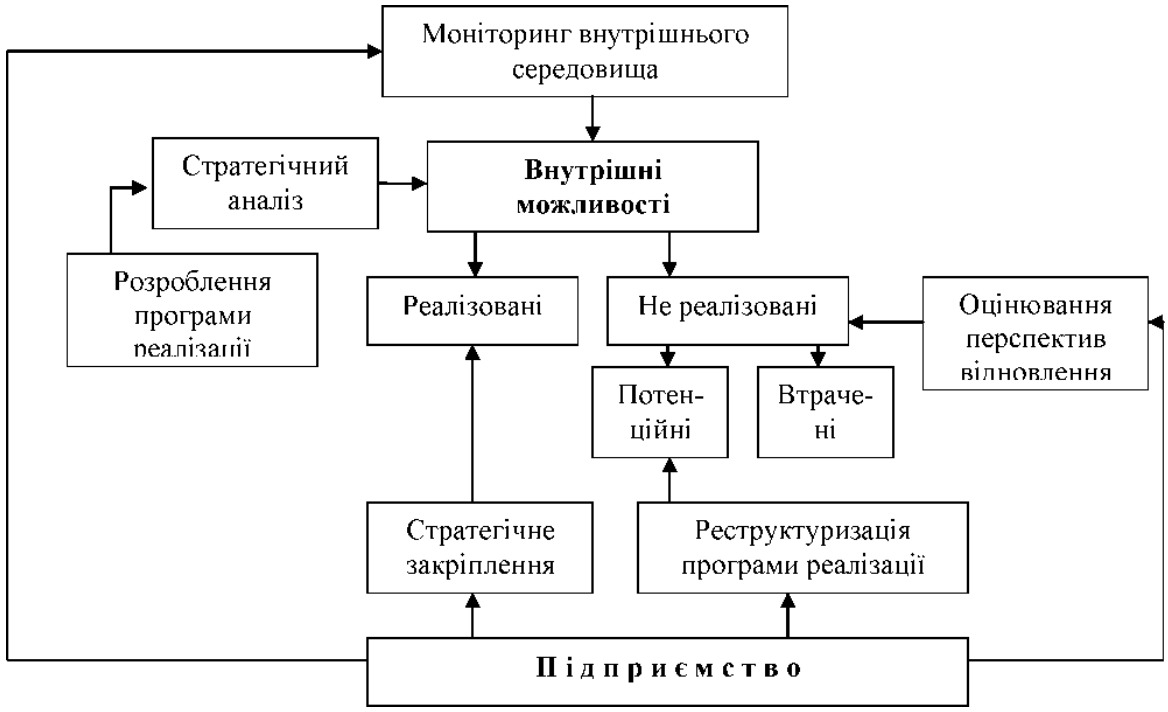


Рис. 3.5. Засоби управлінського реагування на внутрішні можливості активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини»

Використані зовнішні можливості ТОВ «Лани Драбівщини» потребують визначення об’єктів управлінського впливу, наступного оцінювання ймовірності виконання та потенціального ефекту, а також розробки належних заходів їх реалізації, стратегічного аналізу та стратегічного закріплення впроваджених зовнішніх можливостей.

Стратегічне закріплення – розробка заходів, що сприятимуть формуванню здатностей ТОВ «Лани Драбівщини» до реалізації можливостей активізації діяльності, наданих зовнішнім середовищем.

Спільні зовнішні можливості ТОВ «Лани Драбівщини» вимагають визначення пріоритетів їх використання та об’єктів управлінської уваги, розроблення заходів їх виконання, проведення стратегічного аналізу та

розробки системи антикризових заходів.

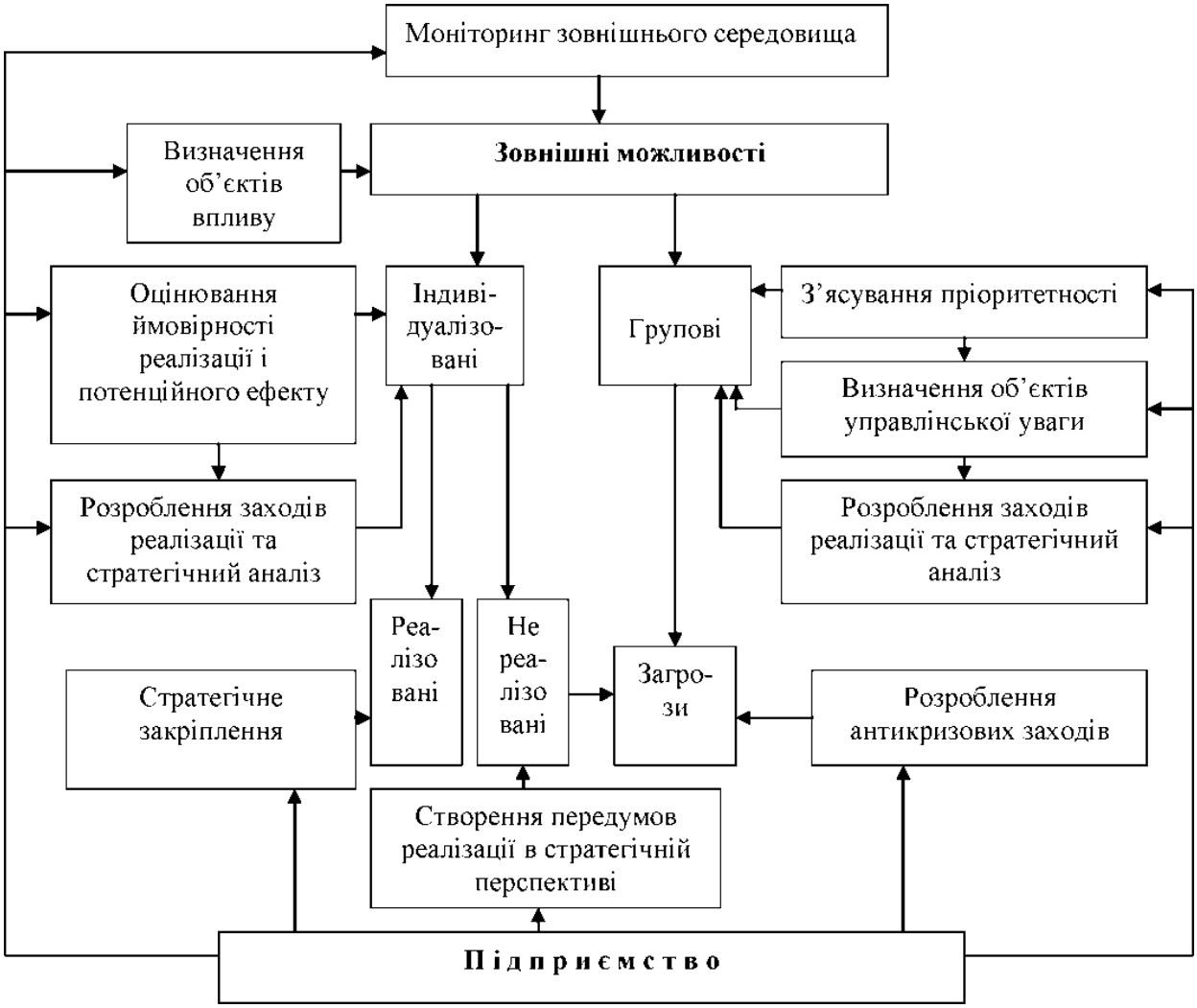


Рис. 3.6. Засоби управлінського реагування на зовнішні можливості активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини»

Використання внутрішніх можливостей ТОВ «Лани Драбівщини» вимагає аналізу внутрішнього середовища, опрацьовування відповідної програми реалізації, проведення стратегічного аналізу, і в дальшому - їх закріплення.

Не використані внутрішні можливості можна розглядати як потенційні, або – втрачені. Потенційні потребують оцінки перспектив поновлення та реструктуризації програми їх впровадження та перетворення таким чином на реалізовані.

Функціональний підхід (рис. 3.7) у контексті аналізу управління

стратегічними можливостями активізації діяльності трактується як сукупність взаємопов'язаних функцій управління, що забезпечують реальність поставлених стратегічних цілей завдяки постійному плануванню змін складових стратегічних можливостей, організації процесів управління на інноваційних основах, підвищення мотивації праці та контролю за їх впровадженням, а також усунення негативних впливів методом регулювання.



Рис. 3.7. Структура функціонального управління стратегічними можливостями активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини»

Використання стратегічних можливостей активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» часто супроводжується невідповідністю між потенційними і реальними можливостями господарства.

Метод аналізу невідповідності передбачає вибір пріоритетного показника господарства, описаного у стратегії, визначення конкретних можливостей активізації з точки зору поточного стану середовища, розрахунку тенденцій зміни визначеного показника стратегічного плану,

встановлення на її засадах потенційних стратегічних можливостей активізації, а також різниці (стратегічного розриву) між показниками стратегічного плану й можливостями активізації, обумовленими справжнім положенням господарства.



Рис. 3.8. Ситуаційний підхід до управління стратегічними можливостями активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини»

Ситуаційне управління включає у себе прийняття управлінських рішень не відповідно до визначених планів роботи, а на основі виявлення потенціальних проблем. Крім того, ситуаційний підхід (рис. 3.8) потребує використання управлінських функцій у процесі децентралізації. Це забезпечить потрібну гнучкість організаційної структури, стрімке реагування на умови, що безперервно змінюються, якнайбільше використання творчої активності працівників [23].

Застосування ситуаційного підходу спрямовано на використання можливостей прямого прирівнювання науки до конкретних обставин і умов діяльності ТОВ «Лани Драбівщини», особливостей галузі та тенденцій розвитку, використання визначених методів вирішення завдань та досягнення цілей [23].

Застосування системного підходу до управління стратегічними можливостями активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» забезпечує дієву і цілеспрямовану взаємодію всіх його елементів. Необхідність звернення до нього зумовлена ускладненням внутрішньої структури управління стратегічними можливостями, поширенням зв’язків усіх елементів системи, швидким і безперервним зростанням обсягу інформації, динамічністю ситуацій, що змінюються, інтеграцією наукових знань, посиленням конкурентної боротьби [40].

Під час аналізу управління стратегічними можливостями активізації діяльності як складної системи окремі чинники, що впливають на його ефективність, розглядаються не ізольовано, а у взаємозв’язку з елементами системи. Головна перевага системного підходу – це здатність глибшого осягнення проблемних або інших ситуацій.

Системний підхід ґрунтується на вмінні виокремлювати ключові чинники, що впливають на функціонування та розвиток системи, на формування ієрархії цих чинників залежно від сили їх впливу на систему в тісному взаємозв’язку як із зовнішнім, так і внутрішнім середовищем.

Застосування системного підходу до управління стратегічними можливостями активізації діяльності дає змогу виокремити елементи індивідуальності й визначити її склад як системи, визначити спосіб, за допомогою якого елементи пов’язані між собою, її характер (статичність, динамічність), виділити домінуючі чинники, установити рівень цілісності системи, вивчити взаємодію із зовнішнім середовищем, виявити функції системи.

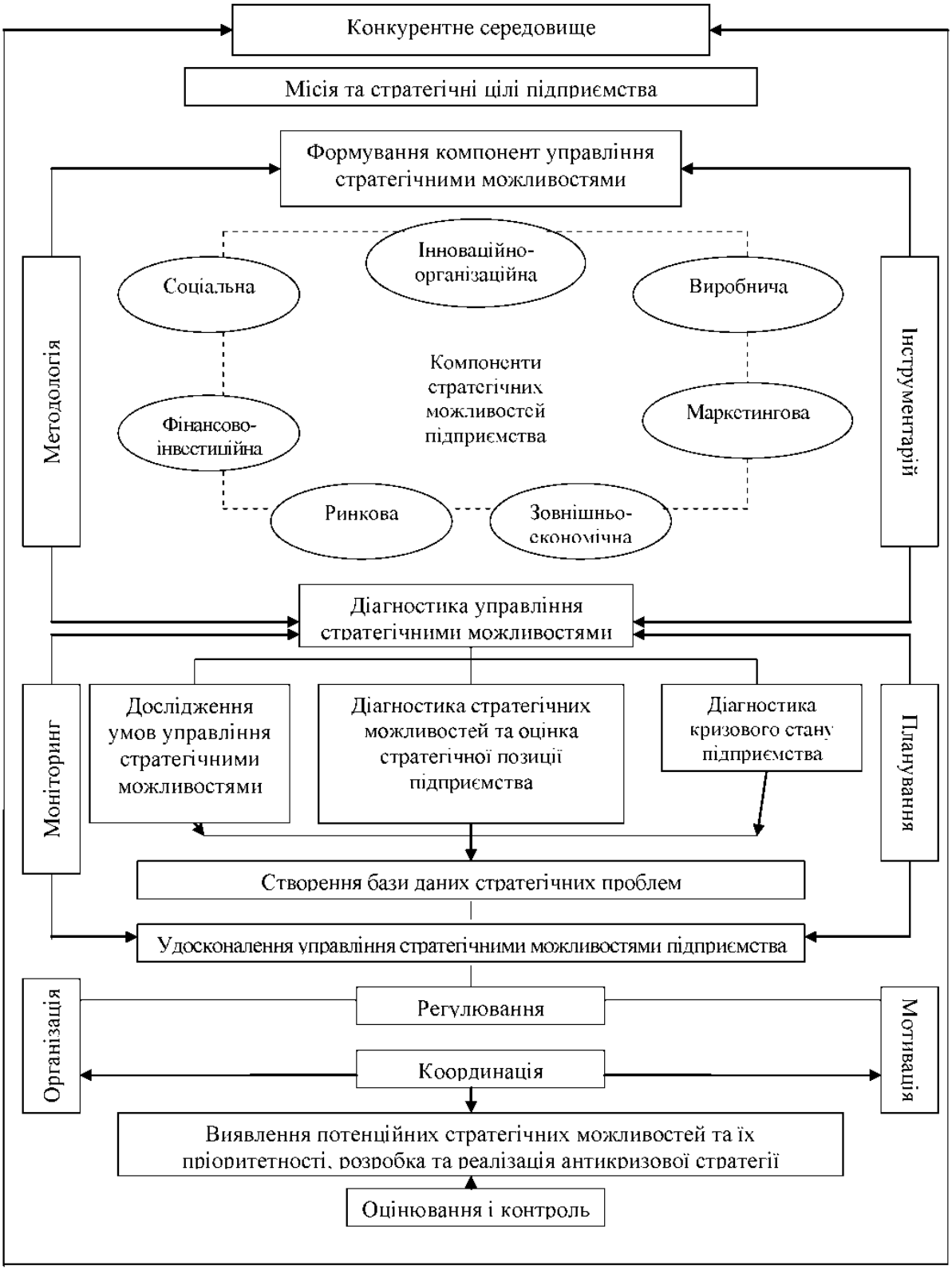


Рис. 3.9. Структурно-логічна схема системного управління стратегічними можливостями активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» Черкаської області

Структурно-логічна схема системного підходу до управління

стратегічними можливостями зображена на рис. 3.9.

Перевагами системного підходу є те, що його застосування передбачає визначення цілей та критеріїв управління стратегічними можливостями активізації діяльності, підпорядкування встановлених критеріїв загальній меті функціонування ТОВ «Лани Драбівщини» і, найголовніше, розгляд усіх елементів системи у взаємозв'язку. Той, хто послуговується таким підходом, краще орієнтується і знаходить оптимальні вирішення проблеми, враховуючи нагромаджений досвід і передбачувані перспективи.

Підхід до управління з позицій процесу дозволяє системно пов'язати між собою функціональні напрями діяльності ТОВ «Лани Драбівщини», побудувати ефективні схеми реалізації управлінських завдань, оцінити й оптимізувати використовувані ресурси.

Основною метою процесного підходу до управління є трансформація традиційного функціонального менеджменту (менеджмент діяльності, підрозділів, працівників тощо) у менеджмент бізнес-процесів.

Переваги процесного підходу до управління стратегічними можливостями полягають у безперервності управління окремих процесів, орієнтації на кінцевий результат, виділенні зон відповідальності [12].

Економічний ефект досягається через:

- скорочення операційних витрат (за рахунок скорочення управлінського апарату, скорочення часу на збирання та оброблення інформації, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень);

- підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Лани Драбівщини» чи бізнес-напряму (головним чином за рахунок підвищення прозорості та передбачуваності формування фінансового результату та підвищення стабільності роботи підприємств).

Процесна модель управління стратегічними можливостями активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» подана на рис. 3.10.

Системний підхід має перевагу над ситуаційним, оскільки в разі його використання беруться до уваги застосовувані в управлінні підходи. Хоча

варто зазначити, що ситуаційний підхід до управління стратегічними можливостями активізації діяльності передбачає оцінювання та врахування домінантного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ під час прийняття управлінських рішень.



Рис. 3.10. Процесна модель управління стратегічними можливостями активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини»

Практичну значущість для застосування має процесний підхід, який дозволяє оцінити ефективність використання стратегічних можливостей активізації діяльності як основу для обґрунтування стратегічного розвитку ТОВ «Лани Драбівщини». Управління стратегічними можливостями господарства відповідно до процесного підходу сприяє вдосконаленню інформаційного забезпечення, усунення функціональних бар'єрів між підрозділами, що підвищує ефективність горизонтальних зв'язків у ТОВ «Лани Драбівщини», оптимізує обмін інформацією між ними. Важливою перевагою процесного підходу на противагу іншим, зокрема

функціональному, є орієнтація на кінцевий результат, а отже, на високу вмотивованість, зацікавленість кожного виконавця у виконанні своєї роботи.

Таким чином, взаємодія та комплексне використання елементів описаних підходів до управління стратегічними можливостями активізації діяльності сприятимуть забезпеченню збалансованого та рівноважного стану їх бізнес-процесів протягом поточного періоду попри вплив дестабілізуючих факторів, підвищенню ефективності діяльності в цілому, що гарантуватиме випереджальний, стійкий ТОВ «Лани Драбівщини» у майбутньому.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За сучасних умов розвитку все більшого значення для вітчизняних підприємств набуває підтримка досягнутих результатів їхньої діяльності, вибір нових видів діяльності, освоєння нових галузей та активізація темпів економічного розвитку.

Аналіз загальних результативних показників ТОВ «Лани Драбівщини» свідчить, що на 100 га сільськогосподарських угідь у 2019р. було вироблено валової продукції на 150,72 тис. грн. більше ніж у 2023р., а на одного працівника– на 23,32 тис. грн.

Валовий дохід і прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь і на одного середньорічного працівника має позитивну динаміку. Так, валовий дохід на одного працюючого у 2023р. збільшився на 31,88 тис. грн. порівняно з 2019р. і становив 103,67 тис. грн. Наслідком такої динаміки стало збільшення і загальної рентабельності виробництва у 2023р.

Аналіз результативності управлінської праці в ТОВ «Лани Драбівщини» показав, що у 2023р. кількість виробленої продукції на одного працівника управління та на одну гривню управлінських витрат збільшилась відповідно на 140,30 тис. грн. та 3,22 грн. За рахунок такої тенденції, чистий дохід на одного працівника апарату управління, на одну гривню витрат та на одну гривню заробітної плати управлінців зріс відповідно на 145,78 тис. грн., 2,88 тис. грн. і 2,57 тис. грн. порівняно з 2019р

Потенціал активізації діяльності показує негативну тенденцію коефіцієнту оборотності власного капіталу – зменшення у 2023р. на 0,2 порівняно з 2019р. Негативна тенденція відмічається і у коефіцієнту оборотності оборотних засобів, що вплинуло на тривалість одного обороту оборотних засобів, який зріс на 43 дні у 2023р. порівняно з 2019р. Також, потрібно відмітити зменшення коефіцієнту оборотності коштів в розрахунках на 2,3, що справляє негативний вплив на платоспроможність ТОВ «Лани Драбівщини».

У таких умовах забезпечення високого рівня конкурентоспроможності можливе лише шляхом запровадження в ТОВ «Лани Драбівщини» стратегічного менеджменту.

Мислення менеджерів ТОВ «Лани Драбівщини» повинно бути направлене не на досягнення короткострокових вигід, а на створення стратегії в рамках якої підприємство являє собою єдине ціле, знаходиться у союзі із суспільством і прогресом. Це ідеальна мета, яка вимагає незалежності мислення менеджерів і інших співробітників, особливо тих, що знаходяться на ключових посадах, відповідальні за створення і розповсюдження корпоративної культури.

Беручи до уваги те, що процес активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини» посилюється змінами у зовнішньому середовищі, нами запропоновано схему механізму активізації діяльності підприємств, яка відображає рух пов’язаних з цим процесом змін. Такий рух охоплює всі підсистеми та види діяльності господарства.

Залежно від ринкових факторів зовнішнього середовища підприємство за допомогою конкурентних стратегій активізує свою діяльність через наступальні або оборонні заходи, а також реалізує тактичні підходи для миттєвої реакції на ситуацію та довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості господарства та його позиції на ринку.

Також, важливим резервом активізації діяльності підприємств є створення логістичної системи у підприємстві, а у межах виробничої діяльності важливе місце займає впровадження виробничих технологій, які можуть включати масштабне проведення науково-дослідних та конструкторських розробок у сфері виробництва продукції або адаптацію технологій виробництва лідера ринку до вимог господарства.

Перспективи ТОВ «Лани Драбівщини», без сумніву, пов’язані також із впровадженням механізмів диверсифікації сільськогосподарського виробництва.

Наступним етапом розробки механізму активізації діяльності підприємств є здійснення інвестиційно-інноваційної та фінансової діяльності господарства через розробку інноваційних технологій та формування або вдосконалення системи фінансового забезпечення реалізації стратегії.

Вагомою складовою механізму активізації діяльності підприємств є інформаційне забезпечення процесу управління, яке складається з обміну інформацією між органами управління, керованими об'єктами та зовнішнім середовищем

Усі елементи механізму активізації діяльності підприємств перебувають у тісному взаємозв'язку, запуск кожної складової може потребувати внесення змін у попередній блок, результативність процесу активізації діяльності організації у формі портфеля продуктів та послуг, іміджу господарства та його загальної позиції на ринку залежить від збалансованої співпраці всіх зазначених складових.

Отже, формуючи стратегічну концепцію розвитку та механізми підвищення активізації діяльності господарства, необхідно створити сприятливі умови для зміцнення його майбутньої позиції у зовнішньому середовищі, враховуючи процеси, що відбуваються в українській економіці.

Взаємозв'язок стратегічних можливостей активізації діяльності підприємств з факторами внутрішнього та зовнішнього середовища нами зображено у вигляді моделі. Таким чином, стратегічні можливості значать не лише відповідність ресурсів ТОВ «Лани Драбівщини» поставленим цілям щодо розвитку та активізації діяльності, але й забезпечують ідентифікацію чинників його внутрішнього і зовнішнього оточення, що мають істотний потенціал позитивного впливу, виконання яких забезпечить конкурентний перемогу у довгостроковій перспективі. До того ж, конкурентну перевагу підприємство отримуватиме, якщо матиме змогу розвивати стратегічні можливості активізації діяльності, що мають виняткову цінність для споживачів дякуючи ефективному управлінню внутрішньо-господарськими

процесами, стійкому впровадженню інновацій та клієнто орієнтованому підходу.

Таке управління є основою визначення черговості використання прийомів управлінського реагування як на внутрішні, так і на зовнішні можливості активізації діяльності ТОВ «Лани Драбівщини».

Таким чином, взаємодія та комплексне використання елементів описаних підходів до управління стратегічними можливостями активізації діяльності сприятимуть забезпеченню збалансованого та рівноважного стану їх бізнес-процесів протягом поточного періоду попри вплив дестабілізуючих факторів, підвищенню ефективності діяльності в цілому, що гарантуватиме випереджальний, стійкий ТОВ «Лани Драбівщини» у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрій К. Л. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. *Вісник Луцького національного технічного університету*. 2010. № 7 (25). С. 50–58.

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: ЦУЛ, 2020. 504 с.

3. Вайсман В.О., К.В. Колеснікова, В.В. Натальчишин. Сучасна концепція проектно-орієнтованого командного управління. *Сучасні технології в машинобудуванні.* 2013. Вип. 8. С. 246—253

4. Величко Л. А. Обґрунтування рішень щодо формування витрат підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 13-17

5. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ: КНЕУ, 2015, 360 с.

6. Гречко А. В., Мельнікова О. М. Дослідження факторів впливу на прибутковість підприємства та пошук резервів збільшення прибутку. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5862.

7. Гринько Т. В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства *Економічний вісник «Запорізької державної інженерної академії».* 2019. Вип. 2. С. 102-105.

8. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 11. С. 10-14.

9. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 11. С. 115-122.

10. Іщенко Н. Методика ABC/XYZ-аналізу та її використання в аналізі збутової діяльності промислового підприємства. Вісник ТДЕУ. 2019. №1.

11. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: НАМГ, 2020. 279 с.

12. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава. 2014. №9. 166 с.

13. Кащена Н. Б., Цуконова О. В. Удосконалення методики аналізу виробничих ресурсів підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. № 2. С. 128–135.

14. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2019. 366 с.

15. Кузнецова І.О. Парадигма процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 2, Т. 2. С. 64-68

16. Кулакова С.Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_18 (дата звернення 12.10.2023).

17. Лазоренко Т.В., Голуб М.О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах // Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 1 (18). С. 139-143.

18. Маркова С.В., Чкан А.С., Олійник О.М. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7 (157). С. 194-201.

19. Масловська Л.Ц., Головач К.С. Діагностика фінансового стану сільськогосподарських підприємств як основа антикризового управління. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 55-60.

20. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінатного аналізу. *Вісник Національної академії наук України*. 2010. № 9. С. 24-46.

21. Мельник Г.Г. Методи та моделі оцінки фінансової стійкості підприємств регіону в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбас*у. 2011. № 3 (25). С. 108-111.

22. Мішустіна Т.С., Пробко І.Б. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 1 (22). С. 60-69.

23. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.

24. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. Київ: МАУП, 2013, 128 с.

25. Обущак, Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2007. № 9. С. 232–236.

26. Олійник Т. І. Ризик менеджмент – фактор забезпечення економічної безпеки підприємств стабільного розвитку України. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2021. Випуск 5 (17). С. 115–118.

27. Олійник Є. О. Фінансово-економічна безпека у діяльності сільськогосподарських підприємств: об’єкт антикризового управління : монографія «Фінансове забезпечення Том 3 25 аграрного сектору: вітчизняний та зарубіжний досвід» / за ред. Н. М. Давиденко. К.: НУБіП України : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2020. 454 с.

28. Омаров Ш.А. Особливості використання сценарного підходу при формуванні стратегії розвитку компанії. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 139-142.

29. Пирог О.В. Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 32-34.

30. Пилипенко А. А., Литвиненко А. О. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія. Харків: 2015. 236 с.

31. Полянська А.С. Роль сучасних концепцій менеджменту у розвитку нафтогазового комплексу України. *Науковий вісник Івано-Франківського*

національного технічного університету нафти і газу. 2007. № 2 (16). С. 131-136.

32. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 2013, 390 с.

33. Руденко М.В. Формування концепції ризик-менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 26. Ч. 1. С. 171-174.

34. Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. Стратегія підприємства: Навч.посіб. Х., 2014. 206с.

35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 390 с.

36. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади. Київ: ВД Професіонал, 2015, 320 с.

37. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (35). С. 223-230.

38. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління підприємстві: монографія. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.

39. Турило А. М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку. *Фінанси України*. 2010. № 5. С. 95-100.

40. Черчата А.О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.* Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2022. № 1. С. 172-179.

41. Чухраєва Н.М. Порівняльний аналіз ефективності дискримінантних моделей діагностування банкрутства українських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2020. Вип. 25. Ч. 2. С. 28-32.

42. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2013. 608 с.

43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.

44. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С., Кармінська-Бєлоброва М.В., Мирошник Т.О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* (економічні науки). 2023. № 1. С. 110-115

45. Шмиголь Н. М. Методи управління прямими і непрямими доходами підприємства в умовах конкуренції. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 226. С. 1524–1529.

46. Швиданенко Г. О., Олексюк О. І. Сучасна технологія діагностики фінансової стійкості підприємства. К.:КНЕУ, 2010. С. 192-193