МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТОВ «АГРО-СЕРВІС»)

Студента _____ Захаров Ю.В.

Науковий
керівник _____ к.е.н. Турчак В.В.

Рецензент _____ д.е.н., доц. Бабчинська О.І.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2024

ВСЕП2023

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі на тему: « Особливості менеджменту сільськогосподарського підприємства» (на прикладі ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ») розглядаються удосконалення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи менеджменту на сільськогосподарському підприємстві, особливості формування конкурентної стратегії менеджменту аграрного сектору на макро- і макрорівні, а також теоретико-методологічне забезпечення ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств

Другий розділ роботи присвячений дослідженню сучасного стану процесу менеджменту, зокрема розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», проведено оцінку середовища функціонування підприємства, досліджено систему менеджменту виробництва продукції ТОВ «Агро-Стандарт».

Третій розділ містить рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту, запропоновано матрицю комерційного аналізу діяльності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», розглянуто пропозиція щодо вдосконалення виробничої стратегії підприємства. Запропоновано сформувати комплексну модель управління на основі проведених досліджень, при умові чіткого поділу доходів та витрат по напрямам діяльності, розширювати напрями господарювання, з метою зменшення ризиковості бізнесу, періодично проводити загальну оцінку аналізу результатів діяльності за допомогою сторонніх фахівців: аудитори, експерти та ін.

Магістерська робота виконана на 94 сторінках друкованого тексту та містить 14 таблиць, 13 рисунків та 10 додатків.

Ключові слова: менеджмент сільськогосподарського підприємства, управління підприємством, організація роботи сільськогосподарського підприємства, ефективність функціонування.

THE SUMMARY

The master's thesis on the topic: "Peculiarities of agricultural enterprise management" (on the example of "AGRO-standard" LLC) considers the improvement of theoretical foundations and development of practical recommendations on the peculiarities of agricultural enterprise management, which is the basis for improving the efficiency of its functioning.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices.

The first section discusses the theoretical foundations of management at an agricultural enterprise, peculiarities of forming a competitive strategy of agricultural sector management at the macro and macro levels, as well as theoretical and methodological support for the efficiency of agricultural enterprise management

The second section of the paper is devoted to the study of the current state of the management process, including the organisational and economic characteristics of "Agro-Standard" LLC, an assessment of the environment of the enterprise, the study of the management system of production of "Agro-Standard" LLC

The third section contains recommendations for improving the management system of "Agro-Standard" LLC, a matrix of commercial analysis of "Agro-Standard" LLC activities is proposed, a proposal for improving the production strategy of "Agro-Standard" LLC is considered.

It is proposed to form a comprehensive management model based on the research conducted, subject to a clear separation of income and expenses by business areas, to expand business areas in order to reduce business risk, to periodically conduct a general assessment of the performance analysis with the help of third-party specialists: auditors, experts, etc.

The master's thesis is executed on 94 pages of printed text and contains 14 tables, 13 figures and 10 appendices.

Keywords: management of an agricultural enterprise, enterprise management, organisation of work of an agricultural enterprise, efficiency of functioning.

ВСП 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ
1.1 Теоретичні основи менеджменту на сільськогосподарському підприємстві 8
1.2 Особливості формування конкурентної стратегії менеджменту аграрного сектору на макро- і мікрорівні 17
1.3 Теоретико-методологічне забезпечення ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств 25
РОЗДІЛ 2 36
СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРО-СТАНДАРТ»
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» 36
2.2 Оцінка середовища функціонування підприємства 50
2.3 Система менеджменту виробництва продукції ТОВ «Агро-Стандарт» 56
РОЗДІЛ 3 60
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»
3.1 Шляхи удосконалення системи менеджменту ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» 60
3.2 Розробка матриці комерційного аналізу діяльності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» 66
3.3 Вдосконалення виробничої стратегії ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» 75
ВИСНОВКИ 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 90
ДОДАТКИ

ВСЕ 2023

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ринкові відносини суттєво змінюють місце і роль сільськогосподарського підприємства в системі економічних відносин. З найнижчої ланки економіки, з об'єкта управління до центру, підприємство стає головним суб'єктом економічного життя на рівноправних засадах. Водночас вимоги ринкової економіки створюють сприятливі умови для розвитку різних соціально-економічних та організаційних форм підприємництва, які діють в умовах повної економічної свободи. Система управління є дуже ефективною не тільки тоді, коли менеджери, які приймають управлінські рішення і встановлюють форми контролю, та працівники, які відповідають за виконання рішень, діють узгоджено, але й тоді, коли існують чіткі і ясні взаємозв'язки між рівнями управління. Відсутність скоординованого механізму між усіма рівнями управління знижує ефективність управління всією системою.

Запорукою успіху будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки є менеджмент. Існують різні визначення цього терміну, що пояснює його багатогранність і тісний зв'язок між теорією і практикою, але для нашого дослідження цікавим є визначення менеджменту як виду управління, що передбачає розробку, моделювання і максимальне використання окремих елементів системи або системи в цілому.

Організація управління сільськогосподарським підприємством стає все більш комплексним, а кількість людей, залучених до управління, продовжує зростати. Управління підприємством та організація його роботи в ринкових умовах вимагає професіоналізму та підготовки. Сучасний менеджер - це людина, яка володіє загальними знаннями теорії менеджменту та конкретними знаннями і навичками у сфері діяльності суб’єкта господарювання.

Умови навколишнього середовища мають значний вплив на діяльність підприємства. Дотримання вимоги щодо контрольованості є одним з найважливіших критеріїв оцінки діяльності суб’єкта господарювання. Водночас, чим більший вплив на навколишнє середовище, тим більше уваги

ВСЕІ 2023

керівники всіх рівнів повинні приділяти процесам, що відбуваються на підприємстві. Найважливішим засобом адаптації підприємства до небезпечних і швидкозмінних умов навколишнього середовища є "ефективна система управління з відповідним набором методів, засобів, стилів, що забезпечує формування та реалізацію оптимального варіанту розвитку господарюючого суб'єкта " [14, с. 45].

Це є необхідним для ґрунтовного дослідження теоретико-методологічних аспектів оцінки процесу управління підприємством, розробки основних напрямів його вдосконалення, в чому і полягає актуальність даної теми, практична значущість порушених і вирішених у ній питань.

Отже, вимагає поглибленого наукового дослідження теоретико-методологічних аспектів оцінки процесу корпоративного управління - менеджменту та розробки основних напрямів його вдосконалення.

Ступінь дослідженості питання. Над питаннями менеджменту та підвищення його ефективності в сільськогосподарських підприємствах працювали такі вітчизняні вчені: В.Г. Андрійчук, О.Д. Гудзинський, С.І. Дем'яненко, Й.С. Завадський, В.Я. Месель-Веселяк, П.І. Гайдуцький, П.М. Макаренко, М.О. Бесєдін, Г.М. Чорний, П.Т. Саблук, Л.І. Михайлова. Серед зарубіжних науковців дану проблему аналізували такі автори: І.П. Ушачов, І. Ансофф, М. Вебер, Л. Гібсон, П. Друкер, Г. Емерсон, М. Мескон, Д. Тейлор, Ф. Хедоурі, Ж. Файоль та інші. Їхні праці заслуговують на увагу, але проблема ще не вирішена.

Метою дослідження є удосконалення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо особливостей менеджменту сільськогосподарського підприємства, що є основою підвищення ефективності його функціонування.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні *завдання:*

- вивчення теоретичних підходів до функцій менеджменту та його ефективності в системі управління сільськогосподарським підприємством;

ВСЕ 2023

- характеристика діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО-СТАНДАРТ»

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- визначення особливості менеджменту притаманного ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

- розроблено заходи щодо вдосконалення виробничої стратегії ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»;

- створено матрицю комерційного аналізу як інструмент управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес організації управління сільськогосподарським підприємством в ринкових умовах.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та організаційно-економічні аспекти менеджменту сільськогосподарського підприємства в системі господарської діяльності.

Методи дослідження. Дослідження грунтується на застосуванні основних положень системного підходу, монографічного, графічного, економіко-статистичного аналізу (факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз тощо). Застосовувалися також специфічні методи дослідження: порівняння, системного аналізу, економіко-математичного моделювання тощо. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали діалектичний метод пізнання, економічні закони та категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із загальної економічної теорії, проблем формування стратегії диверсифікації діяльності підприємств у ринкових умовах, а також матеріали первинної звітності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» та інші джерела за даною тематикою.

Елементи наукової новизни роботи полягають в обґрунтуванні процесу прийняття рішення щодо визначення потенційного партнера з використанням матричного методу. Для побудови матриці потенційних бізнес-партнерів були відібрано вектори рейтингу, визначено характеристики кожного вектора та

ВСЕ 2023

побудовано шкали рейтингу. Запропоновано матричну модель менеджменту в роботі з потенційними бізнес-партнерами.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми менеджменту сільськогосподарського підприємства в системі виробничо-логістичної діяльності та розробки конкретних рекомендацій для ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на науково-практичних конференціях та семінарах Вінницького соціально-економічного інституту Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна».

Публікації. По результатам дослідження було опубліковано в науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник» 2 статті «Особливості функціонування ринкової економіки в сільськогосподарському господарстві та їхній вплив на прийняття управлінських рішень» та «Особливості і основні принципи функціонування аграрного менеджменту»

Особистий внесок здобувача полягає у впровадженні методик досліджених в роботі в систему управління господарської діяльності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ».

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

1.1 Теоретичні основи менеджменту на сільськогосподарському підприємстві

Аграрний менеджмент має свою специфіку, яка визначається діяльністю сільськогосподарських підприємств, територіальними умовами, обраними виробничими напрямами, комерційною діяльністю, фінансами, маркетингом та управлінням трудовими ресурсами. Концепція сталого розвитку включає визначення основних принципів, які реалізуються за допомогою сучасних інструментів відповідно до поставлених цілей [1].

Серед сучасних концепцій управління слід виділити концепції, представлені в роботі Л. Федулової [1] та доповнити їх концепціями сталого розвитку [2], збалансованої системи показників, фінансового менеджменту та управління ризиками [3], інформаційного середовища [4]. Системний розвиток території уможливлює формування агропромислового кластера сталого розвитку та впровадження сучасних концепцій управління [5]. Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що необхідно дослідити взаємодію існуючих концепцій та сформулювати напрями їх використання в сільськогосподарських підприємствах.

Для системи сталого розвитку доцільно розглядати аграрний менеджмент як певну систему, метод, підхід до визначення та вибору конкретних цілей, делегування, мотивації, організації та контролю виконання певних виробничих та управлінських функцій виробничої діяльності на всіх рівнях - від сільськогосподарського підприємства та кожного окремого працівника до розвитку аграрного сектору країни. Розробка планів розвитку території та її аграрного сектору, особливо для таких регіонів, як Вінниччина, передбачає оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання та

ВСЕ 2023

створення умов, за яких можуть бути реалізовані їхні стратегічні та управлінські функції.

Сільськогосподарський менеджмент можна визначити як діяльність з організації та координації виробництва на фермерських господарствах з метою досягнення довгострокового зростання прибутку та інших цілей, специфічних для кожного власника або менеджера. Його також можна розглядати як поєднання окремих складових господарської діяльності - виробництва, торгівлі, фінансів, маркетингу та управління людськими ресурсами.

Загалом, менеджмент - це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених цілей. Він вимагає координації та стимулювання дій його учасників, що, в свою чергу, передбачає наявність у цієї групи людей певної влади, яка може здійснюватися як у формальній, так і в неформальній формі. Тому менеджмент - це також певна система, метод, підхід до визначення і вибору певних цілей, делегування і контролю певних виробничих і управлінських функцій та оцінки діяльності, після чого можуть відбуватися певні зміни в планах і виробничій діяльності.

Термін "менеджмент" має американське походження і не перекладається дослівно на інші мови

Слово "менеджмент" є похідним від англійського слова "to manage". Цей термін, у свою чергу, походить від латинського слова manus, що означає "рука". З розвитком суспільства значення терміну "менеджмент" змінювалося, охоплюючи все різноманіття вимог до управління як мистецтва ведення бізнесу та стилю роботи. Багатогранність терміну "менеджмент" відображена в базовому Оксфордському словнику англійської мови, який містить такі визначення:

1) спосіб спілкування з людьми;

2) влада і мистецтво управління;

3) спеціальні навички, адміністративні здібності;

4) орган управління, адміністративна одиниця. [1]

ВСЕ 2023

Терміни "менеджер" і "менеджмент" використовуються в англійській мові з минулого століття. Лише у другій чверті XX століття вони поступово набули специфічного значення, згідно з яким менеджер - це людина, яка організовує певну роботу за сучасними методами. Менеджери не обов'язково є керівниками або членами вищого керівництва організації. Вони працюють на всіх "рівнях" управління. Згідно з американським розумінням, менеджер - це людина, завданням якої є організація певного виду роботи в межах певної кількості підлеглих. [4]

Залежно від сфери діяльності розрізняють різні види менеджменту: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний тощо. З точки зору менеджменту в компанії можна виділити виробничий, маркетинговий, фінансовий, кадровий, транспортний, оперативний та стратегічний менеджмент.

Основне завдання менеджменту - сприяти розвитку здатності людей діяти спільно, встановлюючи спільні цілі, визначаючи цінності, створюючи правильну організаційну структуру, розвиваючи необхідні робочі навички та забезпечуючи підвищення кваліфікації. Менеджмент повинен забезпечувати процвітання підприємства та максимальний добробут кожного окремого працівника.

Суб'єктом менеджменту є як окремі підприємці, так і трудові колективи компаній. Об'єктом менеджменту є організаційні, адміністративні та міжособистісні (міжсистемні) відносини. Головною метою менеджменту є оптимізація функціонування компаній і створення умов, за яких стратегічні та операційні цілі можуть бути досягнуті з найменшим можливим ризиком.

Найважливіші положення менеджменту сформульовані на основі узагальнення методологічних законів різних наук: планування, організації, фінансування, обліку. Оскільки менеджмент як наука виник на перетині економіки, права, техніки, філософії, психології, соціології, дослідження операцій і теорії систем, його проблеми є предметом комплексного вивчення. Моделі управління визначаються завданнями, які вони покликані вирішувати,

ВСЕ 2023

і формуються конкретно стосовно цілей і природи об'єкта управління. В основі моделі управління будь-якою системою та її формування лежать функції суб'єкта управління, які визначаються специфікою об'єкта, характером і змістом відносин, в які об'єкт і суб'єкт управління вступають і яких потребують в процесі взаємодії.

Менеджер - це керівник, який використовує різні методи і тактики управління, щоб допомогти досягти конкретної мети в компанії або бізнесі. Основою їхньої роботи є управління діяльністю, орієнтованою на клієнта. [5] Фундаментальна відмінність менеджера від керівника старого зразка полягає у визначенні цілей управління, які відповідають інтересам організації. У сучасному світі завданням менеджменту є створення прибуткової компанії на основі наявних людських і матеріальних ресурсів. Успіхи та невдачі компанії - це насамперед успіхи та невдачі її менеджменту. Наприклад, якщо компанія працює неефективно і збитково, власник змінює менеджмент, а не працівників.

Одне з найважливіших завдань менеджменту - створити необхідні умови для подальшої успішної роботи компанії. Тому в західних компаніях головним принципом і орієнтиром менеджменту є не миттєва максимізація прибутку, а успішне усунення наслідків ризикових ситуацій у довгостроковій перспективі. Діяльність компанії повинна генерувати такий прибуток, який дозволить їй накопичити достатній обсяг коштів, що створить реальну можливість для подолання можливих ризиків у майбутньому.

Основними характеристиками менеджменту як виду управління є наступні:

- першочерговим об'єктом для організації та забезпечення менеджменту є людина, її потреби, цінності, установки та мотиви. Це знаходить своє відображення в управлінні внутрішніми процесами життєдіяльності людини та компаній у зовнішньому соціально-економічному середовищі;

- пріоритетність принципів управління економікою;

- професіоналізм керівника як одна з головних вимог;

ВСЕІ 2023

- гнучка організація управління, здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

- низка нових вимог до менеджерів: підприємливість, комунікабельність, впевненість у собі.



Рисунок 1.1. Основи функціонування аграрного менеджменту

Однією з особливостей сільського господарства є те, що в більшості випадків він поєднує в собі функції власника і менеджера. Незалежно від того, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив чи навіть публічне акціонерне товариство, всі ці організаційно-правові форми господарювання певною мірою поєднують функції власника та менеджера. На рис. 1.1

ВСЕ 2023

зазначені фундаментальні функції менеджменту, що також притаманні сільськогосподарським підприємствам.

Для сільського господарства як специфічного сектору економіки ринковий механізм має свої особливості, які полягають у тому, що ціна на продукцію, яка формується на стику попиту та пропозиції, не завжди перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. У цьому випадку необхідне державне втручання для підтримки сільськогосподарського виробництва. Держава може робити це різними способами: наприклад, через пряму підтримку через систему соціального забезпечення (для фермерів, які перебувають у скрутному становищі), через державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або на зниження виробничих витрат, через програми обмеження посівних площ, які зменшують виробництво і створюють можливості для зростання цін, через програми субсидування для покриття різниці між закупівельними і продажними цінами та через гарантовані ціни на сільськогосподарську продукцію, а також через надання пільг.

Завданням менеджменту є визначення виробничих цілей і забезпечення їх досягнення, тобто здатність організувати працівників і всю виробничу систему таким чином, щоб ці цілі були досягнуті. Існує п'ять основних функцій сільськогосподарського менеджменту: планування, організація, управління персоналом, адміністрування та контроль.

Основне завдання планування як функції управління полягає у визначенні того, що, коли, де і ким має бути зроблено. Саме тому планування стоїть на першому місці серед усіх інших функцій менеджменту. В аграрному бізнесі воно включає:

- розробку щоденного плану роботи з чітким визначенням того, що потрібно зробити сьогодні і хто повинен це зробити

- визначення проблем, які стоять на шляху до досягнення мети, та розробку альтернативних рішень;

ВСЕ 2023

- підготовка фінансового плану, що включає грошові потоки за джерелами, грошові витрати, а також обсяг і джерела необхідного кредитування;

- розробка альтернативних виробничих програм на наступний рік з урахуванням рівня рентабельності за видами продукції;

- обґрунтування масштабів розширеного відтворення фермерського господарства (посівні площі, кількість працівників, рівень їх кваліфікації, поголів'я худоби та птиці тощо).

Планування не означає, що керівник фермерського господарства розробив конкретні плани на наступний рік і на цьому функція планування закінчується. Планування в менеджменті - це безперервний процес, який включає аналіз і прогнозування, безпосередню розробку планів (кількісних і якісних показників), реалізацію планів, контроль і оцінку їх виконання та коригування планів відповідно до відхилень, виявлених в ході виконання планів.[5]

Організація в менеджменті - це об'єднання виробничих ресурсів для виконання конкретного завдання з максимальною ефективністю. Організація - це пошук нових структурних рішень і людей для їх реалізації, перегрупування певних видів діяльності та формування цільових організаційних структур. Завдання менеджера також полягає в розподілі прав і обов'язків працівників та координації їхньої діяльності. Організація включає в себе:

- визначити, хто кому підпорядковується і хто за що відповідає;

- розробка та розподіл функціональних обов'язків для кожного працівника;

- визначення робочого часу та схеми діяльності для кожного виробничого процесу за видами виробництва.

Така функція менеджменту, як робота з персоналом або управління персоналом, також є дуже важливою. Це можна пояснити специфікою цієї функції на сільськогосподарському підприємстві. По-перше, сільськогосподарське підприємство, як правило, не може обійтися без

ВСЕІ 2023

залучення додаткової робочої сили в періоди високого навантаження. Це призводить до постійної потреби у відборі та розстановці працівників з урахуванням їхньої професійної придатності. По-друге, існують особливості в організації матеріального стимулювання працівників, пов'язані з умовами їхньої праці (постійна, сезонна, повна чи неповна зайнятість, виконання висококваліфікованої чи низько кваліфікованої роботи, можливість оплати праці на відрядній чи погодинній основі).

Управління персоналом включає наступні функції:

- підбір та найм працівників, тобто визначення періоду, на який наймається працівник, його кваліфікації та здатності виконувати певний вид роботи;

- навчання працівників та оцінювання їхньої діяльності, що вимагає чіткого опису та пояснення завдання виконання певної роботи та чіткого розуміння працівником того, що від нього вимагається.

Контроль як управлінська функція - це насамперед делегування повноважень, що вважається найскладнішою частиною управління, особливо на малих фермах. Всі працівники повинні знати свої обов'язки, тобто коли вони можуть приймати виробничі рішення самостійно, а коли ці рішення повинен приймати хтось інший. Успіх будь-якої роботи залежить від знань, навичок та мистецтва керівника будувати управління в організації.

Мотивація працівників є частиною менеджменту. Однак її не слід ототожнювати з матеріальним стимулюванням, яке є частиною управління персоналом. Перший термін ширший і включає в себе як матеріальні, так і моральні стимули. Отже, мотивація - це процес, який спонукає людину до досягнення мети. Результатом мотивації є конкретна винагорода, яка поділяється на зовнішню винагороду (заробітна плата, прибуток, пільги в натуральній формі тощо) та внутрішню винагороду, тобто задоволеність результатами роботи. Іноді похвала працівника за виконану роботу може мотивувати його більше, ніж зарплата, яку він отримує за неї. Неможливо переоцінити важливість створення робочого середовища, в якому кожен

ВСЕ 2023

працівник відчуває себе залученим і зацікавленим у загальних результатах роботи команди. Контроль також є однією з основних функцій менеджменту. Його основне завдання - визначити, чи є відхилення від завдань, поставлених у плані, і розробити корективи для усунення цих відхилень або адаптації плану. Контроль покликаний забезпечити дотримання запланованих заходів і надати менеджеру щоденну інформацію про їх виконання. Основні функції контролю включають:

- поточний облік і звітність;

- порівняльний аналіз планових і фактичних показників діяльності компанії;

- контроль виробничого процесу та дотримання технології виробництва.

Функція контролю полягає не тільки у виявленні відхилень від планового завдання під час його фактичного виконання, виявленні причин відхилень і розробці коригувальних заходів для забезпечення виконання планового завдання, а й у можливості коригування самого планового завдання, якщо його подальше виконання неможливе або недоцільне. Така ситуація може виникнути у разі помилки у визначенні планового завдання або зміни умов його виконання, що виявляється за допомогою контролю.

Отже, було досліджено сутність менеджменту, зокрема, особливості аграрного менеджменту та їх застосування в управлінні аграрним сектором. Запропоновано схему взаємодії відомих концепцій та формування практичних проекцій їх впровадження в діяльність підприємств аграрного сектору економіки. Визначено особливості розробки планів розвитку аграрного менеджменту, оптимізацію функціонування суб'єктів господарювання та зміст умов, за яких стратегічні та оперативні цілі підприємства можуть бути досягнуті найлегше і з найменшим ризиком. Реалізація ефективних проектів дозволить створити команду зі сталого розвитку та іншої виробничої діяльності, групу зі стратегічного розвитку компанії, яка стане ядром управлінської команди підприємства.

ВСЕ 2023

1.2 Особливості формування конкурентної стратегії менеджменту аграрного сектору на макро- і мікрорівні

Запорукою успіху будь-якої компанії на ринку є ефективна система управління всередині організації. Теорію менеджменту слід розглядати з двох точок зору. По-перше, менеджмент можна визначити як систему організаційного процесу, що включає в себе організаційну структуру компанії з призначенням відповідної ієрархії для досягнення мети за допомогою певних принципів, інструментів і методів. По-друге, менеджмент - це система управління, що характеризується певними функціями, завданнями, принципами тощо.

Існує багато визначень цього терміну, які пояснюють його універсальність та тісний зв'язок між теорією і практикою, але в даному випадку цікавим є визначення менеджменту як виду управління, що передбачає розробку, моделювання та максимальне використання певних елементів або системи в цілому.

Об'єктом менеджменту є як окремі підприємці, так і трудовий колектив організації. Предметом менеджменту є організаційні, адміністративні та міжособистісні відносини. Загальною метою менеджменту є оптимізація операційної діяльності підприємства і створення умов, за яких стратегічні та операційні цілі є найбільш вірогідними, найменш ризикованими та найефективнішими з огляду на використання наявних ресурсів.

Впровадження системи управління підприємством має забезпечити досягнення бажаних результатів. З цієї управлінської точки зору, досягнення високих прибутків не є найважливішим результатом для компанії. Ефективність системи менеджменту організації має бути спрямована на досягнення результатів з точки зору соціальної, управлінської та, не в останню чергу, економічної прибутковості. Крім того, слід зазначити, що прибуток не є основною метою діяльності компанії, а лише інструментом, який забезпечує цю діяльність в цілому.

ВСЕІ 2023

Що стосується організаційної діяльності в аграрному секторі, то ми вважаємо, що компанії наразі застосовують декілька систем одночасно. Наприклад, між «керівництвом та підрозділами підприємства можна спостерігати запровадження бюрократичної системи, що стосується процесів у виробничо- комерційній діяльності, то тут вже має місце більше дивізіональна або функціональна системи» [43, с. 308].

Сільськогосподарський менеджмент є специфічним видом менеджменту і може бути визначений як організація та координація виробництва в сільськогосподарських та інших фермерських операціях для досягнення довгострокової максимізації прибутку та інших конкретних цілей для кожного власника або керівника ферми. Його можна розглядати як сукупність окремих компонентів підприємства: виробництво, торгівля, фінанси, маркетинг, управління людськими ресурсами та відносини з клієнтами.

Моделі та механізми управління визначаються поставленими перед ними завданнями. Відповідно, конкретна система повинна враховувати специфіку виробничого підприємства, характер і зміст відносин, в які вступають об'єкти і суб'єкти управління в процесі взаємодії. Для сільськогосподарського підприємства це "функції власника і управління підсистемою виробництва сировини та її переробки; функції виробника і споживача тощо" [34, С. 32]. [34, S. 32].

На рис. 1.2 наведено схему реалізації результатів теоретичних і практичних досліджень сучасних концепцій менеджменту та їх адаптації для практичного застосування в аграрному менеджменті.

Для сільського господарства як особливого сектору економіки ринковий механізм має свої особливості, які полягають у тому, що ціна на продукцію, яка формується на стику попиту та пропозиції, не завжди перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств.

ВСЕ 2023



Рисунок 1.2. Поєднання сучасних управлінських концепцій та практичних реалізацій в сільськогосподарських підприємствах

У цьому випадку необхідне державне втручання для підтримки сільськогосподарського виробництва. Існують різні способи, якими держава може це зробити: пряма підтримка фермерів, які опинилися у скрутному становищі, через систему соціального забезпечення; державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або на зменшення виробничих витрат; програма регулювання площ орних земель;

ВСЕ 2023

програми дотацій на покриття різниці між закупівельними і продажними цінами та гарантованими цінами на сільськогосподарську продукцію; надання низькопроцентних кредитів з певною компенсацією відсотків за кредитами тощо.

Однак ці регуляторні механізми повинні «не разовими і випадковими, а системними і входити в загальну стратегію розвитку аграрного сектору країни та окремого регіону» [22, с. 91].

Вважаємо, що концепції сталого розвитку та інформаційного забезпечення можуть бути визначені як фундаментальні концепції, як наскрізні концепції для розробки та підтримки стратегії сталого розвитку в аграрному секторі. Залежність сільськогосподарського виробництва від сезонності та кліматичних умов, використання землі як обмеженого ресурсу, недостатній розвиток інфраструктури, аналітичного забезпечення та недостатня підтримка розвитку висококваліфікованих кадрів свідчать про низький рівень сталого розвитку аграрного сектору. Однак, орієнтація України на розвиток сільського господарства, інтенсифікація розвитку внутрішнього ринку та розширення зовнішніх каналів збуту, покращення кооперації та інтеграції в аграрно-продовольчу систему сприяють впровадженню сучасних концепцій та дають надію на підвищення ефективності сектору. Особливо важливим аспектом для аграрного сектору є взаємодія «відтворення виробничого потенціалу, людських ресурсів і навколишнього середовища, а також врахування та адаптація впливу зовнішніх і внутрішніх факторів» [43, с. 28].

Концепція інформаційного середовища передбачає моделювання варіативних стратегій, моделей прогнозування ризиків для окремих проектів, виробництва, використання природних ресурсів та підтримку офлайн і онлайн операцій для сталого підвищення ефективності [3, с. 69].

Наскрізна система якості передбачає «запровадження системи опису всіх виробничих та управлінських процесів, показників якості кожного виду

ВСЕП 2023

продукції, вимоги до кваліфікації та виробничої діяльності кожного працівника з подальшим контролем та мотивацією праці» [41, с. 29].

Розробка стратегії розвитку та контроль за її виконанням повинні здійснюватися відповідно до збалансованої системи оцінювання, яка включає управлінські прогнози, такі як виробництво, фінанси, споживачі, ресурси, працівники та послуги. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити діяльність окремих підприємств та аграрного сектору певної території не лише з точки зору обороту та доходів, а й з урахуванням ефективності фінансової діяльності, задоволення потреб споживачів та доцільного використання наявних ресурсів.

Управління знаннями може бути реалізовано у формі професійних баз знань, аутсорсингу, бенчмаркінгу, дистанційних консультацій, тренінгів, активних аналітичних дискусій з використанням сучасних методів мозкового штурму та побудови дизайн-проектів, інноваційних розробок та реінжинірингу.

Досвід сільськогосподарських підприємств доводить необхідність послідовного впровадження інновацій у виробництво та управління, реорганізації бізнес-процесів відповідно до нових технологій. Порівнюючи інноваційні проекти з кращими практиками аграрного сектору промислово розвинених країн, необхідно враховувати специфіку розвитку регіонів України, запровадження нових інститутів управління тощо.

Концепція ресурсного менеджменту спрямована на управління певними ресурсами, які становлять значну конкурентну перевагу для підприємства. Для сільськогосподарського підприємства таким ресурсом є насамперед природний ресурс (земля, худоба, природно-кліматичні умови). Однак в інформаційному суспільстві все більшого значення набувають знання, технології, людський капітал та динамічне використання ресурсів. Це пов'язує концепцію управління ресурсами з теоріями управління знаннями, реінжинірингу та інноваційного розвитку. Для кожного ідентифікованого ресурсу необхідно проаналізувати та спрогнозувати ризики та можливості,

ВСЕІ 2023

щоб зменшити ймовірність їх настання. Впровадження сучасних систем фінансового менеджменту в корпоративне управління зумовлене не лише вимогами інвесторів, а й необхідністю прозорого оперативного обліку, бюджетування та чіткого розуміння доходів і центрів витрат. Така система дозволяє більш ефективно "управляти власним капіталом та інвестиційними фондами, регулювати кредитну політику тощо" [21, С. 284]. [21, S. 284]. Стратегічні зміни в компаніях, кластерах та органах державного управління в аграрному секторі мають сенс за допомогою проектів. Концепція управління проектами передбачає фінансові, часові та кадрові обмеження. Однак реалізація ефективних проектів "дає можливість сформувати команду для сталого розвитку та подальшої виробничої діяльності - групу зі стратегічного розвитку підприємства, яка стає ядром управлінської команди підприємства" [61].

Адаптація системи управління до вимог ринку вимагає проведення низки заходів, які слугують механізмом досягнення поставлених цілей. Процес реформування економіки також впливає на функціонування всієї системи управління, що неминуче призводить до зміни взаємозв'язків між окремими елементами системи і появи нових управлінських структур. Основною проблемою сучасного підприємства є гонитва за прибутком, а для вирішення нових завдань і підвищення ефективності управління керівники не приділяють уваги розвитку і вдосконаленню персоналу. П. Друкер вбачає найбільше досягнення Джека Уелча, генерального директора General Electric, в його вмінні слідкувати за короткостроковим фінансовим розвитком компанії (протягом трьох років), приділяючи особливу увагу довгостроковому розвитку кадрової політики. Д. Уелч інвестує в розвиток людських ресурсів до семи років [15, с. 98].

Проблема полягає в тому, що працівник продовжує обслуговувати складну багатовимірну систему організації, не будучи її невід'ємною частиною. У новій компанії роль організації та працівника кардинально змінюється. У минулому працівник був тим, хто керував системою. Це було

ВСЕІ 2023

центральним пунктом системи Фредеріка Тейлора і всієї системи управління якістю Едварда Демінга. У суспільстві знань система повинна служити працівникові. За словами П. Друкера, "працівники можуть бути нашим найбільшим тягарем, але наші працівники повинні бути нашою найбільшою можливістю" [15, с. 102].

Найважливішою проблемою є те, що багато компаній (особливо в аграрному секторі) стоять на порозі інноваційного процесу. На цьому етапі організація повинна бути в авангарді змін, а інноваційний процес має бути систематичним, а не ситуативним.

Проблема жорсткого поділу між керівниками та підлеглими все ще залишається актуальною. Сучасні організації наймають людей, а не підлеглих. Успіх організації залежить від продуктивності розумних людей, які захоплені своєю справою. При цьому енергія всіх працівників спрямовується разом - вони доповнюють, живлять і коригують один одного.

Всі сучасні управлінські проблеми виникають тому, що змінюється не тільки економіка, але й суспільство. Управляти новими співробітниками в нових умовах старими методами означає приректи компанію на провал. Сучасний менеджмент вчорашнього дня слугує зміцненню ієрархічних відносин та бюрократії, автократії та несправедливості, нерівності та привілейованого становища певних груп. "Ми можемо впевнено прогнозувати, що лідерство блокує особистісний розвиток, обмежує особисту свободу і підриває принципи етики та єдності. Воно пригнічує дух, висмоктує душу, прагне поневолити і знищити середовище, яке її живить" [18, с. 60].

Сучасний, орієнтований на перспективу менеджмент має ґрунтуватися на належному делегуванні повноважень і відповідальності та забезпечувати відповідність продукції незалежним стандартам. Керівник заохочує всіх членів організації працювати краще і надає відповідну підтримку та компенсацію в різних формах.

На макроекономічному рівні менеджмент повинен враховувати глобальні процеси, пов'язані з розвитком світової економічної системи та

ВСЕІ 2023

загостренням протиріч, пов'язаних з навколишнім середовищем та інтересами нинішнього і майбутніх поколінь.

Звичні критерії суспільних цінностей, що належать до сфери приватного споживання (особистий успіх, прибуток тощо), поступово вступають у протиріччя з потребами розвитку економіки та особистості при збереженні збалансованого впливу на навколишнє середовище.

Зміна парадигми на макроекономічному рівні призводить до зміни принципів ціле покладання на організаційному рівні, в результаті чого розвиваються сучасні концепції корпоративного управління.

Нажаль, в Україні аграрний сектор суттєво постраждав від наслідків війни. За останній рік аграрна мапа України зазнала суттєвих змін, в нашій державі впало виробництво зерна, овочів та фруктів. Внаслідок окупації українські аграрії втратили великі площі землі. Ще одним катастрофічним наслідком війни стала втрата можливості експортувати продукцію та отримувати дохід. Згідно з останнім аналізом Держстату у 2022 році збір зерна впав на 40%, овочів – на 25%, фруктів – на 10%. Українські сільськогосподарські виробники зазнали значних втрат не лише у вигляді зруйнованих територій та зіпсованих врожаїв, а й у вигляді втрати можливості вільно експортувати свою продукцію та отримувати прибуток. Окупація та втрата шляхів збуту вплинули на обсяги виробництва зерна в Україні. У 2022 році Україна втратила понад 32 млн тонн врожаю зерна або 37,4% відносно 2021 року. Зерно – основа українського агроекспорту і воно постраждало найбільше серед усіх напрямків агропромислового виробництва.

Окупація та активні бойові дії вплинули на втрату до 80% врожаю у Запорізькій, Донецькій та Луганській областях. Сильно постраждала економіка Херсонщини, частина території області була звільнена у кінці 2022 року, певні райони області й досі перебувають в окупації. Також до 50% врожаю втратила Харківщина, Одещина, Миколаївщина та Вінниччина.

ВСЕ 2023

Внаслідок війни українські аграрії також втратили найдешевший шлях експорту своєї продукції на зовнішній ринок – морем. Альтернативою став наземний і річковий транспорт, однак таке транспортування коштує дорожче.

Низькі ціни на агропродукцію та збільшення вартості послуг транспортування призвели до того, що фермери втратили більшу частину прибутку від продажу продукції. Як наслідок, багато фермерів відмовились збирати врожай, наприклад, великий відсоток врожаю кукурудзи у 2022 році залишився зимувати на полях [7].

Проблем додали і регулярні відключення електроенергії, які виводили з ладу обладнання. На сьогодні фактор війни є найбільш особливим і важливим при формування конкурентної стратегії менеджменту аграрного сектору України на макро- і мікрорівні на майбутнє.

Сучасний менеджер повинен діяти з максимальною віддачею, структурувати свій внутрішній зміст, формувати і зміцнювати власну особистість. Він повинен усвідомлювати свою роль у житті та суспільстві і регулярно виконувати місію та цілі організації. Він усвідомлює діапазон можливостей і свідомо обирає найкращий варіант своєї лідерської поведінки. Приймаючи це рішення, він використовує свої знання і керується реаліями поточної соціальної ситуації. А безпосереднім джерелом соціальних інновацій є діяльність креативного менеджменту.

Застосування теорії систем управління дозволяє побачити організацію як сукупність її складових, які тісно пов'язані із зовнішнім світом. Найважливіші умови успіху організації лежать за її межами, тобто організація безпосередньо залежить від низки факторів зовнішнього середовища. Для того, щоб система функціонувала належним чином, вона повинна мати можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На нашу думку, пріоритетними напрямами вирішення найважливіших управлінських проблем на підприємствах є використання стратегічного консалтингу для обґрунтування мети та місії організації, створення відділу маркетингу з виділенням структурних підрозділів та чітким розподілом

ВСЕ 2023

обов'язків, забезпечення взаємовідносин з партнерами та споживачами на основі договірної та претензійної роботи, використання інноваційних форм та засобів управління бізнесом, цивілізоване задоволення потреб, побажань та інтересів колективу, створення сприятливого клімату в колективі.

Представлені основні проблеми менеджменту та управління бізнесом не відображають всього спектру реальних загроз, з якими стикаються керівники сільськогосподарських підприємств на поточному етапі, але вони відображають тенденції розвитку сучасного суспільства та економіки. Багато з перерахованих можливих рішень управлінських проблем є універсальними, але для кожного конкретного сільськогосподарського підприємства і для кожної окремої економічної ситуації існує індивідуальний набір прийомів і методів, що враховують можливості, загрози, потенціали і перспективи розвитку.

1.3 Теоретико-методологічне забезпечення ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств

Успіх компанії значною мірою залежить від ефективності її менеджменту. У сучасних умовах одним з ключових напрямків оптимізації систем управління є розробка потужних теоретичних і методологічних механізмів ефективного менеджменту, особливо на рівні окремих підприємств.

Загальна концепція аграрного менеджменту включає такі основні риси:

- об'єднує теорії менеджменту;
- враховує умови, в яких функціонує об'єкт управління
- генерує та інтерпретує стратегічну інформацію
- передбачає наслідки прийнятих рішень;
- застосовує специфічні інструменти та методи для оцінки та аналізу об'єкта управління;

ВСЕН 2023

- створює умови для стратегічного підходу;

- є гнучким і спритним щодо швидкого прийняття альтернативних рішень.

Проблема адміністративної ефективності є складовою частиною адміністративної економіки, яка включає такі напрями: адміністративний потенціал, тобто сукупність усіх ресурсів, наявних і використовуваних в адміністративній системі підприємства; адміністративні витрати, які залежать від змісту, організації, технології та обсягу робіт з виконання відповідних адміністративних функцій; вид виконуваних робіт; адміністративна результативність.

У процесі управління використовуються людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси, і залежно від того, наскільки вміло та свідомо вони використовуються, досягається певний результат. Ефективність управління - це результативність системи і процесу управління як взаємодії систем управління і систем контролю або як інтегрований результат взаємодії компонентів управління. Підвищення ефективності управління є найважливішою передумовою поліпшення кінцевих результатів. Забезпечення високої ефективності системи управління значною мірою залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка "вносить визначеність, виявляє реальні тенденції, дозволяє виявити, виміряти та оцінити основні фактори, що впливають на ефективність управління, а отже, і на результати діяльності організації компанії" [51, с. 432]. А також, дають можливість працювати на упередження.

Тому в практиці господарської діяльності серед проблем, які потребують вирішення сьогодні, слід виокремити проблему удосконалення оцінки ефективності системи управління підприємством, звернувши особливу увагу на виявлення характеру та ступеня взаємозв'язків і механізму практичного застосування.

Оцінка ефективності корпоративного управління є досить складним завданням, тому існує безліч критеріїв і методів такої оцінки, які враховують

ВСЕ 2023

різні фактори, що впливають на ефективність. Виходячи з визначення ефективності управління як порівняння між витраченими ресурсами та досягнутими результатами, її можна оцінити шляхом порівняння вигод та витрат на управління. Однак це спрощена оцінка ефективності управління, яка не завжди є коректною, тому що: результатом керування не завжди є максимальний прибуток; така оцінка призводить до прямих і непрямих результатів, які залишаються прихованими, така оцінка призводить до прямих і непрямих результатів, які затушовують роль управління в досягненні мети; прибуток часто є непрямим результатом; результатом управління може бути не тільки економічний, але й соціальний або соціально-економічний ефект; витрати на управління не завжди можна чітко визначити (Рис.1.3).

Способи підвищення ефективності системи	*1. Покращення структури управління, її максимальне спрощення, децентралізація основних функцій, визначення повноважень персоналу з урахуванням особистої кваліфікації та якостей.*
	2. Розробити стратегію розвитку організації з урахуванням її сильних і слабких сторін, розробити філософію і політику компанії, яка включає всі її функціональні області.
	3. Розробка інформаційно-аналітичної системи компанії, що дозволяє ефективно спілкуватися між окремими працівниками та підрозділами.
	4. Формування системи прийняття рішень, правил управління, системи мотивації.
	5. Система безперервного підвищення кваліфікації співробітників шляхом навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.
	6. Формування системи відбору, навчання, оцінки та ротації менеджерів, планування їх кар'єри, оцінка та аналіз стилю лідерства, адаптованого до внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на компанію.
	7. Використання найбільш ефективних методів відбору, оцінки і навчання компетентних і сумісних кадрів з метою створення найбільш сприятливого соціально-психологічного клімату.

Рисунок 1.3. Основні способи підвищення ефективності системи менеджменту

ВОЕП 2023

Одним з головних завдань підприємства є забезпечення ефективності. Оскільки саме визначення ефективності виробничої діяльності полягає в оцінці її результатів, доцільно розглянути природу економічних результатів. У загальному випадку результатом вважається кінцевий підсумок, яким завершується кожен процес.

Діяльність підприємства є марною, якщо вона не призводить до того, заради чого підприємство було створено, тобто якщо не досягається мета діяльності.

Прибутковість виробництва є найважливішою якісною характеристикою управління на всіх рівнях. Під рентабельністю виробництва ми розуміємо ступінь використання виробничого потенціалу, який проявляється у співвідношенні між результатами і витратами суспільного виробництва. Чим більший випуск продукції при тих самих витратах, чим швидше зростають питомі витрати суспільно необхідної праці, або чим менші питомі витрати корисного ефекту, тим вища ефективність виробництва.

Ефективність виробництва - це показник виробничої діяльності з розподілу та переробки ресурсів з метою товарного виробництва, який визначається як відношення обсягу виробництва до витрат або обсягу виробництва.

Зміст категорії "ефективність виробництва" є складним і багатогранним, і не існує стандартизованого визначення цього терміну. Загалом ефективність - це категорія, яка характеризує продуктивність усіх витрат і відображає кінцеві результати використання засобів виробництва та трудових ресурсів. Тому в зарубіжній практиці як синонім терміну "продуктивність" зазвичай використовують термін "продуктивність виробництва та послуг", під яким розуміють "ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва різних товарів і послуг" [54, с. 51].

ВСЕ 2023

Кожне виробниче підприємство прагне підвищити ефективність своєї діяльності. Однак лише розуміння факторів, від яких ця ефективність залежить, може привести до бажаного результату. З економічної точки зору, ефективність означає найкраще використання всіх ресурсів компанії. Правильно обрана виробнича стратегія і відповідний обсяг виробництва гарантують бажаний обсяг продажів і відповідний прибуток. Тому виробнича діяльність компанії в кінцевому підсумку визначається суворо загальною економічною ситуацією, галузевою структурою та реальним споживчим попитом.

Особливе значення ефективності виробництва вимагає відповідного врахування та аналізу рівня та обсягу ефективності використання всіх засобів та елементів виробництва. Визначення ефективності вимагає використання кількісних методів аналізу та вимірювання, які конкретизують критерій економічної ефективності.

Проблема ефективності управління є складовою частиною економіки управління, яка враховує такі аспекти: управлінський потенціал, тобто сукупність усіх ресурсів, які є в розпорядженні керівництва та використовуються ним у системі менеджменту; витрати на менеджмент, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідної системи управління; витрати на менеджмент, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідної системи управління.

У процесі управління використовуються: людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси і залежно від вмілого та цілеспрямованого використання досягається той чи інший результат. Ефективність управління – це ефективність функціонування системи управління і процесу як взаємодії систем контролю та контролю, тобто інтегрального результату взаємодії компонентів управління. У спрощеній формі це визначення можна представити так: ефективність управління – це порівняння використаних ресурсів з отриманим результатом. Найскладнішою частиною оцінки

ВСЕ 2023

ефективності системи управління є визначення її результату. Окремі виробничо-економічні результати часто розглядаються як результати управління: темпи зростання продуктивності праці, якості продукції, ритмічності роботи тощо, що не можна вважати правильним. Управлінська праця проявляється не безпосередньо в цих показниках, а опосередковано у вигляді взаємних впливів на тих, хто безпосередньо бере участь у продуктивній праці. При цьому такі дії керівників у вигляді команд, вказівок у багатьох випадках проходять через кілька рівнів управління в напрямку зверху вниз. В результаті до роботи менеджерів вищого рівня додається робота менеджерів нижчого рівня, тобто результати та ефективність керівної роботи в кінцевому підсумку всього керівництва залежить від багатьох умов і передумов. До них належать потенціал працівника, його здатність виконувати ту чи іншу роботу; методи виробництва; соціальні аспекти діяльності персоналу та всієї команди; культура організації. Вони також значною мірою залежать від особистості самого керівника, його авторитету, стилю роботи тощо. Тому всі ці фактори діють разом та мають інтегруючий вплив на результат [5, с. 209].

Як зазначалося вище, оцінка ефективності врядування є досить складним завданням, тому існує багато критеріїв та методів оцінки, які враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Виходячи з визначення ефективності врядування як порівняння між використаними ресурсами та досягнутими результатами, її можна оцінити, порівнюючи вигоди та витрати на врядування.

Для того, щоб визначити ефективність корпоративного управління, необхідно правильно визначити склад адміністративних витрат. До таких витрат відносяться: основна та додаткова заробітна плата керівництва компанії та її штатних одиниць; амортизація основних фондів (будівель і приміщень, технічного обладнання, транспорт), технічних засобів (комп'ютерів, засобів зв'язку, оргтехніки та господарського інвентарю); витрати на всі види енергії для освітлення, опалення та вентиляції

ВСЕ 2023

адміністративних приміщень; витрати на різні допоміжні матеріали (канцелярські товари, папір тощо), витрати на поточний ремонт адміністративних приміщень (офісів) тощо. "Ці елементи визначають структуру адміністративних витрат та їх динаміку" [56, с. 389].

Найважливішими показниками для оцінки ефективності роботи адміністрації є дохід та рентабельність, які найкраще характеризують прибуток компанії, а отже, і ефективність роботи адміністрації. При цьому слід виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю цього підрозділу. При оцінці ефективності управління слід застосовувати всю систему загальних і специфічних показників у повному обсязі. Ефективність управлінської діяльності по відношенню до об'єкта управління може бути охарактеризована кількісними (економічний ефект) і якісними (соціальна ефективність) показниками [5, с. 118]. Оптимальна мінімізація таких витрат є одним з стратегічних напрямів ефективного менеджменту.

Виробничий процес на підприємстві відбувається через взаємодію трьох основних факторів: персонал, засоби праці та предмети праці. За допомогою певних засобів виробництва персонал виробляє суспільно корисний продукт або надає виробничі та споживчі послуги. Іншими словами, йдеться про прожитковий мінімум, з одного боку, та обсяг виробництва, з іншого, який пропорційно залежить від кількості задіяних засобів виробництва, людського потенціалу та ступеня його використання.

У зарубіжній практиці термін "продуктивність виробництва та послуг" зазвичай використовується як синонім терміну "ефективність", при цьому продуктивність означає ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва товарів.

Слід також зазначити, що загальна продуктивність системи є набагато вищою, ніж продуктивність праці та прибутковість. Основну характеристику ефективності (продуктивності) слід визначити як "досягнення виробничо-економічної мети підприємства з найменшими витратами праці" [65, с. 97].

ВСЕ 2023

Завданням підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства є досягнення максимального результату "з кожної одиниці трудових, фінансових, матеріальних та інших ресурсів" [29, с. 88]. Тому основним критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності праці. Кількісному вираженню цього критерію слугує система економічних показників ефективності виробництва. Ця система складається з певних груп показників (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система показників оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукті у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

ВСЕ 2023

Всі вони слугують насамперед для визначення рентабельності, прибутковості заходів, включених у стратегію вдосконалення постачання, технології та організації виробництва. Підвищення ефективності та якості роботи підприємств в умовах ринкової економіки дозволяє збільшити прибуток, тобто підвищити ринкову вартість підприємства, яка відображає не тільки наявність ресурсів, але й управління виробничими потужностями для їх ефективного використання в нестабільних умовах.

Найважливішими факторами, що позитивно впливають на виробничу діяльність, є [46, с. 298]:

а) Ефективне управління матеріальними потоками. На підприємствах з інтенсивним матеріало- та енергоємним виробництвом проблема економії та зменшення споживання сировини та енергії повинна постійно перебувати під контролем компетентних фахівців. Проблема ресурсозбереження на таких підприємствах може бути позитивно вирішена шляхом впровадження маловідходних і безвідходних технологій, збільшення виходу корисної продукції або енергії з одиниці використаного матеріалу і використання якісної сировини. Ринок підвищення якості матеріалів шляхом первинної переробки.

б) Розвиток. Технологічні інновації, особливо сучасні форми автоматизації та інформатизації, мають значний вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва. За принципом ланцюгової реакції вони викликають суттєві зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного обладнання, методах і формах організації трудового процесу, підготовці та кваліфікації персоналу тощо.

в) Використання технічних засобів. Цей фактор є одним з перших у програмі підвищення ефективності виробництва. Підвищенню продуктивності наявного обладнання сприяє правильна організація ремонту і технічного обслуговування, оптимальний термін експлуатації, необхідна пропорційність потужностей технологічно пов'язаних груп (агрегатів), чітке планування тимчасового завантаження, підвищення змінності роботи тощо.

ВСЕ 2023

г) Продуктивність праці. Найважливішим джерелом і визначальним фактором ефективності виробничої діяльності компанії є її працівники: менеджери, підприємці, фахівці та робітники. Продуктивність їхньої роботи багато в чому визначається методами, прийомами, особистими навичками, знаннями, трудовою етикою та вмінням виконувати певні завдання.

д) Відповідність продукту. Одних лише переваг продукту недостатньо для того, щоб зробити компанію високопродуктивною. Товари, які компанія пропонує на продаж, повинні з'являтися на ринку в потрібному місці, в потрібний час і за розумною ціною. Компанія повинна забезпечити відсутність організаційних та економічних бар'єрів між виробництвом та різними етапами продажу.

З вищесказаного можна зробити висновок, що тільки комплексне використання цих факторів може вплинути на темпи зростання ефективності виробництва. Фактори, що визначають ефективність виробництва, є найважливішим інструментом реалізації економічної політики підприємства і важливим засобом обґрунтування управлінських рішень, оптимізації витрат ресурсів, удосконалення цінової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРО-СТАНДАРТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО-СТАНДАРТ» розташовано в с. Велика Чернігівка, Овруцький район, Житомирська область. Загальна земельна площа ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» станом на 31.12.2020 року становить 2093 га. Ефективність господарювання залежить від ресурсів, що створюють умови виробництва. Таким чином, економічний аналіз доцільно почати із вивчення природних та економічних факторів підприємства, його розміру, напряму виробництва, ступеня інтенсифікації виробництва та його ефективності. Тільки з огляду на конкретні умови господарювання, можна об'єктивно оцінити результати господарювання та вказати шляхи розвитку підприємства.

Товариство з дня його державної реєстрації, є юридичною особою з правами та обов’язками, передбаченими чинним законодавством України, має самостійний баланс, рахунок в банку, може від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, бути позивачем та відповідачем в суді. Товариство має право мати печатку зі своєю фірмовою назвою, штампи зі своїм найменуванням та із зображенням товарного знаку, емблеми.

Товариство в своїй діяльності керується Конституцією, чинним законодавством України «Про товариство з обмеженою та додатковою відповідальністю», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України і згідно з Статутом. Товариство діє на основі повного госпрозрахунку, забезпечує самоокупність, самостійною забезпечує витрати по організації своєї діяльності.

ВСЕ 2023

Власниками (учасниками) Товариства є:

- громадянка України Невмержицька Марина Мколаївна,, якій належить частка у розмірі 50% Статутного капіталу Товариства (розмір внеску до Статутного капіталу Товариства становить 108040.00 (сто вісім тисяч сорок гривень) 00 копійок

- громадянин України Нарган Роман Ярославович, якому належить частка у розмірі 50% Статутного капіталу Товариства (розмір внеску до Статутного капіталу Товариства становить 108040.00 (сто вісім тисяч сорок гривень) 00 копійок.

Предметом, діяльності Товаривства є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобвих культур і носіння олійних культур;
- розведення великої рогатої худоби молочних порід;
- розведення коней та інших тварин родини конячих;
- змішане сільське господарство;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- складьске господарство;
- розрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту;
- надання в оренду й експлуатацією власного чи орендованого нерухомого майна, тощо;

Територія підприємства знаходиться в помірно-засушливій зоні центрального степу України, яка характеризується неспекотним літом і відносно холодною зимою. За багаторічними даними, середньорічна температура повітря становить +7,40 °С. Переважаючий напрямок вітру - західний та північно-західний. Тривалість безморозного періоду становить 187 днів з температурою вище 10°С, на які припадає понад 63% з 296 мм річної

ВСЕ! 2023

кількості опадів. Товщина снігового покриву коливається від 6 до 27 см. Влітку опади зазвичай випадають у вигляді коротких періодів сильних злив.

Рельєф місцевості являє собою пологий рівнинний рельєф. Ґрунтові води залягають глибоко і не мають впливу на ґрунтоутворення. Ґрунти компанії - це переважно чорноземи звичайні з низьким вмістом гумусу та різним ступенем еродованості. Потужність гумусового горизонту становить 64-69 см, а вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту - від 2,5 до 4,2 %.

Ґрунтові ресурси становлять важливу частину природних ресурсів, є найважливішим засобом сільськогосподарського виробництва та основою для просторового розміщення підприємств усіх галузей економіки. У сільському господарстві земля є одночасно і предметом, і засобом праці. Ефективне використання землі є важливою передумовою сталого розвитку аграрного сектору та окремих господарств.

В таблиці 2.1 наведено динаміку показників землекористування досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Рівень землекористування та землезабезпеченості в ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Показник	2020		2021		2022		2022 р. у % до 2020 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	2308	100,00	2278	100,00	2093	100,00	90,7
із них: рілля, га	2205	95,54	2217	97,32	2080	99,38	94,3
Посівна площа, га	2157	93,46	2178	95,61	2070	98,90	96,0
Коефіцієнт розораності землі	95,54	-	97,32	-	99,38		104,0
Коефіцієнт використання ріллі	97,82	-	98,24	-	99,52		101,7
Чисельність працівників, чол.	130	-	154	-	171		131,5
Припадає на одного працівника:							
сільськогосподарських угідь	17,75	-	14,79	-	12,24	-	68,9
ріллі	16,96	-	14,40	-	12,16	-	71,7
посівів	16,59	-	14,14	-	12,11	-	73,0

ВСЕ 2023

У 2020-2022 роках площа сільськогосподарських угідь підприємства зменшилася на 9,3% і становила 215 га. Така динаміка була спричинена виведенням частини земель з операційного використання та розширенням тваринництва. З огляду на зменшення загальної площі сільськогосподарських угідь, площа ріллі та посівних площ зменшилася на 125 та 87 тис. га відповідно. У 2020 році частка розораних земель становила 99,38%, що свідчить про повне використання земель компанії. Водночас високий ступінь використання ріллі - 99,52% - свідчить про порушення сівозміни на підприємстві. З огляду на таку ситуацію, керівництву компанії доцільно переглянути управління земельними ресурсами та прийняти управлінські рішення, які забезпечать раціональне та екологічно ефективне використання землі.

Використання сільськогосподарських угідь, ріллі та посівних площ на одного працівника скоротилося майже на 30% у 2022 році порівняно з 2020 роком і становило близько 12 га на одного працівника. Така тенденція була спричинена зменшенням сільськогосподарських угідь та одночасним збільшенням кількості працівників. Зменшення площі, яку займають працівники господарства, також пов'язане з підвищенням технічного рівня, оновленням та розширенням машинно-тракторного парку. Такої ситуації вдалося досягти завдяки більш інтенсивному розвитку тваринницького напрямку в компанії. Зокрема, в останні роки більше уваги приділяється розвитку власної кінної ферми та виокремленню бджільницького підрозділу. Іншими словами, спеціалізація компанії все більше зміщується в бік інтенсивного розвитку тваринницького сектору. Ця тенденція також відображається у збільшенні частки кормових культур у структурі посівних площ компанії.

Найважливішим елементом продуктивних сил і головним джерелом економічного розвитку є люди - їхні навички, освіта, рівень підготовки та мотивація до праці. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю економіки та рівнем добробуту населення, підвищенням ефективності

ВСЕІ 2023

діяльності підприємства, характеристиками трудового потенціалу працівників підприємства, якістю трудового потенціалу персоналу підприємства та організацією його розміщення на окремих підприємствах. У таблиці 2.2 показано рівень та ефективність використання працівників ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ».

Таблиця 2.2

Динаміка показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Показник	2020	2021	2022	2022р. у % до 2020 р.
Чисельність працівників, осіб	130	154	171	131,54
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, люд-дн/особу	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день, год.	7,2	7,5	7,0	97,22
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	6887,2	14216,4	20850,8	302,75
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	4414,9	7692,9	10161,2	230,16
Частка оплати праці в загальній сумі витрат, %	17,77	15,72	18,49	0,72
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	362,7	384,4	580,9	160,14
на 1 люд.-день, грн.	2611,8	2882,7	4066,4	155,70
на 1 працівника, тис. грн.	731,3	801,4	1045,1	142,91

Як уже зазначалося, кількість працівників ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» збільшилася на 31,54% або на 41 особу у 2022 році порівняно з 2020 роком. Водночас кількість годин, відпрацьованих одним працівником, зменшилася на

ВСЕ 2023

8,21%, тобто на 23 робочі дні на рік в розрахунку на 1 працівника. Це свідчить про раціональне використання робочого часу та оптимізацію робочого часу працівників. При цьому щоденна тривалість робочого часу також скоротилася на 2,78%, тобто на 0,2 години. Скорочення робочого часу позитивно вплинуло на ефективність роботи працівників та рівень їхньої винагороди. Оцінка продуктивності робочого часу зросла більш ніж у 1,5 рази, а працівників - на 42,91%. Позитивним аспектом діяльності підприємства є зростання рівня середньомісячної заробітної плати у 2,3 рази. При цьому частка оплати праці в структурі собівартості також зросла.

Для розуміння ефективності менеджментуі оцінки результатів діяльності розглянемо фінансові показники підприємства за 5 років (2018-2022). Перший аналітичний показник який ми розглядаємо буде чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, в динаміці за 5 років, з 2018 по 2022 роки. Нижче рис. 2.1 наведено графік для наочного відображення показника.



Рисунок 2.1. Графік чистого доходу ТОВ «Агро-СТАНДАРТ», (тис.грн.)

Обсяги реалізованої продукції за 5 років показали, що вплив зовнішніх факторів зумовив різний дохід для кожного року. У період з 2018 по 2021 рік ми бачимо тенденцію зростання чистого доходу на підприємстві за рахунок

ВСЕІ 2023

реалізації продукції, одним із дохідних років став 2021, де реалізація продукції склала 126650 тис.грн. На нашу думку цей показник обумовлений закінченням масового карантиного режиму від COVID-19, за 2020 рік підприємство не функціонувало. У 2022 році показник набув тендецію стагнації, зумовлено меншим обсягом продажу готової продукції.

Наступний показник який ми розглядаємо це собівартість реалізованої продукції та послуг) ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» за 5 років функціонування. Нижче буде наведений графік рис. 2.2, який візуально відображає динаміку собівартості продукції.



Рисунок 2.2. Графік собівартості реалізованої продукції та послуг ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», (тис.грн.)

Відправною точкою є 2018 рік. За 2018 рік собівартість реалізованої продукції становила 7637,8 тис.грн. Найвищий показник становив 63424,8 тис. грн. собівартості реалізованої продукції у 2021 році, який став одним самим дохідним роком за 5 років функціонування підприємства. Також у 2022 році ми спостерігаємо стагнацію показника, собівартість продукції склала 50425,9 тис.грн. , що у відносному порівнянні з 2022 роком її зменшили у сумі 12998,90 тис.грн.

ВСЕ 2023

Показник валового прибутку або збитку буде наведено нижче у графіку рис. 2.3, його візуальне відображення та зміни протягом 5 років функціонування ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ».



Рисунок 2.3. Валовий прибуток (збиток) ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», (тис.грн)

Валовий прибуток це різниця між виручкою та собівартістю продукції. Економічні показники підприємства ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» за 2018 та 2021 мають тенденцію до зростання валового прибутку , а саме у 2021 році валовий прибуток становив найбільшу суму в розмірі 63224,7 тис.грн, у порівнянні з іншими роками за 5 років функціонування підприємства. У 2022 році валовий прибуток наблизився до показника за 2018 рік, абсолютне відхилення становило 396,50 тис.грн. У порівнянні з 2021 роком, 2022 рік його фінансові показники у абсолютному відхиленні становили 49201,30 тис.грн.

Далі ми розглянемо поведінку операційних витрат підприємства ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» за 5 років. Нижче зазначено графік для візуального відображення тенденції зміни показника рис.2.4.

Розглядаючи показник операційних витрат в період з 2018 по 2022 рік, ми бачимо, що показник збільшується з 2018 по 2020 рік, далі йде стагнація показника, тобто зменшення витрат. За 2020 рік підприємство понесло найбільшу кількість витрат у сумі 11495 тис.грн. У 2022 році вийшло на рівень

ВСЕ 2023

витрат за 2017 рік, у абсолютному відношенні різниця становила 1937,70 тис.грн



Рисунок 2.4 Операційні витрати ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», (тис.грн.)

Показник як фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) на підприємстві ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» був розглянутий за 5 років, та нижче буде візуальне відображення його змін через гістограму рис. 2.5.



Рисунок 2.5 Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», (тис.грн.)

ВСЕ 2023

Показник фінансового результату від операційної діяльності прибуток (збиток) на підприємстві ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» в період з 2018 по 2022 відображає прибуток чи збиток компанії до врахування податків на прибуток. Це показник, який вказує на фінансовий результат діяльності підприємства, не враховуючи оподаткування. Відправною точкою є 2018 рік прибуток підприємства становив 11387,3 тис.грн, далі прибутки підприємства (до 2021 року) знижуються, у 2019 році прибуток підприємства 9320,9 тис.грн. що у абсолютному відхиленні у порівнянні з 2018 становить у сумі 2066,4 тис.грн., тобто підприємство втратило прибуток. Найвищим показником є 2021 рік, де підприємство отримало прибуток у сумі 54945,3 тис.грн. 2021 рік є періодом виходу зі стагнації підприємства, у порівнянні з попередніми роками, а саме 2017, 2018 і 2019. Показник 2022 року набув тенденції стагнації, у порівнянні з найвищим показником за 2021 рік, абсолютне відхилення становило 44592,20 тис.грн.

Наступний показник для розгляду є чистий прибуток ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» за 5 років. Нижче у гістограмі Рис. 2.6 візуально відображено зміну показника.

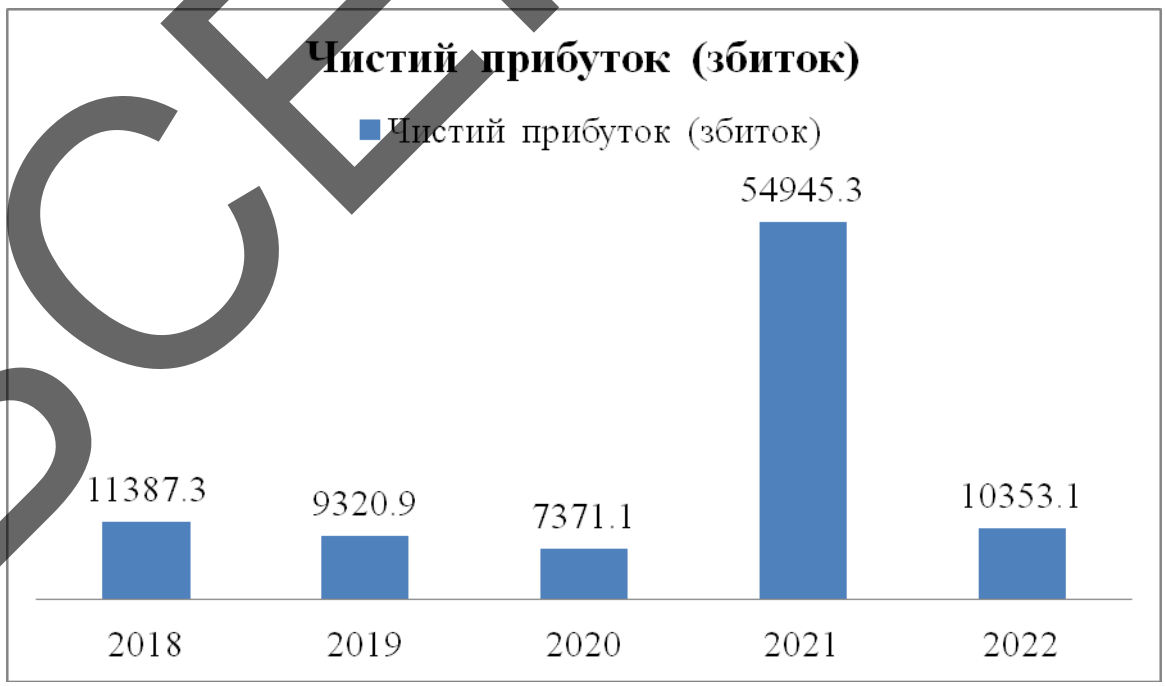


Рисунок 2.6 Діаграма чистого прибутку ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», (тис.грн.)

ВСЕ 2023

Показники чистого прибутку (збитку) підприємства ТОВ «АГРО-СТАДНАРТ» має однакові показники як і у фінансового результату до оподаткування.

Було розглянуто показник рентабельності підприємства ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» за п’ятирічний період функціонування, нижче візуально рис. 2.7 відображено показник рентабельності підприємства.



Рисунок 2.7 Показник рентабельності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Показник рентабельності підприємства за 2018 рік одним із рентабельних у порівнянні з наступними роками. Після 2018 року йде падіння показника, до 2021. У 2021 році показник становив 43,38%, що у порівнянні з найрентабельнішим роком 2018 має відхилення у розмірі 8,25%. Після 2021 року йде зменьшення показника. Показник 2022 року становить 16,06% рентабельності, що в порівнянні з 2018 роком має абсолютне відхилення у розмірі 35,57%.

Основні засоби є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії та відіграють важливу роль в діяльності. До власності підприємства входять різні матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. В таблиці 2.3 наведено рівень забезпеченості підприємства основними і оборотними

ВСЕ! 2023

засобами та ефективність їх використання протягом 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3

Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних засобів ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Показник	2018	2019	2020	2020 р. у % до 2018 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	46971	97908	134408	286,15
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	36696,1	98178,3	134268,75	365,9
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	755,63	929,94	1030,79	136,41
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	1,28	12,9	0,48	37,5
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	0,78	0,77	2,1	269
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	7371,1	54945,3	10353	140,46
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,28	1,29	0,48	37,5
Тривалість 1 обороту, днів	294	314	309	104,96
Норма прибутку, %	35,33	9,53	9,88	-25,45
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	84,2	68,1	68,2	80,94

Основні засоби – матеріальні активи підприємства, вартість яких перевищує 6000 гривень і поступово зменшується у зв’язку із фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік. Вартість основних засобів на підприємстві збільшилася майже в три рази, за рахунок придбання обладнання для птахоферми та переоцінки наявних основних засобів підприємства. При цьому вартість оборотних засобів збільшилася на

ВСЕ 2023

265 % за рахунок підвищення цін на товари промислового виробництва, Збільшення вартості основних засобів при одночасному скорочені сільськогосподарських угідь зумовило збільшення рівня фондозабезпеченості на 97,87 %. А перевищення приросту вартості основних засобів над збільшенням чисельності працівників призвело зростання рівня фондоозброєності на 36,41%. Падіння фондовіддачі (37%)свідчить про зменшення ефективності використання основних активів підприємства.

Динаміка основних показників результату діяльності підприємства наведено в Додатку Б. Дослідження та аналіз результатів дають підстави для оцінки роботи системи управління як позитивно, адже поза надзвичайних форс мажорних обставин ми бачимо позитивну динаміку до 2022року. Без сумніву, 2021 рік має найкращі показники доходу (збільшення більш ніж в два рази до попереднього 2020року), чистий прибуток зріс майже в 5 разів в порівнянні з 2018 роком. Ми можемо зробити висновок, що запровадження нового напряму виробництва сільськогосподарської продукції (птахоферма) , посилення бджільництва – було правильним менеджерським рішенням. Проте показники 2022року суттєво впали, як результат впливу зовнішніх факторів – війна в Україні. Чистий дохід зменшився практично в 2 рази , підприємству не вдалося зменшити або заощадити витрати так швидко і в результаті прибуток зменшився в 10 разів. Ситуація є не стабільною і непередбачуваною, оскільки військові дії в Україні продовжуються і практично, вся територія знаходиться під обстрілами і бомбуванням. За таких умов важко робити економічні прогнози і давати оцінку управління на основі економічних показників.

В цілому фінансово-економічний стан підприємства є задовільним, робота триває, діяльність системи управління здійснюється на високопродуктивному рівні. Організація діяльності є достатньо фаховою, попри суттєві зниження фінансових показників в 2022 році (з поважних причин, що не залежать від підприємства). Динаміка за 5 років залишається позитивною.

ВСЕ 2023

ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» створило організаційну структуру, яка забезпечує успіх, відповідає вимогам функціональної спеціалізації та дозволяє підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, на яке має безпосередній вплив, а також ефективно і раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх працівників, задовольняти потреби клієнтів і досягати поставлених цілей з високою ефективністю (Додаток А). Відповідно до Статуту компанія має організаційно-виробничу структуру, побудовану на принципі диверсифікації.

В організаційній структурі ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» є сервісні підрозділи: автомайстерня, склад паливно-мастильних матеріалів, ремонтна майстерня та будівельно-ремонтна бригада. Завдяки своїм виробничим підрозділам компанія має необхідні ресурси для виробництва. На території підприємства є також об'єкти культурно-побутового призначення: їдальня (для харчування працівників) та лазня.

Велике значення для розвитку підприємства має наявність підрозділів, які дають можливість самостійно працювати, отримувати прибутки чи збитки та приймати рішення щодо подальшого розвитку. В ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» ефективну роботу забезпечують такі відділи: бухгалтерія, відділ кадрів, інженерний відділ, відділ охорони праці та техніки безпеки, агрономічний, зоотехнічний та ветеринарний, які забезпечують правильне використання коштів, підготовку річних звітів компанії, працевлаштування персоналу, наявність необхідних ресурсів та машинно-тракторного парку; агрономічний відділ дає можливість орієнтуватися на оптимальні строки посіву, збору врожаю, внесення добрив, тобто догляду за посівами. Зоотехнічний та ветеринарний відділ, як правило, відповідає за розвиток тваринництва (велика рогата худоба, приплід).

ВСЕ 2023

2.2 Оцінка середовища функціонування підприємства

Воєнні дії завдають значних витрат для сільськогосподарських підприємств, агросфера в Україні займає провідне місце в економіці країні, агросектор залежить від багатьох зовнішніх факторів і одним рішучим та впливовим є військові дії. Значний земельний потенціал України де 60% це чорнозем, який ставить у вигідне положення весь агробізнес, але з настанням військових дій у степових та лісостепових зонах де зосереджена значна кількість чорнозему, все робить навпаки, бо через обстріли та ведення воєнних дій на тих територіях подальше функціонування деяких підприємств неможливе, також впливає забруднення плодородючих земель через обстріли, плодородючість знижується з кожним пострілом гармати, через розшарування та викиду хіміко-токсичних елементів в ґрунт.

Під час розгляду різних сценаріїв для підприємства важливо пам'ятати про генерацію прибутку, оскільки однією з актуальних проблем для підприємства є реалізація готової продукції. Вона займає ключову роль у подальшому житті підприємства. Ми розглянемо випадки, які зможуть привести до максимізації прибутку та опис структури самого підприємства. Доходи, отримані сільськогосподарськими підприємствами, характеризуються різноманітністю оподаткування через різні податкові ставки, які застосовуються до різних видів їхньої діяльності.

Для того, щоб проаналізувати середовище, в якому працює підприємство, спочатку потрібно знати його сильні та слабкі сторони. SWOT-аналіз дозволяє чітко оцінити сильні сторони підприємства та ситуацію на ринку. Спочатку формуємо список сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення бізнес-середовища, законодавчої бази, сильних і слабких сторін вашого підприємства та ваших конкурентів, а також складної взаємодії аналізованих факторів. Використовуючи цей метод, ми можемо провести спільне дослідження зовнішнього і внутрішнього

ВСЕ 2023

середовища компанії, щоб визначити взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами, загрозами і можливостями компанії (Додаток В).

Далі оцінимо можливість використання можливостей і загроз і їх вплив на бізнес. Ми проводимо всебічний аналіз можливостей та ризиків, поєднуючи ймовірність виникнення фактору протягом року із серйозністю його впливу на компанію.

Ми оцінюватимемо ці два параметри за 10-бальною шкалою. Сформуємо матрицю можливостей та ризиків (Таблиця 2.4). Після того, як ми склали точний список слабких та сильних сторін бізнесу, а також ризиків та можливостей, ми встановлюємо зв'язки між ними.

Таблиця 2.4

Аналіз сприятливих можливостей та загроз ТОВ «Агро-Стандарт

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4 - 6	Низька 1- 3	Висока 7-10	Середня 4-6	Низька 1-3
Сприятливі можливості						
Збільшення цільового ринку підприємства	+			+		
Оновлення техніки на підприємстві		+		+		
Існує потенціал для розвитку галузі		+			+	
Можливість збільшення обсягів виробництва продукції		+		+		
Підвищення урожайності	+				+	
Розширення напрямків діяльності			+	+		
Загрози						
Можливість зменшення обсягу виробництва за рахунок урожайності	+			+		
Незпрацювання механізмів реформування сільєького господарства		+			+	
Можливість появи нових конкурентів	+			+		
Підвищення собівартості продукції за рахунок підвищення цін на оборотні фонди	+			+		
Збільшення залежності від позичкових коштів	+			+		
Втрата партнерів із-за конкурентного тиску		+			+	
Вплив природно-кліматичних факторів	+			+		

ВСЕ 2023

Аналіз оцінки ризиків в умовах військових дій показав значний вплив на підприємство зовнішних факторів, завдяки чому господарство буде працювати на економіку країни та вести свій подальший облік, мінімізуючи такий впливовий зовнішній фактор як ведення бойових дій, але ніхто ракетних обстрілів по виробничим базам підприємства не відміняв, тому перспективна оцінка ризиків повинні бути орієнтована на прорахунок повторення воєнних дій вже на новому місці.

Аудиторська перевірка сільськогосподарських підприємств які знаходяться на межі зіткнення військ, може їм надати інформацію як під час такого складного часу можливо врятувати підприємство або евакуювати промисловість на іншу територію країни. Доцільність такої аудиторської перевірки має на меті збереження самого підприємства як фізичного об'єкту та його подальше функціонування у безпечній зоні агробізнесу України, тобто війна яка зробила з високорентабельного бізнесу, бізнес мертвого прибутку який має на меті постраждалі сільськогосподарські підприємства під впливом військових дій де зазнали значних втрат або перестали існувати в економічному просторі України (потрапили під окупацію). Тому перевірка набуває статусу «рятувальної» для підприємства яке має змогу релокування своїх виробничих потужностей на сприятливу територію. Втілення цього плану евакуації призведе до великих втрат для підприємства, але дозволить зберегти його і продовжувати діяльність, що відкриє можливість отримувати прибуток у майбутньому. Основні пункти які потрібно розглянути менеджменту під час евакуації сільськогосподарського підприємства з зони бойових дій:

- Створення евакуаційної комісії підприємства де будуть зазначені керівні посади з евакуаційної комісії підприємства;
- розробка плану евакуації на основі висновку аудитору де були виявлені ризики евакуації;

ВСЕ 2023

- підготовка перевезення виробничих потужностей підприємства або їх ліквідація (продаж) з метою отримання економічних вигід (по можливості) або знищення;
- виявлення шахрайства та розкрадання евакуаційного обладнання підприємства;
- інструктаж персоналу щодо дій під час евакуації підприємства;
- взаємодія з владою, інформація щодо отримання допомоги;
- відправка вантажного транспорту з обладнанням та виробничими потужностями до нового робочого фізичного місця підприємства;
- приїзд на нове місце функціонування, розгортання обладнання яке евакуювали, запуск нового економічного циклу на підприємстві.

Зростання рівня цін, що знижує купівельну спроможность грошової одиниці – інфляція, також має значний вплив і на результати господарської діяльності нашого підприємства. Нижче в таблиці 2.5 наведено результати аналізу впливу інфляції щодо показників підприємства, а саме чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) інфляційна ставка та вплив інфляції на дохід.

Тобто за весь цей період, а саме у роки 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, підприємство втратило сумарно від інфляції 19416 тис.грн., які могли бути використанні на поліпшення обладнання або розширення місця під посіви для підприємства. Один із цікавих років це 2019 у ньому інфляція вийшла 99,8%, що в свою чергу призвело до збільшення валюти, а згідно з цим економічні вигоди підприємства також гіпотетично зросли. Таблиця показує, що незалежно від того яка сума буде у доході підприємства, інфляція дасть в 4х випадках негативний показник для підприємства. Тому правильне формування цінової політики, перерозподіл доходу з урахуванням інфляції є одним із методів аналізу та підвищення економічної безпеки підприємства.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.5

Вплив інфляції на дохід підприємства ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
% інфляції	113,70%	109,8%	99,8%	100,6%	126%
Дохід	22057,7	31639	59941,5	126649,5	64449,3
Влпив	19399,91	28815,12	60061,62	125894,14	51150,24
Різниця	2657,79	2823,88	-120,12	755,36	13299,06

Вплив інфляції діє в обидві сторони, тому варто розглянути інфляційний вплив також на витрати підприємства, які воно понесло за ці роки функціональності, а саме за 2018, 2019, 2020, 2021 та 2022 роки. Нижче в таблиці будуть наведені дані.

Таблиця 2.6

Вплив інфляції на витрати підприємства ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
% інфляції	113,70%	109,8%	99,8%	100,6%	126%
Витрати	10695,4	22318,1	52884	72040,5	55094,1
Влпив	9406,68	20326,14	52989,98	71610,83	43725,48
Різниця	1288,72	1991,96	-105,98	429,67	11368,62

Інфляція зумовила для підприємства додаткові витрати у розмірі 14972,99 тис.грн. ця сума при розподілені витрат не ураховується у фінансову звітність, як і у таблиці доходу, тому для підприємства витрати повинні перерозподілятися з урахуванням рівня інфляції в країні. Як висновок інфляція до доходу веде додаткові витрати підприємству яке одержує кошти,

ВСЕ 2023

тобто реалізує продукцію і отримує за них кошти, частина яких знецінюється через інфляційний вплив на курс грошової одинці, в свою чергу при витратах підприємство несе ще більші збитки, які в деяких ситуація призводять до негативних наслідків.

На основі виявлених слабких і сильних сторін ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», а також загроз і можливостей, пропонуються наступні варіанти майбутньої діяльності:

1. виробляючи якісну продукцію та маючи стабільних партнерів, можна підвищити прибутковість підприємства, продаючи продукцію за низькими цінами;

2. диверсифікація виробництва є ефективним способом зміцнення економіки. Вона дозволяє економіці вдосконалити виробництво, виробляючи ширший асортимент продукції для задоволення споживчого попиту. Чим більше сфер діяльності в економіці, тим вищий ступінь диверсифікації і тим менша ймовірність збитків і втрат виробництва в цілому, тим нижчий бізнес-ризик;

3. пом'якшення наслідків стихійних лих шляхом самострахування та перестрахування.

Слід зазначити, що компанія не розробляє постійно стратегічні плани, а економіка базується на точному та збалансованому знанні потреб цільового ринку та споживчого попиту, з урахуванням та оцінкою умов виробництва.

Аналіз та оцінка системи дистрибуції підприємства дозволяє зробити висновки про поступові зміни в діяльності компанії за останні роки. Це проявляється, перш за все, у розвитку товарообігу та чистого прибутку. Компанія реалізує свою продукцію через непрямі канали дистрибуції, а також реалізація продукції відбувається за участі дистриб'юторів.

ВСЕ 2023

2.3 Система менеджменту виробництва продукції ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» впровадило та успішно реалізує модель управління безпечністю харчових продуктів. Сьогодні місія компанії полягає в пошуку, розробці, впровадженні та передачі суспільству доступних, технічно досконалих та екологічно чистих технологій для сільського господарства. Управління і менеджмент демонструє свою прихильність до якості, дотримуючись таких основних принципів: збільшення частки сучасної техніки на фермах та покращення інфраструктури, впровадження сучасних технологій та вдосконалення системи менеджменту якості (СМЯ) відповідно до європейських стандартів.

Для реалізації стратегії сталого розвитку особливий інтерес представляє регулювання екологічного менеджменту як інструменту регулювання впливу будь-якої діяльності на навколишнє середовище. В умовах ринкової економіки виробники постійно перебувають під впливом конкурентного середовища, що змушує їх приділяти більше уваги питанням якості. Останнім часом керівники багатьох компаній зіткнулися з необхідністю управління якістю для того, щоб бути конкурентоспроможними і завоювати довіру споживачів до своєї продукції.

Для розробки та впровадження СМЯ вищий управлінський персонал пройшов навчання сучасному менеджменту, заснованому на застосуванні стандартів ISO 9000 та ISO 22000, принципів TQM та моделей досконалості. Зібрана інформація систематизується співробітниками навчального центру, а потім розглядається на засіданнях тематичних груп. За останні роки підприємство створило власну базу даних досвіду та показників ефективності, а також зібрала інформацію про передові технології в інших сферах діяльності кращих компаній світу та України. Дані про нові технології та процеси з різних джерел аналізуються і тестуються, і тільки позитивні результати використовуються для підтримки стратегії та впровадження у виробництво.

ВСЕІ 2023

Всі звіти та висновки обговорюються і використовуються як основа для прийняття рішень. За необхідності навчальний центр або окремі співробітники шукають потрібних експертів, залучають їх до вирішення проблем, укладають угоди про співпрацю або запрошують на постійну роботу.

У сучасних умовах ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» зіткнулось з необхідністю переходу до сучасного управління якістю. Компанія почала застосовувати ефективну модель управління якістю сировини та продукції. Процесний підхід є невід'ємною частиною управління якістю. Система забезпечення якості, за допомогою якої здійснюється управління компанією, спрямована на вирішення наступних завдань: контроль технологічних процесів; контроль якості вхідної сировини і продукції відповідно до вимог нормативних документів; організація науково-дослідних і експериментальних робіт відповідно до перспектив розвитку; сертифікація продукції та інспекційний контроль; сприяння впровадженню у виробництво прогресивних технологій і нового технологічного обладнання організація ремонту, обслуговування та експлуатації обладнання; організація метрологічного забезпечення.

Ми пропонуємо створення бюджетів на основні потреби сільськогосподарського підприємства ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ». По-перше формування бюджету для сівозміни, агрокультури мають характерну рису сезонності, при введені додаткового бюджету і запровадження сівозміни на підприємстві доходи значно виростуть у порівнянні з підприємствами, які не використовують цю систему, бо специфіка сільськогосподарського підприємства зумовлюється сезонністю та впливом природніх факторів, а з воєнними діями це ще більше збільшує ризики втрати доходу, тому виділення окремого бюджету на сівозміну та впровадження цієї технології на підприємстві дає значні бонуси, для отримання доходу. Розглядаючи затвердження сівозміни на підприємстві ми виділили такі пункти, які потрібно дотриматись, для ефективного впровадження:

ВСЕ 2023

1. Аналіз підприємства як фізичного об’єкту, та його територіальне розташування. Сівозміна підлягає інтенсивного використання земельного ресурсу (землі), тому при розгляді такого варіанту цей фактор має значний вплив, адже деякі культури не зможуть прижитися.
2. Економічна можливість підприємства для використання сівозмінної технології. Більшість підприємств агропромислового комплексу України мають спеціалізовану прямолінійну систему вирощування культур, тобто використання не більше двох типів агрокультур, тобто поля засівають не більше двох разів на рік і це призводить до випадків утрати доходу, але так як це фокус на не більше двох вирощуваних культур, то такі підприємства мають свої ринки збуту, де вигідніше реалізувати продукцію, тому впровадження такої системи повинно мати економічне доцільне використання коштів. Можуть бути випадки втрати ринку збуту, за рахунок зміни курсу підприємства щодо вирощування агрокультур.
3. Якісна оцінка ринків збуту. Ринок збуту залежить від територіального розташування підприємства, адже затрати на перевезення вкладено в собівартість продукції, тому при пошуку ринків збуту, потрібно брати до уваги цей фактор. Основну роль також відіграє не тільки збут товару, а й закупівля посіву, якщо в продукцію входить значна частина витрат на перевезення, то ціна продукції в програші порівняно з конкурентами, які зменшили собівартість продукції за рахунок вигідного ринку збуту.
4. Внутрішній контроль системи сівозміни. Використання сівозміни несе за собою значні ризики від працівників підприємства, адже це призводить до розкрадання та неякісного та неефективного використання ресурсів.
5. Створення резервів задля пристосування підприємства під нестабільні умови вирощування сільськогосподарської продукції.

Такі основні пункти було розглянуто для ефективного впровадження сівозміни на підприємстві та створення окремого бюджету.

ВСЕ 2023

По-друге створення бюджету машино-тракторного парку. Більшість сільськогосподарських підприємств використовує свій машино-тракторний парк задля збільшення ефективності праці, а в купі з сівозмінною системою це призводить до економічних вигід. Перевага створення окремого бюджету на підприємстві для машино-тракторного парку витікає з підвищення продуктивності праці за рахунок використання машин замість людини, що збільшить об'єм посівів в порівнянні з ручною працею, це призведе до зменшення циклу обігу товару, тобто чим раніше буде посів, тим швидше він зробить товарний кругообіг. Також зменшить простій деяких ресурсів, які можуть з часом втратити свої фізичні властивості як об'єкт агрокультури. До переваг ще додаємо розширення вирощування додаткових зернових культур, використання машин розширить спектр посіву. Призведе також до падіння конкурентів, які використовують ручну працю в порівнянні з автоматизованою, але їх продукція може бути конкурентоспроможною, адже машино-тракторний парк положить в основу собівартості значну частину в порівнянні з ручною працею, де собівартість значну частину складає заробітна плата, якщо це не дешева робоча сила.

Створення таких бюджетів призведе до збільшення доходу на підприємстві.

ВСЕ 2023

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

3.1 Шляхи удосконалення системи менеджменту ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Процес управління виробничим підприємством є постійним та систематичним впливом вищого керівництва на роботу різних підрозділів з метою забезпечення координації та досягнення позитивних результатів. Управління вважається одним з ключових факторів у функціонуванні та розвитку сільськогосподарських підприємств у сучасній ринковій економіці. Ця діяльність постійно адаптується до вимог виробництва та продажу товарів, враховуючи економічні відносини та зростаючу роль споживача.

Тісний зв'язок з науково-дослідними та освітніми установами сприяє вдосконаленню виробництва ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» та підвищенню його технічного рівня.

Концепція формування системи управління передбачає постійне коригування цілей та програм відповідно до ринкових умов та використання сучасних інформаційних систем з комп'ютерними технологіями. Система управління на підприємстві передбачає взаємодію та координацію дій персоналу для досягнення мети господарської діяльності.

Поліпшення системи управління компанією має здійснюватися через вдосконалення організаційної структури корпоративного управління.

Оптимізація організації управління та бізнес-процесів у ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» може бути досягнута через удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників компанії, поліпшення управління виробничими ресурсами та запасами, а також підвищення ефективності управління інноваційними процесами.

ВСЕ 2023

Початково, удосконалення організаційної структури передбачає аналіз оптимальної кількості та структури управлінського персоналу та співробітників відділів та виробничих підрозділів відповідно до потреб компанії та стандартів.

Подальше вдосконалення системи планування, обліку та контролю можливе шляхом впровадження ефективної системи внутрішнього контролю та комп'ютерних технологій, а також розвитку мережі комп'ютерного зв'язку та використання сучасного програмного забезпечення. Це може стосуватися організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та іншими аспектами.

Поліпшення управління ресурсами та виробничими запасами передбачає раціональне використання матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій та регулювання використання запасів відповідно до стандартів.

Об'єктно-орієнтований підхід може бути корисним для визначення організаційної структури, ролей та відповідальності співробітників. Цільова функціональна структура дозволить здійснювати управління ефективно та оперативно.

Організація автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації є ключовим інструментом удосконалення системи управління, що сприяє створенню раціональної структури корпоративного управління та більш ефективному використанню його виробничих ресурсів.

Ця система дозволяє підвищити культуру управління, звільнити керівників та фахівців від ручної праці зі збору та обробки інформації, скоротити час прийняття управлінських рішень та підвищити їх якість.

Стратегія вдосконалення системи управління в ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» повинна включати:

Орієнтацію на розвиток та удосконалення інтегрованої системи менеджменту компанії та її компонентів для ефективного прийняття рішень та координації інформаційних потоків та процесів.

ВСЕ 2023

Впровадження сучасних засобів та методів управління у комплексну концепцію системи управління, зокрема, інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом.

Удосконалення організаційних структур корпоративного управління з використанням сучасних гнучких форм.

Поліпшення інформаційної системи бізнесу для підвищення якості інформаційної матриці та розширення можливостей для її швидкого використання.

Використання автоматизації та інформаційних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції.

Залучення світового досвіду та співробітництво із зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня якісного розвитку системи управління компанією.

Створюючи ефективну систему управління, важливо орієнтуватися на новий рівень розвитку, модернізувати організаційну структуру управління та підвищити ефективність, оптимізувати рівень цін, підвищувати рівень безпеки продуктів та послуг, збільшувати кількість користувачів і займати позицію кращого постачальника на ринку.

Удосконалення системи управління ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» потребує комплексного підходу та зосередження на кількох основних напрямках:

Удосконалення організаційної структури корпоративного управління: Це включає визначення оптимальної чисельності та структури управлінського персоналу, а також оптимізацію кількості співробітників у відділах та виробничих підрозділах.

Оптимізація управлінських та бізнес-процесів: Покращення системи планування, обліку та контролю основних показників бізнесу є важливим аспектом. Впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, комп'ютерних технологій та програмного забезпечення допоможе у цьому процесі.

ВСЕ 2023

Поліпшення управління виробничими ресурсами та запасами: Раціональне використання матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій та регулювання використання виробничих запасів є важливими аспектами для підвищення ефективності виробництва.

Підвищення ефективності управління інноваціями: Для цього потрібно активно працювати над покращенням якості продукції та впровадженням нових технологій. Краща якість продукції може бути досягнута через систематичні інновації та постійне вдосконалення виробничих процесів.

Удосконалення системи управління має сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» на ринку, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Створення автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації є ключовим елементом удосконалення системи управління на підприємстві. Ця система допомагає оптимізувати процеси збору, аналізу та використання інформації, що стосується діяльності підприємства. Основні переваги включають:

Підвищення ефективності управлінських рішень: Автоматизована система надає швидкий та легкий доступ до необхідної інформації, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних.

Зменшення людського втручання та помилок: Автоматизована обробка інформації зменшує ризик помилок, пов'язаних з ручним введенням даних, та дозволяє швидше виявляти та виправляти недоліки.

Оптимізація часу: Система збору та обробки інформації дозволяє ефективно використовувати час працівників, оскільки багато рутинних завдань можуть бути автоматизовані.

Підвищення точності прогнозів та аналізів: Автоматизована система надає можливість використовувати аналітичні інструменти для створення точних прогнозів та аналізу ключових показників продуктивності.

ВСЕ 2023

Розробка автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації має враховувати специфіку підприємства та його потреби. Науково-нормативна документація та аналіз функціональних вимог дозволять створити систему, яка оптимально відповідає потребам управління підприємством**.**

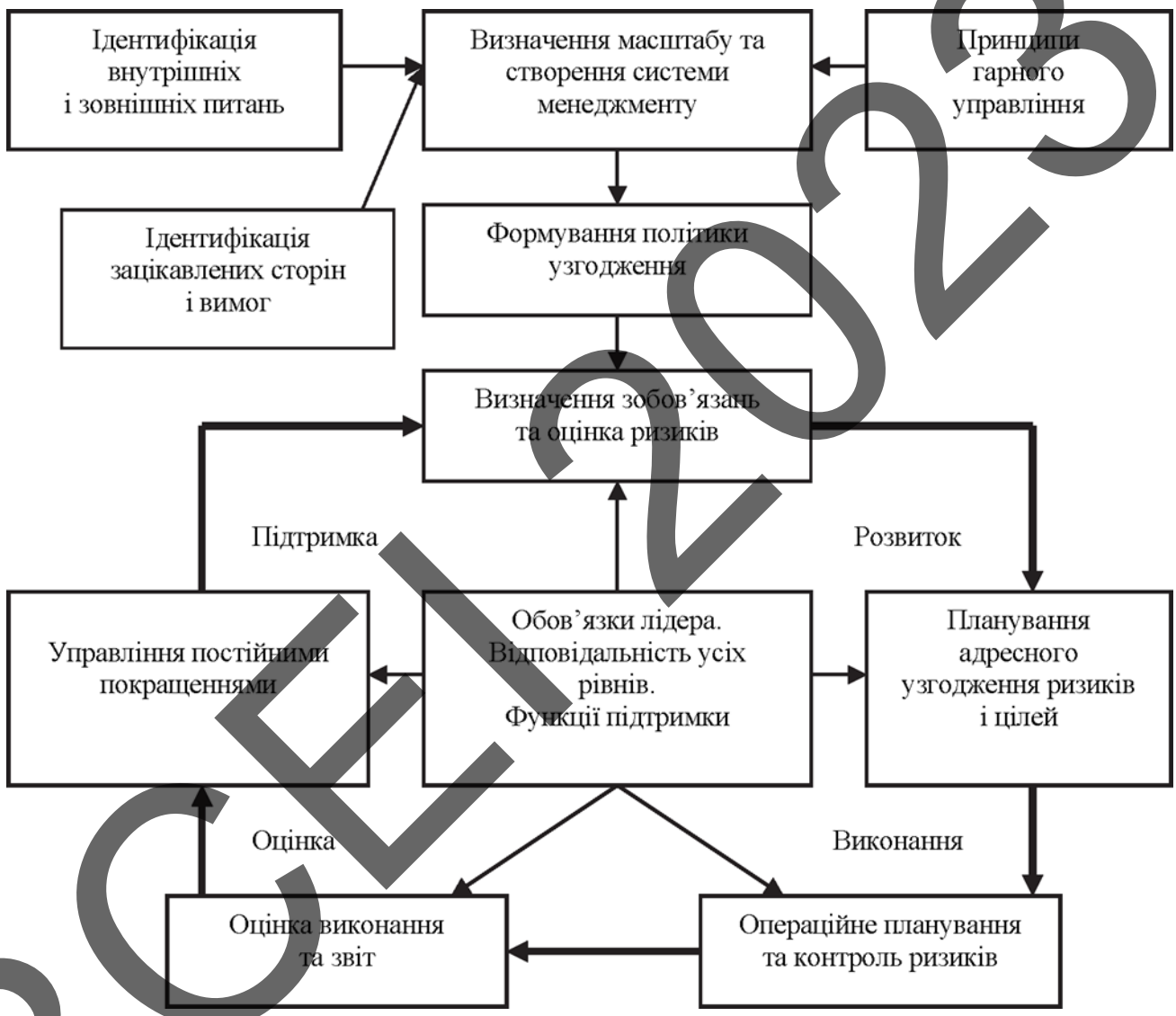


Рисунок 3.1. Загальна схема функціонування системи менеджменту ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

ВСЕ 2023

Основні якісні характеристики ефективної системи управління організацією, які виділяєте, допомагають визначити успішність та спрямованість підприємства на досягнення своїх цілей. Додатково, стратегія

вдосконалення системи управління ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» зазначає наступні напрямки:

Цілі та процеси розвитку: Забезпечення ефективних рішень та координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Впровадження сучасних засобів та методів управління: Інтеграція сучасних технологій та методів управління для підтримки комплексної концепції системи управління та підвищення ефективності виробничих процесів.

Удосконалення організаційних структур управління: Використання гнучких форм управління, адаптивних структур та програм для оптимізації роботи організаційних підрозділів та підвищення продуктивності.

Удосконалення інформаційної системи управління: Підвищення якості інформаційної матриці та розширення можливостей її використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Використання засобів автоматизації та комп'ютерних технологій: Впровадження автоматизованих систем та комп'ютерних технологій для підвищення ефективності та якості виробничих процесів.

Використання світового досвіду та співпраця з партнерами: Використання світового досвіду та співпраця з зарубіжними партнерами для підвищення рівня розвитку системи управління та підтримки бізнес-процесів.

Ці напрямки допоможуть вашій організації досягти ефективної та конкурентоспроможної системи управління, спрямованої на досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб зацікавлених сторін.

ВСЕ 2023

3.2 Розробка матриці комерційного аналізу діяльності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Господарська діяльність є головним елементом успішної роботи будь-якого підприємства, і ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» не виняток. Важливо підкреслити, що ефективність збутової діяльності не обмежується лише самими процесами продажу, але також включає планування реалізації товарів, вибір оптимальних партнерів, торгівлю, управління цінами та якістю товарів, а також використання стимулів для збільшення продажів і прибутку.

Ось деякі можливі шляхи для вдосконалення збутової діяльності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»:

- використання матриці бізнес-аналізу (МКА). Розробка та використання МКА може допомогти визначити ключові показники ефективності збутової діяльності, а також виявити слабкі місця та можливості для оптимізації процесів;

- системний підхід до управління продажами. Створення цілісної моделі управління продажами, яка охоплює всі аспекти збутової діяльності від планування до реалізації, може сприяти ефективному управлінню та розвитку підприємства;

- впровадження ефективних інструментів оцінки ефективності. Використання ключових показників продажів, таких як оборот, рентабельність, чистий прибуток тощо, дозволить оцінити результативність збутової діяльності та виявити області для покращень.

- розвиток підрозділу кінної ферми. Якщо розвиток підрозділу кінний двір є перспективним напрямком діяльності компанії, важливо провести аналіз ринку та визначити стратегію розвитку цього напрямку збуту;

- фокус на задоволенні потреб споживачів: Посилення уваги на якості продукції та задоволенні потреб споживачів сприятиме збільшенню обсягів продажів та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

ВСЕІ 2023

Ці заходи допоможуть ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» підвищити ефективність своєї збутової діяльності та забезпечити стійкий розвиток на ринку. Для цього підрозділу можемо створити матрицю бізнес-аналізу, припускаючи наявність стохастичної залежності між прибутком (Y) та обсягом продажу товарів (X1) та послуг (X2).

$$Y = a0+a1X1+a2X12+a3X2+a4X22 \quad (3.1)$$

де a0, a1, a2, a3, a4 – невідомі параметри регресії (константи), які передбачають зменшення суми квадратів відхилень між фактичним значенням Y і вирівняним.

Вихідні дані поквартально за 2020-2022 рр. наведені в табл. 3.1.

Для прийнятої математичної моделі система нормальних рівнянь буде мати вигляд:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum x_{1i} + a_2 \sum x_{1i} + a_3 \sum x_{2i} + a_4 \sum x^2 = \sum y; \\ a_0 \sum x_{1i} + a_1 \sum x^2 + a_2 \sum x^3 + a_3 \sum x_{1i} x_{2i} + a_4 \sum x \quad x^2 = \sum x_i y_i \\ a_0 \sum x^2 + a \sum x_1^3 + a \sum x_2^4 + a \sum x_3^2 x_{1i} \quad x_{2i} + a \sum x^2 x^2 = \sum x^2 y \\ a_0 \sum x_{2i} + a_1 \sum x_{1i} x_{2i} + a_2 \sum x^2 x_{2i} + a_3 \sum x^2 + a_4 \sum x^3 = \sum x_{2i} y_i, \\ a_0 \sum x + a \sum x x_i^2 + a \sum x x_{2i}^2 + a \sum x x_{2i}^2 + a \sum x x_{2i}^4 = \sum x y_i^2 \end{cases} \quad (3.2)$$

За наведеною системою рівнянь визначимо значення параметрів a_0, a_1, a_2, a_3, a_4

ВСЕП 2023

Для розрахунку параметрів скористаємось вбудованою функцією MS EXCEL «Аналіз даних - Регресія». Результати розрахунку наведені в Додатку А.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови економетричної моделі

№ п/п	Чистий прибуток У, тис. грн.	Обсяг реалізованих товарів X_1, тис. грн.	Обсяг наданих послуг X_2, тис. грн.
1 кв. 2020	9,0	2400,3	1170,1
2 кв. 2020	10,2	2440,8	1257,5
3 кв. 2020	12,0	2486,0	1278,2
4 кв. 2020	13,0	2512,4	1476,9
1 кв. 2021	1,9	2224,4	1259,2
2 кв. 2021	2,2	2240,7	1296,7
3 кв. 2021	2,8	2242,1	1365,1
4 кв. 2021	5,7	2277,5	1424,0
1 кв. 2022	4,5	1615,5	1044,5
2 кв. 2022	4,5	1631,7	1045,4
3 кв. 2022	4,6	1637,5	1073,9
4 кв. 2022	4,5	1660,4	1003,3
Сума	74,6	25369,1	14694,5

Відповідно економетрична модель стохастичної залежності показника Y від факторів X_1 та X_2 має вигляд:

$$Y = - 1{,}2315 + 0{,}009730\, X_1 - 0{,}01072\, X_2 \qquad (3.3)$$

Для оцінки адекватності складеної математичної моделі експериментальними даними використовуємо критерій Фішера. У цьому випадку розраховане значення Fp = 2,72185 більше, ніж значення таблиці Fm (P = 95%; k1 = 2; k2 = 9) = 0,1192, тому знайдена економетрична модель адекватна вихідним даним і може бути використана для прогнозів на перспективу.

Динаміка обсягу продаж показує, що з його прогнозу на наступні періоди краще використовувати поліноміальну модель 4-го ступеня, оскільки вона характеризується найвищим коефіцієнтом детермінації (рис. 3.2).

ВСЕ 2023

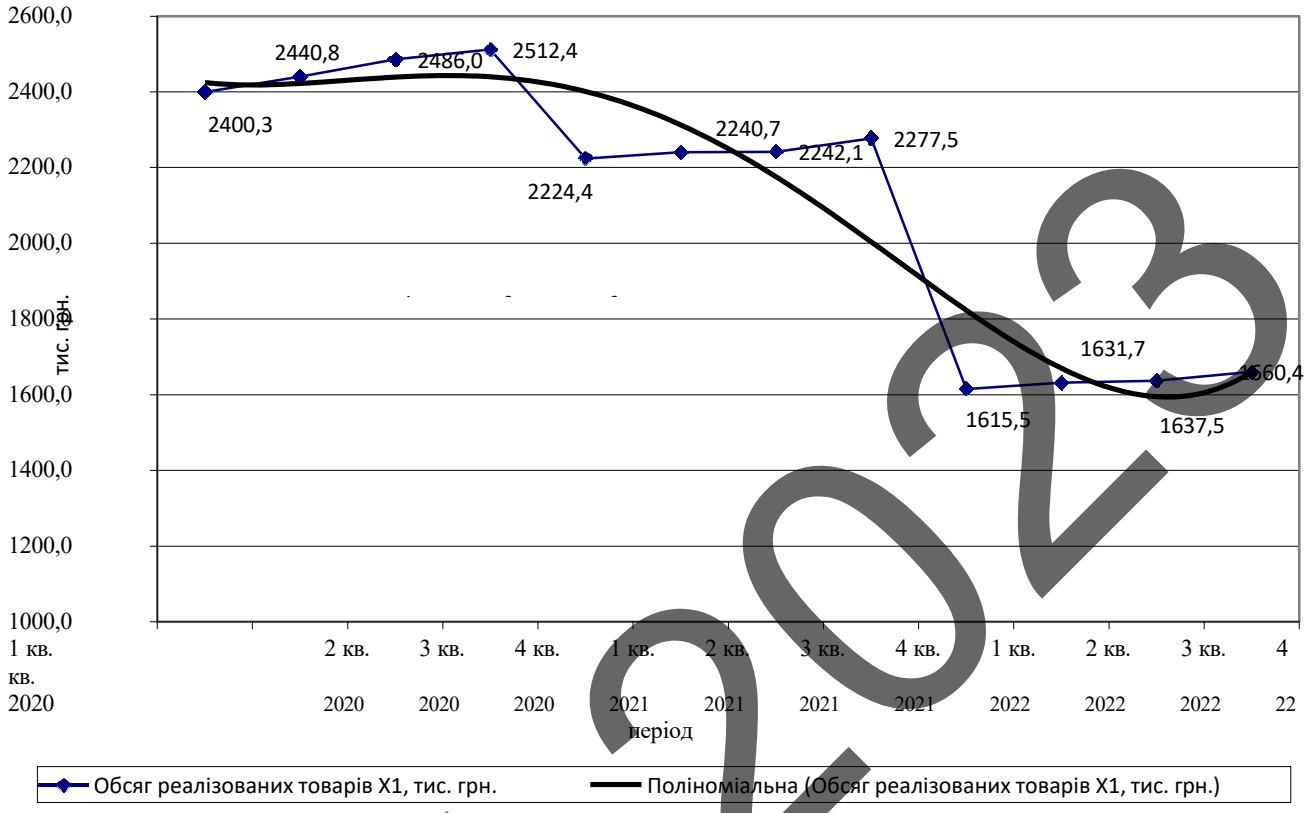


Рисунок 3.2. Прогнозування обсягу реалізованих товарів підрозділу кінна ферма ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» на 1-2 квартали 2023 р.

Таким чином, у першому кварталі 2023 р. обсяг реалізованої продукції підрозділу кінний двір ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» становитиме 1939,2 тис. грн., у другому – 2519,2 тис. грн. тобто даний показник має тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності роботи даного підрозділу.

Для прогнозування обсягу наданих послуг використаємо поліноміальну модель, оскільки вона показує найвищий коефіцієнт детермінації при заданій динаміці даних (рис. 3.3).

Отже, обсяг наданих послуг досліджуваного підприємства у першому кварталі 2023 року становитиме 1079,9 тис. грн., у другому – 1266,3 тис. грн. Для даного показника також характерне зростання, що підтверджує попередні висновки щодо ефективності роботи підрозділу.

ВСЕЦ 2023

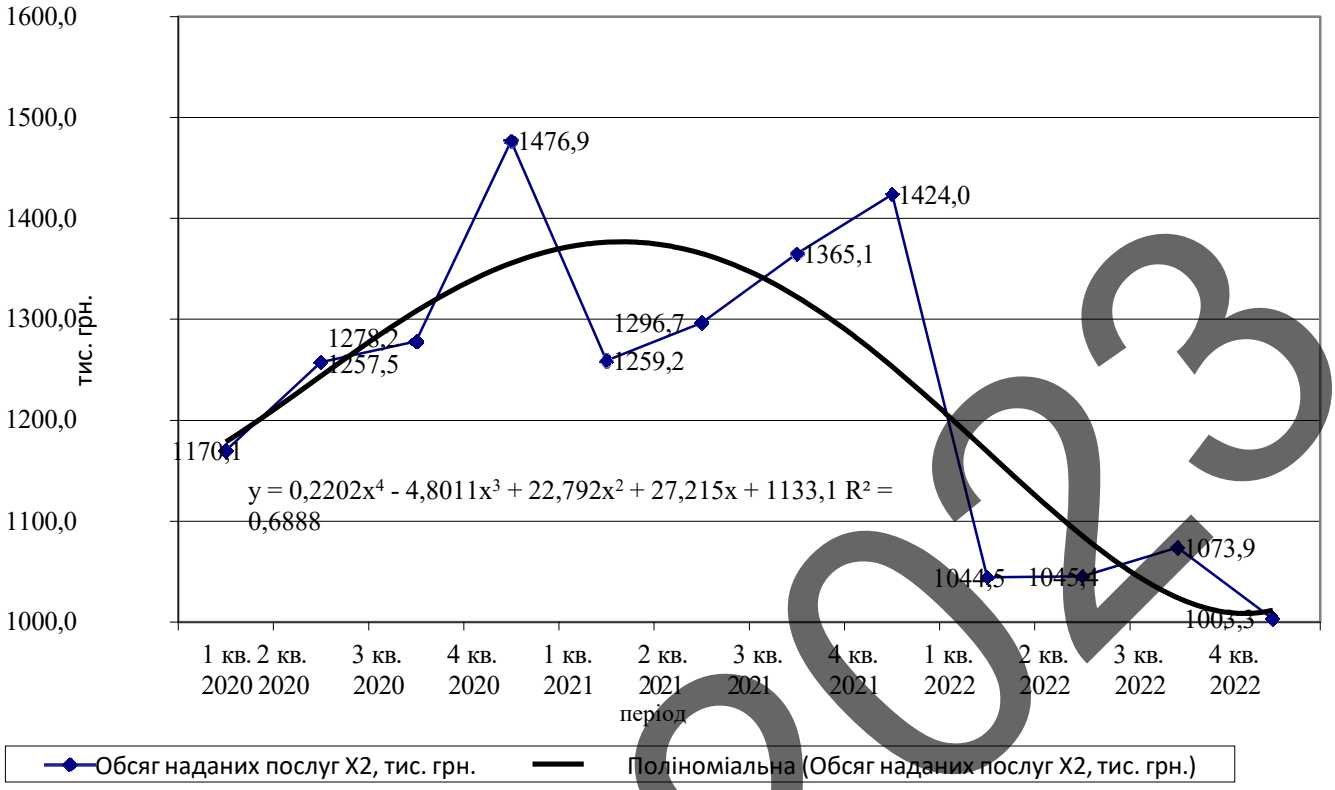


Рисунок 3.3. Прогнозування обсягу наданих послуг підрозділу кінна ферма ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» на 1-2 квартали 2023 р.

Відповідно, замінюючи в знайденій економетричній моделі прогнозні значення обсягів продажу та наданих послуг, знаходимо прогнозні значення прибутку досліджуваної компанії на 1-2 квартал 2023 року:

Y_1 = - 1,2315 + 0,009730 *1938,2 – 0,01072 *1079,9 = 6,061 тис. грн.

Y_2 = - 1,2315 + 0,009730 *2519,2 – 0,01072 * 1266,3 = 9,705 тис. грн.

Отримані результати свідчать, що прибуток підрозділу кінний двір ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» має тенденцію до зростання. При цьому доцільно звернути увагу на ефективність названих послуг. Так як вплив даного фактору дещо зменшує прибуток.

Звідси знайдемо критичні точки: X_1=871,2,

X_2=676,1.

ВСЕЇ 2023

Отже, підрозділ кінна ферма ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» може мати максимальний прибуток за квартал Y=9,705 тис. грн. при значеннях факторів обсягу реалізованої продукції X_1=2519,2 і обсягу наданих послуг X_2=1266,3 тис. грн.

Для встановлення критеріїв оцінки комерційної політики кінного двору ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» необхідно насамперед розглянути вплив факторів на конкурентоспроможність продукції. Крім того, важливо враховувати позиціонування товарів на ринку, реалізацію експортних можливостей у галузі та, що найважливіше, розрахунок та потреби в ресурсах для реалізації плану.

Основна ідея МКА - порівнювати приватні та громадські ціни на постачальників, матеріали та компоненти та, звичайно ж, на готову продукцію.

Приватні ціни відображають поточну ситуацію у галузі, а соціальні ціни – це ціни без урахування ринкової націнки.

Насправді МКА представлений як таблиці. 3.2, який відображає витрати та доходи у приватних та соціальних цінах. Ціни на внутрішні витрати встановлюються компанією. І навпаки, ціни на комісії через транзакції визначаються ринком.

Таблиця 3.2 містить формули, у яких:

aij для (j = 1 to k) – технічні коефіцієнти для комерційних ресурсів у продажах та товарах;

aij для (j = k + 1 to n) – технічні коефіцієнти для українських ресурсів у продажах та товарах;

P * - ціна товару, що оцінюється як приватна (* = p) чи соціальна (* = s);

Pj * - ціна комерційного ресурсу j, що оцінюється як приватна (* = p) чи соціальна (* = s);

Vj* – ціна українського ресурсу j, що оцінюється як приватна (*=p) або соціальна (*=s);

I – відображає передачу влади; J – вказує на передачу ресурсів;

ВСЕІ 2023

D = A -B-C - відбиває чистий приватний дохід;

H = E-F-G – відображає чистий соціальний дохід; L = G-H = I-J-K – показує чисті трансферти (дохід).

Структура МКА припускає подвійний розрахунок у таблиці. 3,2

Таблиця 3.2

Матриця комерційного аналізу підрозділу кінний двір ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Показник	Доходи	Витрати		Прибуток
		Торгівельні витрати	Витрати на внутрішні фактори виробництва	
Приватні ціни	$A = P_i^p$	$B = \sum_{j=1}^{k} a_{ij} \times P^{p}{}_{j}$	$C = \sum_{j=k+1}^{n} a_{ij} \times V^{p}{}_{j}$	$D=A-B-C$
Соціальні ціни	$E = P_i^s$	$F = \sum_{j=1}^{k} a_{ij} \times P_j^S$	$G = \sum_{j=k+1}^{n} a_{ij} \times V^{s}{}_{j}$	$H=E-F-G$
Трансферт	$I = A - E$	$J = B - F$	$K = C - G$	$L=G-H=I-J-K$

Різниця між доходами та витратами у приватних цінах відображає прибутковість системи продажу на поточному ринку. Різниця між приватними та державними цінами відображає вплив політики місцевої влади та провалів ринку.

Іншими словами, перший рядок матриці дозволяє розрахувати приватний прибуток D, який визначається як різниця між доходом A та сумою витрат (B+C). Другий рядок матриці використовується для розрахунку соціального прибутку, який відображає альтернативну вартість соціальних витрат. Соціальний прибуток є показником ефективності та конкурентної переваги. Соціальний прибуток (H) розраховується як різниця між доходом E та сумою витрат (F+G). А розрахунки в третьому рядку матриці відображають чисті трансферти внаслідок змін у торговельній політиці.

ВСЕ! 2023

Різниця між доходами, видатками і доходами в приватних і суспільних цінах може бути як від'ємною, так і додатною. Якщо I<0, J>0 і K>0, це свідчить про погіршення ситуації.

MCA також може бути використаний для розрахунку декількох додаткових показників, які можуть бути використані для визначення ефективності закупівельної та маркетингової політики аналізованої компанії:

- Коефіцієнт доходів (КД) показує вплив усіх змін на прибутки. Показник розраховується як співвідношення між приватним доходом і публічним прибутком.

- Вартість внутрішніх ресурсів (DRC) показує ефективність використання внутрішніх факторів при аналізі системи збуту. DRC порівнює витрати на внутрішні ресурси, розраховані в соціальних цінах (у чисельнику), з доданою вартістю, яка також розраховується в соціальних цінах (у знаменнику). Використовуючи соціальні ціни в розрахунку метрики DRC, можна визначити, чи приносять ресурси, використані для продажу продукції (наприклад, знижки, акції), позитивний прибуток. Цей показник часто використовується як індикатор конкурентоспроможності продукції та товарів. Значення 0 < DRC < 1 вказує на порівняльну перевагу, тобто альтернативні витрати запозичених внутрішніх ресурсів є нижчими, ніж відповідна суспільна вигода. Якщо значення DRC > 1, це свідчить про те, що компанія має прогалини у просуванні аналізованого продукту. Якщо DRC менше 0, то виручки не вистачає навіть на покриття витрат на вхідні ресурси, не кажучи вже про витрати на внутрішні ресурси. І саме тут просування цього продукту не має собі рівних.

Приватний коефіцієнт співвідношення витрат і вигод (PCR) майже такий самий, як і в ДРК. Єдина відмінність полягає в тому, що PCR використовує значення приватних цін.

Соціальне співвідношення витрат і вигод (Social Cost-Benefit Ratio, SCB). СКВ розраховується як відношення суми ринкових витрат і національних ресурсів до доходу від продажу цих товарів.

SCB завжди більший за 0. Якщо SCB менший (більший) за 1, це означає,

ВСЕІ 2023

що загальна вартість запозичених ресурсів менша (більша) за виручку, а отже, виробництво є неконкурентоспроможним (неконкурентоспроможним). На відміну від DRC, SCB не розрізняє неконкурентні продажі, які не можуть покрити альтернативні витрати на внутрішні ресурси (DRC > 1), та неконкурентні продажі, які не можуть покрити витрати на внутрішні ресурси. на внутрішньому ринку (DRC < 0). Однак, СКЗ не схильний до помилок у класифікації внутрішніх та ринкових ресурсів.

Ефективний рівень захисту (ЕРЗ). ЕПЗ, більший за 1, вказує на наявний захист доданої вартості для виробника та ступінь, до якого додана вартість виробника оподатковується, якщо ЕПЗ менший за 1.

В цілому, описаний вище метод полягає в аналізі ринку кожного продукту та товару шляхом визначення ключових показників, на основі яких ви можете зробити остаточний аналіз економічних наслідків закупівельної та маркетингової політики компанії.

Структура МКА припускає подвійний розрахунок: рентабельність системи продажів на поточному ринку, вплив політики місцевого уряду та неспроможність ринкового механізму.

За допомогою МКА можна розрахувати кілька додаткових показників, які допоможуть визначити ефективність політики закупівлі та маркетингу.

Недоліки. Концентрація пропозиції та маркетингової діяльності виключно на продажу товарів без комерційних послуг та наданні додаткових послуг покупцям. Відсутність чіткої правової бази, що регулює діяльність та пропорційність приватних та соціальних цін. Відсутність фінансових ресурсів, недостатній прибуток.

Можливості. Методологія МКА може бути використана не тільки для певного типу або типу продукту, але і для низки компаній, що працюють у досліджуваній галузі, не лише в Україні, а й за кордоном.

Погрози. Нестабільність ситуації у країні і можливі зміни правової бази (інфляція, безробіття тощо.). Кількісне та якісне зростання конкурентів у цільових сегментах, їх активна конкурентна позиція.

ВСЕІ 2023

Оцінка реакції управлінських процесів на зміну умов роботи та підвищення ефективності збутової діяльності досліджуваного бізнесу з використанням методів економетричного моделювання та прогнозування. Це свідчить про те, що особливу увагу слід приділяти аналізу ефективності торгової діяльності з урахуванням низки ключових показників, що відображають основні напрямки оцінки стану та динаміки збутової діяльності.

Тому ми вважаємо, що практичне застосування аналізу МКА економічно виправдане, оскільки дозволяє виявити всі переваги та недоліки системи продажу будь-якої компанії чи галузі. Тому що при визначенні критеріїв оцінки збутової та маркетингової політики досліджуваної компанії насамперед необхідно враховувати вплив та наслідки цієї політики на конкурентоспроможність продукції та/або товарів, їхнє становище на ринку, експортні можливості , і перш за все розрахунок та потребу в ресурсах для втілення наміченого.

3.3 Вдосконалення виробничої стратегії ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»

Процес ухвалення рішень керівництвом має відповідати рівню розвитку ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ». У той самий час управлінські рішення впливають на перехід компанії від однієї фази життєвого циклу до іншого.

На початковому етапі управлінські рішення здебільшого зосереджені на внутрішніх питаннях ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ». З переходом до фази зростання змінюються пріоритети – від питань внутрішнього виробництва до стратегічних питань.

Вивчення діяльності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» дає можливість виявити їхню специфіку, яка є перешкодою для використання стандартних технологій стратегічного управління:

Підприємство використовує набагато менше ресурсів, ніж великі

ВСЕІ 2023

компанії, що ускладнює процес планування. На особливу увагу заслуговує нестача часу через залучення власників до повсякденних справ і щоденної необхідності вирішувати фінансові проблеми.

За результатами нашого дослідження було встановлено, що ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» не приділяє належної уваги стратегічним рішенням. Часто це відбувається через незнання методології ухвалення стратегічних рішень. Водночас важливіша причина відсутності чітких та науково рекомендацій щодо методичних обґрунтованих підходів до побудови цього процесу. Згідно з результатами дослідження, керівники ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» здебільшого приймають стратегічні рішення виключно на основі власного досвіду та здорового глузду. Це часто призводить до переоцінки можливостей власної компанії та прийняття нераціональних рішень. Таким чином, виникає суперечність між необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо розвитку компаній та відсутністю відповідних методологічних підходів.

При прийнятті стратегічних рішень керівники ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» повинні враховувати велику кількість внутрішніх та зовнішніх факторів. Зрозуміло, що внутрішню систему факторів чітко визначено. Зовнішнє середовище, особливо комерційне, більш мобільне і складне. Таким чином, результати його аналізу є основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору найкращої стратегічної альтернативи.

Таким чином, завдання дослідження – визначити набір інструментів, який відображає особливості ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» у розробці та прийнятті стратегічних рішень.

Серед стратегічних альтернатив практично важливо визначитися з оцінкою потенційного партнера. При виборі ділового партнера важливо враховувати можливість довгострокової (перспективної) співпраці з ним. І тут управлінське рішення може призвести до таких результатів, що компанія отримає стратегічного партнера; отримає ненадійного бізнес- партнера і понесе збитки або припуститься помилки і не обере партнера, який у майбутньому стане потужним гравцем ринку..

ВСЕ 2023

На цьому фоні ми пропонуємо розробити процедуру цього рішення за допомогою матричних методів, тобто розробити матрицю оцінки потенційних ділових партнерів. Побудова такої матриці пов'язана з розв'язанням низки завдань, а саме: вибір векторів оцінки; встановлення властивостей кожного вектора; формування рейтингової шкали; формування процедури оцінки з урахуванням матриці потенційних ділових партнерів.

Виходячи з можливих результатів рішення про вибір партнера оцінка зможе проводити за такими векторами: перспективи розвитку ділових партнерів; надійність ділового партнера.

Пропонуємо оцінити кожен із векторів за низкою характеристик. До параметрів перспективи вектора розвитку ділового партнера відносяться: ринкова частка ділового партнера; шкала досвіду; оперативність досягнення поставленої мети; ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку; сучасність технологій; успішна реалізація стратегії; наявність персоналу з необхідним досвідом та кваліфікацією; здатність спотворити конкуренцію.

До параметрів вектора надійності ділового партнера відносяться: репутація на ринку постачальників у виконанні зобов'язань; репутація на клієнтському ринку за виконання зобов'язань та якість обслуговування; репутація компанії в інвесторів; виконавча дисципліна згідно з домовленостями; кредитна історія; використання незаконних методів у своїй діяльності, досвід ведення бізнесу (стаж роботи в бізнесі); ділова репутація керівника; фінансові можливості; співвідношення власного капіталу та боргу.

Оскільки ці характеристики є якісними, використовувати кількісну абсолютну шкалу оцінок досить складно. Критерії якості можуть бути прийняті до уваги: придатність, оптимальність, перевага. У цьому випадку критерієм є перевага, тому є причина вибору шкали рангів (або ранг).

Для створення шкали оцінки властивостей матриці потенційних ділових партнерів ми вважаємо за доцільне використовувати метод Клі [10], який надає метод ранжування властивостей експертами на основі лінійної адитивної моделі багатовимірна функція корисності.

ВСЕП 2023

Процедуру Клі-методу можна описати такими кроками:

Рівень 1 – призначення відносин важливості.

Рівень 2 – визначення фактора Клі.

Рівень 3 – обчислення нормованих ваг ознак.

Рівень 4 - перевірка ваг характеристик на несуперечливість.

Рівень 5 – оцінка корисності.

Рівень 6 – оцінювання корисності для кожного варіанта рішення.

За наведеними вище кроками, ми створили рейтингову шкалу характеристик матриці потенційних ділових партнерів. Розглянемо кожен із кроків у цьому контексті.

Крок 1. Відображення взаємозв'язків важливості параметрів з векторами матриці потенційних торгових партнерів.

Присвоєння відносин важливості за методом Клі формується за допомогою коефіцієнта відношення, що визначає відношення важливості характеристики і порядку до попередньої характеристики порядку i-1. Цей коефіцієнт можна назвати a. розглянемо коефіцієнт, який необхідно помножити важливість ознаки порядку i -1, щоб отримати ознака порядку, i.

Крок 2. Розрахунок властивостей фактора Клі на матричних векторах потенційних торгових партнерів.

Відповідно до методу Клі останній характеристиці, представленій у кожному векторі, надається значення один (ki = 1). Наступний розраховується як добуток попереднього коефіцієнта та коефіцієнт відносин.

Крок 3. Розрахунок нормованих ваг ознак згідно з векторами матриць потенційних торгових партнерів.

Щоб нормалізувати ваги параметрів, спочатку додаються всі коефіцієнти Клі. Потім визначте нормалізовану вагу ознаки як відношення його множника Клі до суми, знайденої раніше.

Крок 4. Перевіряємо узгодженість ваги властивостей векторів матриць.

З метою перевірки стандартизовані ваги функцій сортуються у порядку зростання та визначається сукупна сума ваг (sg). Звіт перевіряється експертами

ВСЕІ 2023

шляхом порівняння ваги із відповідним значенням si. Якщо експерт погоджується, що характеристика з вагою менш важлива ніж відповідна сума характеристик зі значенням si, протиріччя немає. Якщо оцінки відповідають оцінці оцінювача, коефіцієнт важливості характеристики коригується.

Таким чином, ми представляємо процес створення класифікаційної шкали характеристик векторів оціночної матриці потенційних торгових партнерів.

Відповідно до встановленого порядку, ми створюємо рейтингову шкалу для матриці ділових партнерів.

Призначення контексту значення властивостей векторів матриць визначається за допомогою експертної оцінки та відображається у таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3

Призначення відносин важливості характеристик за векторами матриці потенційних бізнес-партнерів

Характеристики векторів	Коефіцієнт відносин
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера	
1.1. Частка ринку бізнес-партнера	1,2
1.2. Крива досвіду	0,6
1.3. Ефективність виконання поставлених цілей	3,8
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	4,9
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	2,1
1.6. Успішність реалізації стратегій	3,8
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	3,7
1.8. Здібність до конкурентного упередження	-
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера	
2.1. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,3
2.2. Ділова репутація серед інвесторів	2,4
2.3. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,6
2.4. Виконавча дисципліна за угодами	0,9
2.5. Кредитна історія	4,5
2.6. Бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	0,8
2.7. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	4,8
2.8. Бізнес-репутація керівника	2
2.9. Фінансові можливості	1,6
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	-

Факторне співвідношення, засноване на експертних оцінках, є

ВОЕІ 2023

множником. Для коефіцієнта = 1,2 - це значення, яке потрібно помножити значення характеристики «крива досвіду», щоб отримати значення характеристики «ринкова частка торгових партнерів». Оскільки в цьому випадку коефіцієнт>1, характеристика «ринкова частка торгових партнерів» є більш важливою, ніж характеристика «крива досвіду». Таким чином, характеристика «крива досвіду» менш важлива, ніж характеристика «результативність мети», оскільки значення коефіцієнта становить 0,6, або 2 <1.

Розрахунок властивостей фактора Клі на матричних векторах потенційних торгових партнерів та їх нормалізація наведено у таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок множника Клі та нормалізованих ваг характеристик за вектором перспективи розвитку потенційного бізнес- партнера

Характеристики вектору	Коефіцієнт відносин	Коефіцієнт Клі, κ_i	Нормалізована вага, w_i
1.1. Частка ринку бізнес-партнера	1,2	395,8	0,270
1.2. Крива досвіду	0,6	329,9	0,225
1.3. Ефективність виконання поставлених цілей	3,8	549,8	0,374
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	4,9	144,7	0,099
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	2,1	29,5	0,020
1.6. Успішність реалізації стратегій	3,8	14,1	0,010
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	3,7	3,7	0,003
1.8. Здібність до конкурентного упередження	-	1	0,001
Всього	-	887,2	1,0

Для визначення коефіцієнта Клі за напрямом перспектив розвитку торгових партнерів останній характеристиці «здатність спотворювати конкуренцію» надається значення «одиниця».

Значення коефіцієнта Клі та нормованих ваг характеристик векторного ступеня надійності торгового партнера наведено у таблиці. 3.5.

ВОЕІ 2023

Таблиця 3.5

Розрахунок множника Клі та нормалізованих ваг характеристик за вектором ступінь надійності потенційного бізнес-партнера

Характеристики вектору	Коефіцієнт відносин	Коефіцієнт Клі, $к_i$	Нормалізована вага,
2.1. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,3	21,5	0,082
2.2. Ділова репутація серед інвесторів	2,4	71,7	0,274
2.3. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,6	29,9	0,114
2.4. Виконавча дисципліна за угодами	0,9	49,8	0,190
2.5. Кредитна історія	4,5	55,3	0,211
2.6. Бізнес-досвід (кількість років у бізнесі)	0,8	12,3	0,047
2.7. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	4,8	15,4	0,059
2.8. Бізнес-репутація керівника	2	3,2	0,012
2.9. Фінансові можливості	1,6	1,6	0,006
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	—	1,0	0,004
Всього	261,5	1,0	261,5

Ваги характеристик звірено на несуперечливість і таким чином було визначено шкалу порядку характеристик матриці бізнес-партнерів (табл. 3.6).

Запропонована шкала порядку характеристик матриці бізнес-партнерів може бути змінена у відповідності обраної процедури, якщо вага характеристик підлягає сумніву.

У матриці потенційних ділових партнерів ми пропонуємо виділити чотири напрямки – стратегічний партнер, дракон, вислюк, черепаха. Домени характеризуються перспективами розвитку ділових партнерів та їх надійністю.

Це дасть можливість управлінню мати певну свободу, щоб приймати мобільні комплексні рішення, формувати певну політику відносин між контрагентами особистого характеру, а також приймити колегіальні або індивідуальні рішення, залежно від певних можливостей споживача та можливої специфіки реалізації своєї продукції. Характерна особливість

ВСЕ 2023

продукції – це чітка відповідність вимогам якості і сертифікації. Для підприємства це суттєві витрати, які мають бути покрити бізнес-партнером.

Таблиця 3.6

Шкала характеристик матриці потенційних бізнес-партнерів

Характеристики векторів	Нормалізо-вана вага
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера	
1.1. Ефективність виконання поставлених цілей	0,374
1.2. Частка ринку бізнес-партнера	0,270
1.3. Крива досвіду	0,225
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	0,099
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	0,020
1.6. Успішність реалізації стратегій	0,010
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	0,003
1.8. Здібність до конкурентного упередження	0,001
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера	
2.1. Ділова репутація серед інвесторів	0,274
2.2. Кредитна історія	0,211
2.3. Виконавча дисципліна за угодами	0,190
2.4. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,114
2.5. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,082
2.6. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	0,059
2.7. Бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	0,047
2.8. Бізнес-репутація керівника	0,012
2.9. Фінансові можливості	0,006
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	0,004

Опис полів у матриці та можливі варіанти прийняття рішень наведено у табл. 3.7.

Оцінюючи потенційних ділових партнерів за шкалою з урахуванням методу Клі ми пропонуємо такий порядок дій:

- визначення списку потенційних ділових партнерів;
- присвоєння запропонованим функціям оцінки корисності від ділових партнерів за шкалою від «-5» до «+5»;
- розрахунок оціночних балів, зважених відповідно до створеної шкали;
- побудова матриці потенційних ділових партнерів та формування управлінського рішення.

ВСЕІ 2023

Таблиця 3.7

Опис полів матриці потенційних бізнес-партнерів та можливі варіанти прийняття рішень щодо партнерства

Поле матриці	Опис поля	Можливі варіанти прийняття управлінських рішень
Стратегічний партнер	Висока ступінь надійності та високі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має високу надійність та перспективу розвитку. Він є привабливим для співробітництва, проте потребує відстеження його результатів росту в довгостроковій перспективі
Дракон	Низька ступінь надійності та високі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має значні перспективи розвитку. Проте за характеристикою надійності він є ризикованим. Доречно використовувати стратегію співвідношення ризик- необхідність розширення партнерських зв'язків. Укладати договір з невеликими обсягами продаж, додатковими умовами щодо дебіторських заборгованостей та проводити моніторинг щодо змін у надійності
Віслюк	Низька ступінь надійності та низькі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має низьку надійність та його перспективи розвитку оцінено як низькі. Він є непривабливим для співробітництва
Черепаха	Висока ступінь надійності та низькі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має високу надійність, проте його перспективи розвитку оцінено як низькі. Доречно використовувати помірну стратегію розширення партнерських зв'язків. Укладати договір з невеликими обсягами продажів та проводити моніторинг щодо змін у перспективах розвитку

ВСЕ 2023

Таким чином, пропонується формалізувати рішення стратегічної альтернативи вибору ділового партнера, яке буде розроблено на основі принципів матричних методів та формування рейтингової шкали характеристик за методом Клі. Розроблена процедура дозволяє ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» приймати ефективні рішення щодо вибору стратегічного ділового партнера з погляду потенціалу розвитку та надійності.

Аналіз діяльності ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» та сучасні підходи до створення та впровадження системи управління організацією дозволили розробити загальну схему функціонування системи управління організацією на найвищому рівні. Крім того, аналіз дозволив чітко сформулювати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ»: урахуванням сезонних факторів; впровадження нових ідей (соціальних інновацій) для залучення різних клієнтів із конкуруючих компаній; використання найбільш мотивуючих програм у системі управління з просування співробітників;впроваджувати інноваційні програми лояльності клієнтів, які підвищують цінність послуг компанії як окремих осіб, так суспільства в цілому; розширювати масштаби бізнесу для залучення нових клієнтів та збільшення прибутку. Завдяки вдосконаленню системи управління ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» досягне економічних та соціальних ефектів: збільшить обсяги та ринкову вартість продукції, забезпечить ритмічну роботу для компанії, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищення якості продукції, зростає задоволеність працею, підвищення задоволеності роботою, скорочення плинності кадрів тощо.

Як інструмент для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства розроблено матрицю бізнес-аналізу, що відображає витрати та виручку в приватних та соціальних цінах, а також дозволяє аналізувати ринок по кожному продукту, визначаючи основні індикатори торгової політики. Це дає можливість виявити переваги та недоліки системи продажів ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ», тому що при визначенні критеріїв оцінки збутової політики

ВСЕ 2023

компанії насамперед враховується вплив та наслідки цієї політики на конкурентоспроможність продукції, позиціонування на ринку та експортний потенціал, і найголовніше проводиться розрахунок необхідного ресурсного забезпечення для реалізації задуманого.

Стратегічне рішення ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» - знайти потенційного партнера пов'язане з оцінкою його довгострокової спроможності до співпраці. Виходячи з цього, має сенс сформувати спосіб цього рішення за допомогою матричних способів. Для побудови матриці потенційних ділових партнерів було обрано вектори оцінки, визначено властивості кожного вектора, сформовано шкали оцінки та розроблено процедуру оцінки. З можливих результатів прийнятого рішення, необхідно встановити такі вектори оцінки потенційних торгових партнерів: перспективи розвитку торгового партнера і рівень надійності торгового партнера. У зв'язку з якісним характером векторів оцінки потенційних ділових партнерів рекомендується використання методу Клі, який використовує лінійну адитивну модель багатовимірної функції корисності визначення порядку ранжування характеристик експертами. Рішення про стратегічну альтернативу вибору ділового партнера формуються на основі принципів матричних методів та процедур МКА. Було розроблено відповідну процедуру, що включає чотири кроки, матричну модель потенційних ділових партнерів, опис полів матриці та можливі варіанти партнерських рішень.

ВСЕ 2023

ВИСНОВКИ

В процесі проведених досліджень та виконання завдань кваліфікаційної роботи було проведено аналіз теоретичних підходів функцій менеджменту, оцінка його ефективності в системі управління сільськогосподарським підприємством. Менеджмент в аграрній сфері має свої особливості, які забезпечують ефективну діяльність підприємства. Зокрема, комплексне використання факторів, що визначають галузь (специфіка необоротних активів – земля, тваринництво, рослинництво, багато ручної праці, складність автоматизації, сезонність, урожайність, та ін..) може вплинути на темпи зростання ефективності виробництва. Фактори, ефективності виробництва, є найважливішим інструментом реалізації економічної політики підприємства і важливим засобом обґрунтування управлінських рішень, оптимізації витрат ресурсів, удосконалення цінової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Дослідження ринку аграрного сектору, показало суттєві втрати внаслідок воєнних дій на території України. Для більш якісного дослідження експертами було обрано три найпопулярніших культури України – пшениця, кукурудза, соняшник. Природно-кліматичні умови та родючі землі України сприяють вирощуванню зернових культур і дозволяють отримувати високоякісне продовольче зерно, в обсягах, достатніх для забезпечення внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу. Зернове господарство України є стратегічною і найбільш ефективною галуззю народного господарства. Зерно і вироблені з нього продукти становлять основу продовольчої безпеки держави.

Але під час війни площі під основними зерновими суттєво зменшились у 2023 р. порівняно з 2022 р.:

• кукурудза на 27%;

• ячмінь — 41%;

• пшениця — 36%.

Соя та ріпак, навпаки, додали в площах — 4 та 11% відповідно, а посівні

ВСЕ 2023

площі під соняшником скоротились на 35%.

Що стосується врожайності, то тут коливання не такі значні:

• врожайність кукурудзи та пшениці знизилась на 12%, а ячменю — на 9 %;

• результати по соняшнику зменшилась на 12%, сої на 9, ріпаку лише на 4%.

Загалом ситуація в агро-бізнесі є дуже складною через війну та логістичні проблеми. Також витрати на посів росте кожного дня через інфляцію, велика кількість фермерів зазначають, що наразі працюють не заради доходу, а щоб не втратити свій бізнес. Тим не менше вже в 2022 році, саме агро-компанія «Kernel» стала найприбутковішою компанією за 2022 рік в Україні. А це свідчить, що аграрна галузь є і залишається надпотужним сектором економіки України. Отже:

Ефективність менеджменту – це ефективність роботи системи та процесу управління як взаємодії контрольної та керованої систем, що гарантує досягнення цілей компанії; яке визначається співвідношенням ефекту від здійснення різних інвестицій у систему управління підприємством із сумою витрат, необхідних для їх здійснення. Управління сільським господарством є особливим видом управління і може бути визначено як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера. Основними засобами підвищення ефективності системи управління є: поліпшення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням кваліфікації та особистих характеристик; розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін, розробки філософії та політики.

1. ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» розташоване в с. Велика Чернігівка, Овруцький район, Житомирська область. Загальна земельна площа ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» станом на 31.12.2023 року становить 2093 га, та має тенденцію до зменшення. Дана динаміка зумовлена виведенням частини площ

ВСЕ 2023

із землекористування підприємства та розширенням галузі тваринництва. Чисельність працівників в ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» в 2023 році становить 171 особу. Ефективність господарювання ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» зменшується. Зокрема, при збільшенні поточних матеріальних вкладень в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 3,2 рази, дохід збільшився в 2021 році в два рази, а чистий прибуток при цьому зменшився майже на 50 %. Така динаміка вказує на нераціональне зростання витрат на виробництво.

2. В сучасних умовах у ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» назріла необхідність переходу до сучасного менеджменту якості. Підприємство приступило до використання ефективної моделі управління якістю сировини і продукції. Складовою частиною менеджменту якості є процесний підхід. Для забезпечення реалізації політики і стратегії на підприємстві спроектували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. Всі процеси структуровані – управлінські (стратегічне управління, оперативне управління, процес управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, процес зберігання і переробки зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, надання послуг ІТС, управління будівництвом і спорудами) і охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Для вдосконалення процесів планують необхідні дії і розробляють заходи з їх впровадження, які також передбачають аналіз отриманих результатів, порівняння їх із запланованими даними, з поставленими цілями для удосконалення.

3. Досліджено, що існує стохастична залежність між прибутком досліджуваної компанії (У) та кількістю проданих товарів (Х1) та обсягом наданих послуг (Х2), що описується формулою $Y = - 1{,}2315 + 0{,}009730\ X_1 – 0{,}01072\ X_2$. Поліноміальна модель 4-го ступеня використовувалася для прогнозування обсягу доходів на наступні періоди часу. Для прогнозування обсягу послуг використовувалася поліноміальна модель. З даних прогнозу, максимальний прибуток ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» можна розрахувати $Y = 9{,}705$ тис. грн. при значеннях обсягу реалізованої продукції $X_1=2519{,}2$ і обсягу наданих послуг $X_2=1266{,}3$ тис. грн.

ВСЕ 2023

4. На основі порівняння приватних та соціальних цін на постачальників, матеріали та компоненти та, звичайно, на готову продукцію, створюється матриця бізнес-аналізу. Ціни на внутрішні витрати визначаються самою компанією. І навпаки, ціни на комісії через транзакції визначаються ринком. Різниця між доходами та витратами у приватних цінах відображає прибутковість системи продажів на поточному ринку. Різниця між приватною та суспільною цінами визначає наслідки політики місцевих органів влади та неспроможність ринкового механізму. Досліджено, що за допомогою МКА можна розрахувати кілька додаткових показників, які допоможуть визначити ефективність політики закупівель та маркетингу: коефіцієнт рентабельності, ставлення державних видатків до національних ресурсів, співвідношення приватних витрат та вигод, державних витрат та вигод. співвідношення та ефективний ступінь захисту.

5. Для побудови матриці потенційних ділових партнерів було обрано вектори оцінки, визначено властивості кожного вектора, сформовано шкали оцінки та розроблено процедуру оцінки. З можливих результатів прийнятого рішення, визначено основні вектори оцінки потенційних торгових партнерів: перспективи розвитку торгового партнера та рівень його надійності. Рекомендується використання методу Клі, базується на використанні лінійної адитивної моделі багатовимірної функції корисності визначення порядку ранжування характеристик. Рішення про стратегічну альтернативу вибору ділового партнера формуються на основі принципів матричних методів та процедур МКА. Було розроблено відповідну процедуру, що включає чотири кроки, матричну модель потенційних ділових партнерів, опис полів матриці та можливі варіанти партнерських рішень.

За результатами дослідження ТОВ «АГРО-СТАНДАРТ» запропоновано сформувати комплексну модель управління на основі проведених досліджень, при умові чіткого поділу доходів та витрат по напрямам діяльності, розширювати напрями господарювання, з метою зменшення ризиковості бізнесу, періодично проводити загальну оцінку аналізу результатів діяльності за допомогою сторонніх фахівців: аудитори, експерти та ін.

ВСЕ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально- рудові відносини: навч. посібник. К.: Центр навч. л-ри, 2012. 328 с.
2. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро: ДНУЗТ. 2016. 87 с.
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник для вузів / П.І. Белінський. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с
4. Блакита Г.М., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Петровська А.В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації: монографія. Вінниця: ВТЕІ. 2012. 312с.
5. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 258-261.
6. Бурковська А.В., Жигало В.І. Економічна сутність фінансових результатів діяльності для сільськогосподарських підприємств України. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 29-36.
7. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 1. С. 56-67.
8. Величко О.П., Чугунова Р.Д. Характеристика менеджменту підприємства у сфері агробізнесу. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (21 жовтня 2021 р.), Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. С. 17-19.
9. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 35-38.
10. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 61-65.
11. Гудзь О.Є., Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3. С. 58-64.
12. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
13. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.

ВСЕ 2023

14. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern economics. 2018. № 11. С. 72-78.

15. Запорожець Г.В., Кучер М.М. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2010. 209 с.

16. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рощін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 4-15.

17. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

18. Карпенко Ю.В., Пєнова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98.

19. Кириченко Н.В., Алєщенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 9-10. С. 46-52.

20. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

21. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.

22. Костевич Н.О., Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 3. С. 167-170.

23. Краснорyцький О.О., Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 11-14.

24. Кривобок В.Ю. Вдосконалення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини*. 2015. Вип. 30(1). С. 277-282.

25. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 113-118.

26. Кругла М. М. Оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва в управлінських рішеннях. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2014. Вип. 11(2). С. 167-174.

ВСЕ 2023

27. Лихіцький В. В. Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в системі менеджменту. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 6. С. 30-33.

28. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В. Я. Месель- Веселяка. К. : IAE, 2012. 182 с.

29. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55 (дата звернення 09.09.2021).

30. Маркіна І.А., Гусаренко М.О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 268-276.

31. Мельник Ю.М. Сценарний підхід впровадження стратегії розвитку в промисловості. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 3. С. 30-38.

32. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець. Чернівці : Рута, 2004. 220 с.

33. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. *Аграрна економіка.* 2012. Т. 5, № 3-4. С. 73-79.

34. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес- навігатор*. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.

35. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: Кондор, 2008. 550 с.

36. Мінькова О.Г., Качаненко Є.А., Берестнєв Д.В. Застосування моделей поєднання галузей у стратегічному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 11-23.

37. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. 417 с.

38. Нікітченко Т.О. Система управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 2. С. 173-178.

39. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Кондор, 2003. 556 с.

40. Павлик В.П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 103-112.

ВСЕ 2023

41. Пономарьова М.С., Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 99-109.

42. Потьомкін Л.М., Потьомкіна А.Л. Економічні аспекти управлінського процесу у сільськогосподарському виробництві. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 234-240.

43. Пріб К. А. Аналіз середовища при формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2015. Вип. 11(1). С. 3-8.

44. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 430-437.

45. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 1. С. 27-33.

46. Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 17-28.

47. Суть організації управлінської праці. URL: http://Hbrary.if.ua/book/3/430.html. (дата звернення 09.09.2021)

48. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник. За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

49. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений.* 2016. № 3. С. 212-216.

50. Трохимець О. І. Менеджмент агропродовольчої сфери України в контексті ресурсозбереження. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 484-490.

51. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 346 с.

52. Тузюк О.В. Організаційна культура сільськогосподарських підприємств та їх адаптація до зовнішнього середовища. *Зб. наук. пр. Уманського НУС*. 2008. № 69. Ч. 2. С. 100-107.

53. Удосконалення управління праці. URL: http://ua-referat.com. (дата звернення 10.09.2023)

54. Уткіна Ю.М., Тупікова О.Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і*

ВСЕ 2023

промисловості. 2018. № 64. С. 94-101.

55. Характеристика структур управління. URL: www.library.if.ua. (дата звернення 10.09.2023)

56. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 80-85.

57. Чугунова Р. Ефективність системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28- 29. 10.2021), ДДАЕУ. С. 97-98.

58. Шашко В.О., Ящишина Ю.М. Менеджмент процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 22(2). С. 44-49.

59. Ярута М.Ю. Удосконалення сучасного сільськогосподарського управління та методологія стратегічного управління земельними ресурсами. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2019. № 1. С. 237-247.

ВСЕІ 2023