

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Удосконалення процесу менеджменту
приватного підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
група МЕ-23М

_____ Руслан Олексійович Полубок

«20» грудня _____ 2024 р.

Керівник докт. пед. наук, професор
_____ Наталія Юріївна Чередніченко

«20» грудня _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	7
1.1. Теоретичні основи поняття менеджменту	7
1.2. Процес менеджменту аграрних підприємств: сутність, особливості та основні проблеми	13
1.3. Особливості забезпечення ефективності менеджменту аграрних підприємствах	21
Розділ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства	34
2.2. Оцінка основних показників ефективности досліджуваного підприємства	38
2.3. Оцінка системи менеджменту виробництва продукції на ПП «Агрохім»	55
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1. Шляхи удосконалення процесу менеджменту досліджуваного підприємства	58
3.2. Розробка матриці комерційного аналізу діяльності ПП «Агрохім»	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Місце і роль підприємства в економічних відносинах в умовах ринкових перетворень перетворилися на досить суттєві зміни від економічної периферії, або об'єкта управління ним до рівня центру рівноправних суб'єктів господарського життя. Це передбачає надто сприятливі умови та фактори практично для будь-якої форми соціально-економічного та організаційного підприємництва в умовах необмеженої економічної діяльності.

Координація системи менеджменту є високопродуктивною не тільки у внутрішньоопераційній діяльності менеджерів у прийнятті управлінських рішень і прописує режими контролю та виконавців для здійснення впливу, але й у встановленні чітких і однозначних режимів, які використовуються на різних рівнях контролю. Без інтеграційного механізму на всіх рівнях управління це послаблює ефективність управління всією системою.

Організація управління виробничою фірмою з кожним днем ускладнюється, а разом з цим збільшується чисельність управлінського персоналу. Управління приватним підприємством в ринковому середовищі та структурування роботи вимагає професійного менеджменту та планування. Сучасний менеджер це той, хто володіє як загальними знаннями в управлінській науці, так і спеціальними знаннями та навичками роботи підприємства.

Екологічний стан безпосередньо пов'язаний з роботою підприємства. Вимога комплаєнсу з боку органів управління виступає як один із найважливіших критеріїв для визначення ефективності діяльності приватного підприємства в цілому. Чим сильніший вплив середовища, тим важливіше, щоб менеджери середньої ланки звільнили всі рівні, щоб приділяти час вивченню процесів підприємства.

Фундаментальним засобом адаптації бізнесу до загрозливих і швидко мінливих радикальних змін умов зовнішнього середовища є «модель контролю, що включає методи та набори інструментів, але це також концепція

визначення та виконання найкращих шляхів розвитку суб'єкта». Це необхідно для більш детального вивчення теоретико-методологічних аспектів оцінки процесу менеджменту приватним підприємством, визначення основних напрямів удосконалення та обґрунтування актуальності теми та оцінки управлінських процесів в режимі реального часу.

Питання менеджменту та підвищення його ефективності в агрофірмах розглядали вітчизняні вчені такі як: В. Андрійчук, О. Гудзінський, С. Дем'яненко, Ю. Завадський, В. Месель-Веселяк, П. Гаюдуки, П. Макаренко, М. Бесєдін, Л. І. Михайлов тощо. Дослідженню даного питання також приділяли зарубіжні вчені в своїх працях, зокрема: І. Ушачов, І. Ансофф, М. Вебер, Л. Гібсон, П. Друкер, Г. Емерсон, М. Мескон, Д. Тейлор, Ф. Хедоурі та Г. Файоль тощо, але дана тема все ще не повністю висвітлена та потребує доопрацювань.

Метою даної роботи було спрямування на вдосконалення теоретичної бази та надання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту як способу підвищення його функціональної ефективності. Для досягнення цієї мети переслідувалися наступні конкретні завдання:

- вивчити теоретичні аспекти функцій та ефективності менеджменту в системі управління аграрним підприємством;
- здійснити оцінку ефективності менеджменту ПП «Агрохім»;
- розробити заходи з удосконалення менеджменту ПП «Агрохім».

Об'єктом дослідження є процес менеджменту приватного підприємства в умовах ринкової економіки. Предметом кваліфікаційної роботи – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти управління аграрним підприємством у системі виробничої діяльності.

При узагальненні та аналізі отриманих даних нами широко застосовано основні положення системного підходу, монографічного, графічного, економіко-статистичного (факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз тощо). Досить широко застосовуються і наукові методи дослідження: порівняння, системний аналіз, економіко-математичне моделювання тощо.

Теоретико-методологічним обґрунтуванням дослідження послужив діалектичний метод пізнання, економічні закони та теорії, нормативно-методичні документи, наукові роботи вчених із загальнотеоретичної проблематики, питання формування стратегії диверсифікації підприємств у ринкових економічних умовах, матеріали первинної звітності приватного підприємства «Агрохім».

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на основі отриманої інформації та викликів зовнішнього середовища було запропоновано вдосконалену схему функціонування системи менеджменту «вищого рівня».

Таким чином, практична значимість полягає в тому, що проведене дослідження створить необхідну основу для подальших системних досліджень щодо координації менеджменту в аграрній фірмі в рамках виробничо-логістичної діяльності та вироблення конкретних рекомендацій для ПП «Агрохім».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбувалася шляхом публікації тези доповіді на тему: «Удосконалення процесу менеджменту приватного підприємства» на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

1.1. Теоретичні основи поняття менеджменту

Термін «Загальна діяльність керівництва виробничого підприємства» полягає у розробці досить окремих функцій, структурованих для конкретних і складних завдань, що визначаються діяльністю організації. У сучасній практиці адміністративної доктрини існують різноманітні помітні відмінності в термінах і тлумаченні функцій, а також їх розділення та розподіл. В основу класифікації, як правило, покладено важливість функції в управлінні. Отже, розрізняють загальні та спеціальні функції.

Загальні функції: прогнозування; планування; організація; координація; мотивація; контроль; координація.

Загальна діяльність управління є лише різновидом управлінської дії без урахування її змісту. Вони є загальними для управління будь-якою організацією та будь-якою технологією організації і, таким чином, об'єднані в цикл управління.

Виконання управлінських рішень здійснюється плануванням, виконанням та управлінським контролем. Вертикальне функціонування управлінського підрозділу виділяє види робіт, координовані горизонтальним поділом управлінської праці в організаціях, і відображає їх особливості. Ці функції включають управління операціями, виробничий процес, бюджетування, маркетингові операції, діяльність з персоналом тощо.

Розмежування функцій на загальні та специфічні є відносним, оскільки вони насправді не ізольовані, а тісно пов'язані, взаємодіють і підтримують одна одну. Тому в межах кожної конкретної функції властиві загальні функції.

Це повторюваний процес прийняття будь-якого управлінського рішення. Такий процес починається зі встановлення різниці між бажаними

параметрами та цілями і закінчується прийняттям та впровадженням рішень, які зменшують цю різницю.

У той же час процес управління визначається як єдину сутність, що виконується в певному порядку для вирішення певних завдань і цілей, останнє значення підкреслює, що ці процеси повинні розглядатися в термінах, починаючи з моделювання налаштування на етапах впровадження та оновлення.

Така діяльність має справу з трьома аспектами процесу управління: ідентифікація, розв'язання та участь людей у цьому процесі.

Проблема полягає в розриві між запланованим рівнем об'єкта управління та фактичним рівнем (станом). Вирішення проблеми - це усунення такої невідповідності шляхом вибору однієї з кількох альтернатив, яка переведе від поточної ситуації до бажаної ситуації.

Персонал, який приймає рішення, називається суб'єктом прийняття рішень. Це може бути один керівник або група людей, делегованих повноваженнями приймати рішення. Тому ми маємо індивідуальні та групові рішення щодо переваг і недоліків.

Зокрема, індивідуальні рішення повинні бути більш креативними. Вони проходять через те, що не потрібно чекати схвалення групи осіб. Проте інформація, швидше за все, є не повною та ризикованою просто через складність і непередбачуваність поточного бізнес-середовища.

Щоб забезпечити подальшу долю підприємства, пропонується використовувати колегіальне прийняття рішень, у яких виявляються проблеми в конкретних сферах діяльності, де проблеми виникли всередині компанії. Взаємодія всередині груп призводить до системного рішення, підвищення мотивації та підзвітності, зменшення помилок та збільшення альтернатив. Як правило, результати групової участі будуть краще сприйняті членами організації, вони мають у багато разів більше переваг порівняно з індивідуальними рішеннями, оскільки вони виражають думку групи. Однак групові рішення мають свої недоліки. Вони витрачають час, оскільки важко

досягти компромісу щодо вирішення конкретної проблеми, і немає точної відповідальності конкретної особи за будь-яке рішення.

На разі активний розвиток економіки зробив проблему управління аграрним підприємством дуже актуальною. В даний час існує два принципових підходи до розробки загальної теорії управління, здатної відобразити ситуацію в момент переходу від однієї соціально-економічної системи до іншої. Перший «представляє собою намагання змінити управління на старих теоретичних засадах і сформулювати його закони в нових умовах ринку» [1].

Другий підхід до розвитку теорії управління є науковим і відображає нову парадигму управління за принципами та механізмами ринкової економіки. На макрорівні вони включають впровадження наступного:

- а) зуміли трансформувати ринкову економіку;
- б) великий технологічний стрибок, що охопив землю і кардинально змінив процеси суспільства щодо природи;
- в) наявність досить потужних інтеграційних процесів на будь-якому етапі та рівні розвитку економіки;
- г) відновлення соціально-класових відносин, демократизація суспільного життя.

На мікрорівні причини нової структури управління виявляються в:

- а) різноманітності форм підприємств у соціально-економічному плані через різноманітність товарного виробництва;
- б) нова організаційна структура підприємств, зокрема державних;
- в) еволюція форм взаємодії щодо суб'єктів відтворювального процесу всередині компанії, в тому числі з появою нових економічних суб'єктів;
- г) незалежні системи та механізми управління в кожній компанії, створені незалежно від розподілу функцій управління між компанією та державою.

Одним із найважливіших чинників в економічній сфері є розподіл функцій управління між підприємствами та державою, що потребує

відповідного теоретичного обґрунтування. Перехід до ринкових відносин об'єктивно поставив перед вітчизняною наукою і практикою завдання розробки нової парадигми управління в економічній сфері [17]. Її об'єктивні передумови є зовнішніми, передусім зумовленими зміною планової економічної системи на ринкову. Тому теоретична і практична база менеджменту має відповідати цьому новому історичному етапу розвитку. В першу чергу таке завдання має вирішуватися для мікрорівня економіки, тобто для підприємства, як основного суб'єкта всієї системи ринкових відносин. Це об'єктивно зумовлює розробку положень концептуального характеру, що визначають теоретичні аспекти управління підприємством у новій системі суспільних відносин.

Менеджмент і управління паралельно вживаються в зарубіжній літературі і носять синонімічний характер, хоча й не завжди. Слід підкреслити подвійний підхід у використанні категорії «менеджмент». З одного боку, менеджмент розглядається як діяльність управління у сфері суспільного поділу праці, що вертикально формує відносини між працюючими, але незалежно від галузі, поділу операцій. З іншого боку, термін «менеджмент», як правило, безпосередньо віднесено до певного сектора економіки. Тобто термін «менеджмент» - це своєрідна форма управлінської діяльності, пов'язана з підприємницькою діяльністю та підприємствами та їх організацією.

Організація управління підприємством - ця організація, яка розраховує норми, як економічні, так і управлінські, як і з напрямком роботи в умовах ринкової економіки та відповідають певним характеристикам та критеріям (4, с.37).

Корпоративне управління є складною науковою категорією, яка не має чіткого тлумачення та потребує системного підходу до розкриття своєї сутності. Останнім часом у науковій літературі неодноразово намагалися висвітлити сутність і зміст управлінського процесу загалом і аграрного менеджменту зокрема з позицій системного підходу. Дослідження показують,

що при аналізі управління як системи. деякі дослідники акцентують увагу на соціальні аспекти та поділяють сучасну науку управління на два рівні знань - теорію соціального управління та прикладні теорії управління [8].

В науковій літературі часто досліджуються взаємозв'язки у формі управлінських зв'язків або управлінських відносин описуються за допомогою прикметника «система управління». Більш конкретно їх можна визначити як «складну сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи в процесі управління» [2]. Такий вплив здійснюється суб'єктом управління або системою регулювання на об'єкт регулювання тобто керовану систему, задля досягнення певної мети [16]. У цьому випадку об'єкт і суб'єкт управління і система в цілому виявляються чутливими до середовища, в якому вони працюють. Вважаємо, що прагнення розкрити сутність менеджменту як системи з міждисциплінарних аспектів закріплює його інтегральний характер.

Необхідно уточнити систематичну класифікацію процесу ведення сільського господарства. На етапі свого розвитку найбільш актуальними завданнями загальної теорії менеджменту є класифікації менеджменту. Найбільш повне уявлення про класифікацію взагалі, як про систему, належить Маркіній І.А. Основною формою управління є соціальне управління, яке містить два основні підкласи: управління індивідуальною діяльністю людей і управління колективною діяльністю людей. У соціальному управлінні людина є живим суб'єктом пізнання, тоді як у попередньому типі управління пізнавались знеособлені структури. Основною формою соціального управління є управління матеріальним виробництвом, у тому числі корпоративне. Це один із приблизно 80 типів, згаданих у спеціальній літературі. Тому, як відзначають багато експертів, застосування даної методики у веденні підприємницької діяльності створює певні проблеми в цій сфері.

З цього можна зробити наступні висновки щодо розвитку теорії управління в сучасних умовах. Така потреба дійсно є: відновити теоретичні основи загальної науки управління, і ця потреба об'єктивно зумовлена

процесами трансформації старої економічної системи в ринкову. Просто теоретична наука формувалася давно під впливом централізованої системи управління виробництвом. Відсутність концептуальних засад створення комплексних систем управління економікою, обґрунтування цілей, завдань, функцій і навіть компонентів є одним із провідних факторів критичного стану економіки країни. Вихід із ситуації, що склалася, полягає у зв'язку відомих теоретичних концепцій наукового менеджменту, прогресу та розвитку його теорій з практикою національного менеджменту. Перехід до нової концептуальної системи став необхідним із розвитком ринкових відносин. Потреба в менеджменті в сільському господарстві виникла тоді, коли зовнішнє середовище стало джерелом глобальної нестабільності. Такі фактори впливу з боку політичної, соціальної, екологічної, обмеження доступних ресурсів і обмеження зростання ринку почали впливати надто суттєво. Компанії почали приділяти увагу розвитку стратегічного менеджменту, коли стратегічні зміни стали системними.

Весь процес розвитку систем управління відбувався відповідно до прискорення і збільшення частоти зовнішніх змін. Таким чином, у 1980-х роках деякі автори почали стверджувати, що користь концепції відмови від стратегічного планування, має свої перспективи. Однак слід зауважити, що рівень управління не визначається різко відносно рівня горизонту планування. Стратегічні плани не обов'язково мають бути довгостроковими. Водночас вплив із зовнішнього середовища вимагає, щоб самоорганізація системи розвивалася на відповідних рівнях управління. Існування зовнішніх стратегічних змін, таким чином, вказує на стратегічний та організаційний потенціал управління для зміни сільського господарства. Іншими словами: «зовнішні стратегічні зміни вимагають стратегічного управління та організації стратегій у сільському господарстві».

Необхідно внести якісні парадигмальні зміни в систему ведення сільського господарства в нових економічних умовах. Ми пропонуємо:

1. рекомендовано визначити місце в системі з акцентом на стратегії співпраці та розвитку договірних відносин;

2. у сучасних умовах заслуговує на увагу дотримання логіки планування, ресурсів, стратегії, цілей, які б сприяли активізації наявних потенціалів ресурсів;

3. керівництву настійно рекомендується перенести основний акцент на індивідуальність підприємства, використовуючи його унікальні конкурентні переваги.

Такий напрямок розвитку аграрних підприємств з погляду навколишнього середовища задається необхідністю розвитку внутрішньофірмової культури, орієнтації менеджменту на потреби та інтереси людини, їх обліку та впровадження в господарську практику. Зокрема, реорганізація сільськогосподарської діяльності, першочерговим завданням якої є адаптація системи управління до економічної ситуації, що розвивається в нашій країні в досить складних умовах сьогодення.

1.2. Процес менеджменту аграрних підприємств: сутність, особливості та основні проблеми

Ефективна організація підприємства є найважливішою умовою його успіху на ринку. Сутність управління бізнесом необхідно визначати в подвійному тлумаченні.

По-перше, управління слід розуміти як сукупність організаційних принципів, що реалізують організаційну структуру підприємства разом із певною ієрархією для досягнення цілей за допомогою певних принципів, методів і способів.

По-друге, менеджмент слід розглядати як систему управління з певними функціями, завданнями та принципами.

Існує кілька визначень поняття, що дає уявлення про його універсальність і близькість теорії до практики, але для цієї дискусії цікаво

визначити менеджмент як різновид менеджменту, що включає розвиток, моделювання, максимальне використання певних елементів або цілого система.

Суб'єктами управління є організаційно-взаємопов'язані, управлінські відносини. Конкретна мета менеджменту полягає в раціоналізації операційних функцій фірм і створенні модальностей, за яких стратегічні та операційні цілі фірм максимізуються з точки зору мінімізації, ризику та вартості вхідних ресурсів.

Запровадження також не слід тлумачити як самоціль для отримання максимально можливого прибутку підприємства. Ефективність системи управління компанією повинна досягати результатів із соціальної, адміністративної та не менш важливої точки зору економічної прибутковості. Крім того, слід розуміти, що бізнес існує не лише для отримання прибутку. Прибуток - це просто інструмент, за допомогою якого бізнес живе.

На нашу думку, специфіка впровадження менеджменту в організаційну діяльність на підприємствах агропромислового комплексу на даний момент передбачає використання кількох систем одночасно. Наприклад, в управлінні та організаціях на підприємстві можна виявити бюрократичну систему, яка домінує над питаннями виробництва та господарської діяльності, та є більш відділена від функціональної системи [13].

Менеджмент у сільському господарстві є одним із спеціальних видів менеджменту. Його можна позначити як планування та координацію сільськогосподарського та іншого суміжного промислового виробництва з метою отримання постійного фінансового прибутку, а також інших конкретних цілей для кожного менеджера. Це можна розуміти як сукупність її окремих компонентів компанії: виробництва, підприємництва, фінансів, маркетингу, управління персоналом, клієнтоорієнтованості.

Організаційні моделі та інструменти встановлюються визначеними для них цілями. Тому необхідно враховувати специфіку виробничого

підприємства, характер і зміст відносин, у які вступають об'єкти та суб'єкти управління в процесі взаємодії.

В сільськогосподарській компанії це управління підсистемою власника і виробника сировини та її послідувача переробка, тобто функції виробництва та функції споживання.

На рисунку 1.1 наведено результати теоретичних і практичних досліджень сучасних концепцій менеджменту та адаптованих планів їх реалізації для практичного застосування в менеджменті сільського господарства.



Рисунок 1.1 – Поєднання сучасних управлінських концепцій та практичних реалізацій на аграрних підприємствах

Джерело: складено автором

Для сільського господарства як особливої галузі економіки ринковий механізм має свої особливості.

Ціна продукції, визначена на рівні попиту і пропозиції, не завжди перевищує собівартість продукції сільськогосподарських підприємств.

У зв'язку з цим стає вкрай необхідним державне втручання для підтримки сільськогосподарського виробництва. Серед альтернатив, якими уряд може скористатися, є: пряма допомога через соціальне страхування тим фермерам, які опинилися в жалюгідній життєвій ситуації; державні програми збільшення або закупівлі виробленої сільськогосподарської продукції, або дисконтування собівартості продукції; програма контролю обсягу посівної площі; програми субсидій для покриття різниці між закупівельною та гарантованою ціною продажу сільськогосподарського продукту, позики під низькі відсотки з деякою компенсацією відсотків за позикою, інша допомога та інформаційне забезпечення. Усі такі регулятивні заходи «мають бути не раз і назавжди, випадковими, а постійними, невід'ємною частиною стратегії розвитку сільського господарства як країни, так і окремого регіону» [22].

Ми вважаємо, що надання інформації та сталий розвиток є двома основними поняттями; по суті, вони представляють саму суть формулювання та реалізації стратегії сталого розвитку сільського господарства. Загальний низький рівень сталого розвитку в аграрному секторі визначається високою часткою сезонності та залежністю від кліматичних умов, підвищеним тиском у використанні землі, нерозвиненою інфраструктурою, аналітичним забезпеченням та нерозвиненою підтримкою кадрів високого рівня в сільському господарстві. Проте нарощування сільського господарства, активізація розвитку внутрішнього ринку та розширення зовнішніх каналів збуту, реформування коопераційних відносин і їх входження в агропродовольчу систему концептуально відповідає сучасним вимогам і дає певний оптимізм щодо підвищення ефективності галузі. Інтеграція «відтворення виробничого потенціалу, людських ресурсів і навколишнього

середовища, а також врахування та адаптація впливу зовнішніх і внутрішніх факторів» виявилася б особливо корисною для аграрного сектора [3].

Концепція інформаційного середовища дозволяє моделювати змінні стратегії; моделі прогнозування ризиків окремих проектів; виробництво; використання природних ресурсів та підтримка офлайн/онлайн операційної діяльності для сталого підвищення ефективності [11].

«Загальна система якості передбачає впровадження системи опису всіх виробничих і управлінських процесів, показників якості кожного виду продукції, вимог до кваліфікації та виробничої діяльності кожного працівника з подальшим контролем і мотивацією праці» [18].

Обґрунтування та проведення стратегії розвитку та управління нею необхідно реалізовувати через систему оцінювання збалансованого типу, яка б базувалася на прогнозах менеджменту в таких секторах, як виробництво, фінанси, маркетинг, споживча поведінка споживачі, ресурси, робоча сила та послуги. Такий підхід дасть змогу комплексно оцінити діяльність окремих бізнес-одиниць та аграрного сектору окремої території не лише щодо обсягів продажів та доходів, а й з огляду на ефективність фінансової діяльності, рівень задоволеності споживачів та обачність щодо наявних ресурсів.

Можливими формами реалізації управління знаннями є бази професійних знань за допомогою методів аутсорсингу, бенчмаркінгу, дистанційних консультацій, навчання; активне проведення аналітичних дискусій на основі сучасних методів генерації ідей та побудови дизайн-проектів, інноваційних розробок та реінжинірингу.

Досвід розвитку сільськогосподарських підприємств вказує на необхідність безперервного впровадження інновацій у виробництво та управління, перебудови бізнес-процесів відповідно до нових технологій. Порівнюючи інноваційні проекти з передовим досвідом аграрного сектору розвинутих країн, особливу увагу слід приділяти особливостям регіонів України, що розвиваються, впровадженню нових підходів до управління та ін.

Сутність управління ресурсами полягає в контролі тих ресурсів, які є стратегічними для підприємства і забезпечують значні переваги для фірми. Для аграрного сектора такими ресурсами є переважно природні матеріальні (земля, худоба), а умовами діяльності є аспекти природи та погодні умови експлуатації. Знання, технології, робоча сила та динамічне використання ресурсів зараз є більш критичними в епоху інформації. Ідея управління ресурсами взаємопов'язана з такими теоріями, як управління знаннями, реінжиніринг, розробка інноваційних систем. Нарешті, для кожного визначеного ресурсу буде важливо провести аналіз ризиків і можливостей, а також прогноз, щоб мінімізувати можливість їх появи. Сучасна практика управління бізнесом вимагає від інвесторів не тільки діючих систем управління фінансами, але й з точки зору необхідності: прозорого оперативного обліку, бюджетування, чіткого розуміння джерел доходів або центрів витрат тощо. Таким чином, це дозволить більш ефективно «управляти власними та інвестиційними коштами, регулювати кредитну політику тощо». [2]. Стратегічні зміни мають сенс усередині компанії, у кластерах державного управління аграрним сектором щодо проектів. Управління обмеженнями: концепція проекту Вимоги, пов'язані з проектами, – це фінансові, часові та людські вимоги, але ефективного виконання проектів «дає змогу сформувати команду сталого розвитку та подальшої виробничої діяльності, групу стратегічного розвитку підприємства, яка стане кістяк управлінської команди підприємства» [16].

Щоб змінити систему управління відповідно до вимог ринку, необхідно здійснити низку заходів як механізм досягнення поставлених цілей. Реформування економіки також впливає на функціонування всієї системи управління, зумовлюючи необхідністю чергування відносин між окремими елементами системи та викликаючи появу нових форм структур управління. Основна проблема сучасного підприємства полягає в тому, що керівники не звертають уваги на розвиток і вдосконалення персоналу, в гонитві за прибутком і вирішення нових завдань, підвищення ефективності управління.

П. Друкер вважає, що головна заслуга генерального директора General Electric Джека Уелча полягає в здатності контролювати короткостроковий фінансовий розвиток організації протягом трьох років, звертаючи увагу на довгострокову еволюцію кадрової політики. Д. Уелч окупає інвестиції в розвиток людських ресурсів протягом семи років [20].

Проблема в тому, що працівник продовжує обслуговувати складну багатовимірну систему - організацію, хоча і не інтегрований з нею. У новій компанії докорінно змінено організаційну та службову роль. Раніше цією системою керував працівник. Він стає центральним центром загальної системи управління якістю Ф. Тейлора та Е. Демінга. Ця система в суспільстві знань має служити працівникові. Як зазначає П. Друкер, «працівники можуть бути нашим найбільшим тягарем, але наші працівники мають бути нашою найбільшою можливістю» [15].

Найважливіше те, що багато компаній (особливо в аграрному секторі) залишаються на межі інноваційного процесу. Така організація повинна бути лідером змін на даному етапі, причому інноваційний процес мати системний, а не ситуативний характер.

Актуальною залишається проблема жорсткого поділу на керівників і підлеглих. Сучасні організації не комплектуються підлеглими; вони укомплектовані людьми. Успіх компанії залежить від продуктивності розумних людей, захоплених справою, які роблять те, що їм подобається, і кому вони дають компанію. Вся енергія всіх співробітників об'єднується, доповнює, живить і коригує один одного.

Усі проблеми сучасного менеджменту виникають тому, що неможливо змінити лише економіку; змінюється і суспільство. Застосування «сучасних» методів управління новими співробітниками в нових умовах – це все одно, що цинічними методами засуджувати компанію на певний крах. Вчорашній «сучасний» менеджмент служить підтримці ієрархічних відносин, бюрократії, автократії, несправедливості, нерівності та привілейованого становища певних груп «Ми можемо з упевненістю передбачити, що лідерство

придушить особистісний розвиток, обмежить особисту свободу та підірве принципи етики. і єдності. Він розчавлює дух, виснажує душу, прагне поневолити і спустошує середовище, яке його підтримує» [18].

Сучасне динамічне управління має сприяти правильному делегуванню повноважень і відповідальності та дотримуватися стандартизованого незалежного контролю продукції. Усі працівники компанії, за мотивацією керівника, мають можливість максимально повно вносити свій внесок і належним чином підтримуватися за допомогою різних форм винагороди.

На макроекономічному рівні управління необхідно віднести до процесів формування світової економічної системи, пов'язаних із загостренням протиріч щодо навколишнього середовища та інтересів як нинішніх, так і майбутніх поколінь.

Звичайні норми суспільних цінностей, які входять у приватне споживання, включаючи особистий успіх, прибуток та інші, починають поступово вступати в конфлікт з вимогами економічного розвитку та самої людини, оскільки це забезпечує збалансований вплив на навколишнє середовище.

Постановка цілей на макроекономічному рівні передбачає зміну принципів постановки цілей на організаційному рівні, що сприяє появі нових концепцій управління підприємством.

Важливо, що інтереси суспільства мають превалювати над інтересами особистості. Таким чином, стратегія має стати невідкладною проблемою в організації, яка не лише слугуватиме інструментом формулювання та впровадження довгострокових програм виробничого, економічного та соціального характеру, а не лише регулятором діяльності організації щодо досягнення поставлених цілей. але також буде служити сполучною ланкою між організацією та зовнішнім маркетинговим середовищем.

Відмова від жорстких класичних принципів менеджменту, згідно з якими ефективність організації вважається результатом раціональної організації виробництва, спеціалізації та мінімізації витрат, одним словом,

управління внутрішніми факторами виробництва. Це може створити проблему з точки зору гнучкості або адаптації до змін середовища.

Це вимагає від сучасного керівника працювати з максимальною самовіддачею, структурувати зміст всередині, формувати та гартувати свою особистість. Ця людина повинна чітко усвідомлювати, яка мета її життя в суспільстві і що вона сумлінно виконує місію і цілі організації. Він повністю усвідомлює весь спектр можливостей і свідомо обирає найкращу альтернативу в управлінських діях. Роблячи свій вибір, він маршує свої знання та орієнтується на реалії сучасної соціальної ситуації. А безпосереднім джерелом соціальних інновацій є діяльність креативного менеджменту.

Застосування концепції системного менеджменту розглядає компанію як відкриту систему, де її компоненти взаємопов'язані один з одним і із зовнішнім середовищем. Основні вимоги до успіху організації знаходяться за її межами; він повинен сильно залежати від ряду змінних, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

Для належної роботи система повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

1.3. Особливості забезпечення ефективності менеджменту аграрних підприємствах

На успіх організації впливає ефективність менеджменту. Сьогодні склалися умови, що передбачають пріоритетний напрямок оптимізації структур управління шляхом розробки потужних теоретико-методологічних засобів ефективного управлінського впливу, особливо на рівні окремих компаній.

Загальна концепція управління сільськогосподарським виробництвом містить такі основні властивості:

- поєднує теорії управління;
- враховує умови, в яких функціонує об'єкт управління;

- формує та інтерпретує стратегічну інформацію;
- передбачає наслідки управлінських рішень;
- використовує різні інструменти та методики оцінки та дослідження об'єкта управління;
- створює передумови для планування та впровадження стратегічних дій.

Проблема ефективності контролю є невід'ємною частиною управління економікою і включає:

1. управлінський потенціал, тобто всі ресурси, якими володіє та користується система управління підприємством;
2. адміністративні витрати, які залежать від змісту, організації, технології та обсягу роботи щодо виконання поставлених управлінських функцій;
3. характер виконуваної роботи;
4. ефективність контролю.

Під час керування, тобто після введення людини-оператора та процесу, інформаційні матеріальні та фінансові ресурси ініціюються напрямком або орієнтацією, а деякі інші результати отримують залежно від ефективної свідомої синергії між ними. Здійснення контролю як реалізація системи управління та явище як результат взаємодії систем для організації складається зі своїх компонентів. Головною передумовою покращення кінцевих результатів слід вважати підвищення ефективності управління. Те, чи забезпечить система управління високу ефективність, здебільшого залежить від того, наскільки точно й надійно вона була виміряна. Детермінована оцінка визначає істину, розкриває реальні напрямки, дозволяє виявити, виміряти та оцінити основні чинники, що визначають ефективність управління і через це впливати на результати діяльності.

Виділяючи проблеми, вирішення яких потребує господарської діяльності в даний час, необхідно зазначити, що серед них суттєвою є розробка методів удосконалення оцінки ефективності системи управління підприємством. Цьому питанню слід приділити особливу увагу щодо

визначення його сутності та основних характеристик, характеру та інтенсивності взаємозв'язків і прийомів застосування в реальній практиці.

Трактування ефективності управління є досить складним, існує багато критеріїв і методів оцінки, які включають в себе різні фактори, що впливають на ефективність. Згідно з визначенням ефективності управління як порівняння вхідних ресурсів із досягнутими результатами, вимірювання є таким, що порівнює вигоди з витратами. Таким чином, він вимірює ефективність управління спрощеним способом і тому не завжди може бути правильним, оскільки максимальний прибуток не завжди є кінцевою або навіть основною метою управління. Ця оцінка спровокує прямі та непрямі дії з приховування ролі керівництва в досягненні цієї мети. Прибуток часто непрямий результат управління може бути радше соціальним або соціально-економічним, ніж просто економічним фактором. Не всі витрати на управління можна класифікувати як чітко спостережувані.

Підвищення ефективності системи управління є необхідною складовою кожного функціонуючого бізнесу. Зараз існує маса можливостей для вдосконалення менеджменту, кожна з яких спрямована на керівника, його особисті та професійні якості, на кожен елемент управління. Роботу з підвищення ефективності управління можна починати з будь-якої складової, оптимізація якої на даний момент є найбільш важливою для організації. Співвідношення необхідно постійно контролювати. Найбільш ефективними шляхами підвищення ефективності системи управління є:

1. удосконалення адміністративної структури, її максимальне спрощення, децентралізація основних функцій, уточнення повноважень персоналу з повним врахуванням особистих якостей та кваліфікації;
2. розробити корпоративний план компанії, сформулювати філософію та політику компанії, які охоплюють усі доступні функціональні стратегії;
3. розробити інформаційно-аналітичну систему для компанії, де кожен персонал або підрозділ може ефективно взаємодіяти;

4. розробити систему прийняття рішень, управління за нормативами, систему стимулювання роботи персоналу;
5. ініціювати систему постійного удосконалення кваліфікації працівників через навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації;
6. формування системи відбору, навчання, оцінювання менеджерів, планування кар'єри, оцінки та аналізу стилю керівництва в адаптації до внутрішніх та зовнішньогосподарських факторів, що впливають на компанію;
7. застосування найбільш ефективних методів відбору, оцінки та навчання перспективних працівників з метою створення найбільш комфортного соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Однією з основних функцій компанії є забезпечення ефективності. Економічні результати слід розглядати в їх комплексному розумінні, оскільки сама міра ефективності виробничої діяльності передбачає визначення її результату. Загалом це сприймається як кінцевий результат, який завершує кожен операцію.

Ефективність функціонування виробництва є основною якісною ознакою управління на всіх рівнях. Під рентабельністю виробництва розуміють ступінь використання виробничих потужностей, що вимірюється співвідношенням результатів виробництва з витратами на виробництво. Чим вищий обсяг продукції при постійних витратах, тим менші темпи зростання питомих витрат на суспільно необхідну працю або тим більші питомі витрати на потрібний ефект, тобто тим вища ефективність виробництва.

Продуктивність підприємства - це показник виробничої ефективності з розподілу і переробки ресурсів з метою товарного виробництва, що відображає результати виробництва по відношенню до витрат ресурсів або обсягу виробництва.

Саме поняття категорії «ефективність виробництва» є досить складним і багатограним. Загалом ефективність - це категорія, яка вимірює продуктивність усіх витрат і відображає кінцевий результат використання засобів виробництва та трудових ресурсів. З цієї причини термінологія

зазвичай кваліфікує термін «продуктивність» під назвою «продуктивність виробництва та обслуговування», коли «продуктивність» розуміється як ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва різноманітних товарів і послуг [14].

Кожна виробнича компанія націлені на максимізацію ефективності своєї діяльності. Але тільки якщо ми знаємо, від яких факторів залежить ця ефективність, ми отримаємо те, чого хочемо. Ефективність, з точки зору економіки, означає оптимальне використання всіх наявних ресурсів. Раціональний вибір виробничої стратегії та відповідних рівнів виробництва забезпечать бажаний обсяг продажу, а отже, і очікуваний прибуток. Зрештою, виробнича діяльність повинна суворо визначатися загальною економічною ситуацією, галузевим співвідношенням і реальним попитом населення на продукцію підприємства.

Рівень продуктивності вимагає ретельного аналізу та оцінки рівня та темпів ефективності всіх засобів та елементів виробництва. Визначення ефективності вимагає кількісних методів аналізу, що вказує критерій економічної ефективності.

Питання ефективності організації відноситься до економічного адміністрування та включає розгляд:

- наявності організаційних ресурсів щодо всього майна;
- управлінські витрати, розраховані через утримання, організацію, технологію та кількість робіт для конкретної управлінської операції;
- вид функції управління;
- ефективність діяльності, результативність діяльності людей в процесі організації бізнесу, задоволенні потреб, у реалізації цілей [8].

Під час процесу управління ресурси та інформація, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси, використовуються та відповідають компетентній та поставленій меті, задля досягнення результату. Ефект управління - це дія працюючої системи управління і процесу як взаємодії системи контролю і управління. Коротше кажучи, це загальний результат

взаємодії компонентів управління. Таке уточнене визначення в скороченому вигляді можна дати також так: Ефективність управління - це порівняння використаних ресурсів з отриманим кінцевим результатом. Найбільш важливою частиною в оцінці ефекту управління організацією є визначення його результату. Результати виробничо-господарської діяльності зазвичай приймаються як результати управління темпами зростання продуктивності праці, якості продукції, темпів. Управлінська праця проявляється не безпосередньо через ці показники, а скоріше через взаємний вплив на тих, хто виконує роботу. При цьому такі дії керівників з управління багато разів проходять через кілька рівнів управління зверху вниз. Таким чином, робота менеджерів середньої ланки додається до роботи керівників вищої ланки, де результати та ефективність управлінської праці в кінцевому рахунку залежать від багатьох умов і передумов. Причому величезну роль відіграє особа самого керівника, його авторитет, стиль роботи. У результаті всі ці фактори діють узгоджено та інтегративно впливають на результат [5].

Застосування ефективності управління може бути різноманітним. Основні з них:

1. за типом впливу - цільовий, стратегічно-тактичний, плановий, перспективний, програмний, концептуальний, мотиваційно-стимулюючий, ресурсно-потенційний;
2. за ефектом - економічні, соціальні, інноваційні, організаційні, екологічні;
3. залежно від отриманого ефекту - економічні, регіональні галузеві, зовнішньополітичні;
4. за формами ефективності - діяльність менеджера, управління персоналом, процес управління, система управління, управлінська інновація;
5. за видами систем управління - маркетингова, інноваційна, виробнича, фінансова [12].

Розглянемо основні фактори, що впливають на ефективність управління. Тривалість впливу впливу може бути одним із факторів, що обумовлюють

розмежування довгострокових (технічний рівень виробництва) і короткострокових (відсутність простоїв і порушення трудової дисципліни тощо) діючих факторів. Залежно від характеру впливу виділяють фактори інтенсивності та екстенсивності. Перші сприяють підвищенню ефективності управління шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, покращення організаційної роботи, яку виконують менеджери, її умови та управлінська підготовка. Другий передбачає залучення додаткових ресурсів.

До супутніх факторів належать:

- наука і техніка (рівень механізації та автоматизації праці);
- організаційні (структура керівного апарату, чисельність, трудова етика тощо);
- економічні (система оплати праці та матеріальна відповідальність);
- соціально-психологічні (мотивація праці, міжособистісні стосунки).

Залежно від характеру впливу виділяють прямі фактори (кваліфікація персоналу та стан обладнання) та непрямі. Перший впливає на ефективність управлінської діяльності безпосередньо, другий - опосередковано.

Кожна з них має наслідки для системи управління незалежно або в унісон з іншими змінними. За допомогою сукупних позитивних дій досягається значне підвищення ефективності контролю, тоді як за допомогою негативних дій зменшення. Роль менеджерів полягає в тому, щоб систематично впливати на ці фактори, контролювати та регулювати їх. Підвищенням ефективності необхідно постійно керувати в кожній частині організації, таким чином, серед ефективності контролю входить до переліку покращень контролю, оцінюваних шляхом порівняння результатів контролю за ресурсами, використаними для досягнення певного рейтингу результату. Оцінка ефективності контролю є досить складною справою, оскільки враховується кілька змінних і обставин, які спільно впливають на ефективність контролю.

Оцінка ефективності менеджменту є складною, оскільки багато критеріїв і методів оцінки враховують різні фактори, що впливають на

ефективність. Це впливає з розуміння ефективності управління як порівняння спожитих ресурсів з отриманими результатами. Це буде оцінено шляхом порівняння вигод і витрат на управління. Однак це спрощена оцінка ефективності менеджменту, яка не завжди є правильною, тому що не кожен результат або, точніше, ціль менеджменту є прибутком.

Ефективність управління зазвичай проявляється у зв'язку з ефективністю інших організацій, що називається специфічною ефективністю та загальною ефективністю. Хоча навіть показники обмеженої ефективності безпосередньо не відображають його ефективності. Загальна ефективність оцінюється за витратами на управління в порівнянні із загальними показниками ефективності компанії в цілому [13].

Для точного визначення складу адміністративних витрат, пов'язаних з корпоративним управлінням, будуть використані: прямий та непрямий методи, які включають основну та додаткову заробітну плату для управління компанією та її штатними підрозділами; користування основними засобами управління, будівлями, приміщеннями, основним і технічним обладнанням (комп'ютери, засобами зв'язку, оргтехнікою та побутовими речами); споживання енергії на освітлення, опалення та вентиляцію адміністративних приміщень; різні допоміжні матеріали (канцтовари); витрати на періодичний ремонт адміністративних приміщень. Ці елементи формують структуру адміністративних витрат та їх динаміку.

Основними показниками, що відображають ефективність управління, є дохід і прибутковість, причому ці два параметри найбільш чітко відображають прибуток компанії і, як було сказано вище, ефективність управління. При цьому слід виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю в рамках даного підрозділу підприємства. При оцінці ефективності менеджменту рекомендовано повне застосування комплексу загальних і специфічних показників. Рівень ефективності контрольних операцій за напрямком контролю можна визначити за кількісними показниками (економічний ефект) та якісними (соціальна ефективність) критеріями [5].

Особливо важливими мають бути такі показники якості: зростання відчуття науково-технічної методології управління, інтеграційних рівнів процесів управління, професійний розвиток керівника, підвищення обґрунтованості прийнятих рішень; культура, керованість системою, задоволеність роботою.

Тобто від того, наскільки ефективними будуть ці показники, буде залежати, наскільки покращені умови праці, чи вдасться покращити психологічну обстановку в колективі, чи нормалізуються стосунки між керівниками та підлеглими. Ці показники важко звести до однієї цифри [12].

За умови раціоналізації управління можна отримати досить високі показники, а також змінити на краще організацію системи управління та досягти економічного ефекту. Доречно зазначити, що вдосконалення управління організацією та впровадження комп'ютерних інформаційних технологій потребують відповідних інвестицій. Таким чином, необхідна ефективне управління цими проектами.

Аналіз категорії змісту ефективності та результатів управління дозволяє стверджувати, що адекватні зміст і форми ефективності - це сукупності показників, які можуть слугувати мірою та критерієм ефективності залежно від мети організації та умов діяльності його функціонування [17].

З кожним варіантом системи управління пов'язане деяке значення критерію ефективності, і задача управління полягає в пошуку варіанта системи управління в якій відповідний критерій приймає найбільш сприятливе значення.

Виробництво на підприємстві відбувається за умови взаємодії всіх трьох основних факторів - персоналу, праці та виробничих елементів. Люди створюють суспільно корисний продукт або послугу, тобто надається товарна або проміжна продукція.

У зарубіжній практиці поняття «продуктивність виробництва та обслуговування» вживається як синонім слова «ефективність», оскільки

продуктивність позначає оптимальне використання ресурсів, праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації у виробництві продукції.

Особливо слід зазначити, що продуктивність системи значно перевищує продуктивність праці та рентабельність. Як відомо, основна характеристика ефективності має втілювати досягнення виробничо-господарської мети підприємства з найменшими витратами.

Основною метою підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства є досягнення максимального результату за допомогою оптимального використання «кожної одиниці праці, фінансових, матеріальних та інших ресурсів».

Відтак, ключовим критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності праці. Цей критерій знаходить своє кількісне відображення у системі економічних показників ефективності виробництва, яка включає кілька основних груп показників (табл. 1.1).

Усі вони застосовуються основним чином для визначення включених у стратегію заходів щодо покращення асортименту, технологій та організації виробництва. Підвищення ефективності та якості бізнесу в ринковій економіці може збільшити прибуток, тобто підвищити ринкову вартість бізнесу, що відображає не тільки наявність ресурсів, але й управління потужністю виробництва для їх ефективного використання в нестабільних умовах.

Основними факторами підвищення ефективності результатів роботи підприємства є:

1. Матеріально-енергетичні ресурси потребують належного контролю на підприємствах високої матеріало- та енергоємності. Кваліфіковані спеціалісти повинні уважно стежити за проблемами економії та скорочення споживання сировини та енергії на підприємствах з інтенсивним матеріало- та енергоємним виробництвом.

Позитивне вирішення проблеми ресурсозбереження на таких підприємствах можна буде отримати за рахунок впровадження маловідходних і безвідходних технологій, підвищення частки «економічних рішень», тобто

корисних продуктів або енергії на одиницю матеріалу. Підвищення якості матеріалів за рахунок первинної обробки.

Таблиця 1.1 – Перелік показників оцінки економічної ефективності менеджменту

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

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

2. Технологічні нововведення, в особливості сучасні форми автоматизації та інформаційні технології, значно впливають на рівень і динаміку виробничої ефективності. За принципом цепної реакції вони запроваджують суттєві зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного обладнання, способів і форм організації трудових процесів, підготовки та кваліфікації персоналу.

3. Рівень технічного оснащення є одним із першочергових у програмі підвищення ефективності виробництва. Підвищення ефективності діючого

обладнання відбувається за умови забезпечення правильної роботи при ремонті та обслуговуванні, ресурсів, необхідної потужності технічно пов'язаних груп (агрегатів), чіткого планування навантаження, збільшення змінності в роботі.

4. Основним джерелом підвищення ефективності виробництва і основною детермінантою його ефективності є люди - керівники, підприємці, фахівці, робітники. Саме їх ефективність значною мірою залежить від технології прийомів, особистих умінь і знань, трудової поведінки, моральних здібностей виконання певних завдань.

5. Відповідність товару. Продукти для продажу мають надходити на ринок у потрібному місці, у потрібний час і за правильною ціною. Компанія повинна забезпечити відсутність організаційних чи економічних перешкод між виробництвом і змінним рівнем продажів.

Зі сказаного випливає, що лише комплексне використання цих факторів може вплинути на темпи зростання ефективності виробництва. Фактори ефективності виробництва, таким чином, є найважливішим інструментом реалізації економічної політики підприємства та головним обґрунтуванням рішень в управлінні, оптимізації витрат ресурсів, вдосконаленні цінової політики та підвищенні конкурентоспроможності.

Отже, управління, є своєрідно цілеспрямованою діяльністю, що передбачає складний процес взаємодії функцій планування, організації, мотивації та контролю, покликаний встановити в системі правильні співвідношення методів, засобів і дій для досягнення кінцевої мети. Саме ефективність контролю та управління як системного процесу у взаємодії з керованими системами гарантує досягнення поставлених перед компанією цілей.

Менеджмент у сільському господарстві є особливим видом менеджменту і може бути визначений як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах для довгострокового зростання прибутку та досягнення інших конкретних цілей.

Його можна розглядати як складові компанії, які охоплюють виробництво, бізнес, фінанси, маркетинг, управління персоналом, роботу з клієнтами.

Будь-який бізнес повинен мати ефективну систему управління, щоб його діяльність здійснювалася систематично. Існують численні методики для покращення управління, оскільки кожна з них має на меті зосередитися або на лідері, його якостях, особистих чи професійних, або на будь-якому аспекті управління. Надзвичайно важливо стежити за зв'язком між структурними елементами управління. Найкращими методами підвищення ефективності системи управління передбачаються: удосконалення управлінської структури шляхом її максимального спрощення, децентралізації більшості функцій, запровадження органів управління з урахуванням кваліфікації та особистих якостей; систематичні стратегії розвитку організації, що базуються на аналізі сильних і слабких сторін.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства

Приватне підприємство «Агрохім», засноване у 1997 році, є спеціалізованою компанією, яка надає послуги у галузі агрохімії та сільського господарства. За роки діяльності підприємство стало офіційним дистриб'ютором провідних світових виробників засобів захисту рослин і насіння, серед яких «Syngenta» (Швейцарія), «Свраліс» (Франція), «Monsanto» (США), «BASF» (Німеччина), «Dupont de Nemur» (США), «Chemtura» (Великобританія) та «УкраВіт» (Україна). Крім того, «Агрохім» є дилером продукції «Bayer» (Німеччина) в Україні.

Підприємство активно представляє в Україні продукцію європейських виробників агротехніки.

Серед них «Mestag» (Італія) із зерносушарками, «MaterMass» (Італія) із сівалками, «АІО» (Італія) з ґрунтообробною технікою, «FALC» (Італія) з шредерами для подрібнення рослинних залишків, «ІММ» (Італія) з обприскувачами, «Dorez» (Франція) і «AgrAlex» (Польща) з протруювальними машинами, а також «Opti-Sciences» (США) із N-тестерами для визначення рівня хлорофілу.

З 2004 року ПП «Агрохім» є постійним учасником провідних аграрних виставок в Україні, таких як «АГРО», «ІнтерАгро», «Аграрні зернові технології» та «АгроЕкспо». Крім того, представники компанії беруть активну участь у міжнародних виставках за кордоном, зокрема «EIMA» (Італія), «Agritechnica» (Німеччина), «SIMA» (Франція) та інших у Польщі, Данії, Угорщині і т.п.

Підприємство стало першим у Кіровоградській області, яке запровадило висів і демонстрацію перспективних гібридів кукурудзи, соняшнику, цукрового буряку та ріпаку від провідних українських і міжнародних виробників.

Серед новаторських рішень ПП «Агрохіму» – використання аплікаторів для внесення гранульованих препаратів у надмалих дозах, постачання мобільних та стаціонарних сортувально-протруювальних комплексів, а також впровадження N-тестерів для оптимізації удобрення й підвищення врожайності.

Основні напрями діяльності підприємства охоплюють:

- постачання добрив і засобів захисту рослин – реалізація мінеральних і органічних добрив, пестицидів, гербіцидів для підвищення врожайності та захисту культур від шкідників і хвороб;
- консультаційні послуги – надання експертних рекомендацій щодо використання агрохімічних продуктів з урахуванням типу ґрунту, кліматичних умов і потреб культур;
- агрохімічний аналіз ґрунту – визначення родючості, кислотності та рівня забезпеченості поживними речовинами;
- інноваційні рішення – впровадження технологій точного землеробства й екологічно безпечних методів;
- продаж техніки та обладнання – реалізація сучасного сільськогосподарського обладнання;
- екологічна відповідальність – дотримання принципів екологічної безпеки та мінімізація впливу на довкілля.

ПП «Агрохім» активно співпрацює з фермерами, агрохолдингами, сільськогосподарськими кооперативами та іншими представниками аграрного сектору, допомагаючи їм у досягненні високих результатів.

Місце, яке займає на сучасному аграрному ринку України ПП «Агрохім» візуалізовано на рисунку 2.1.

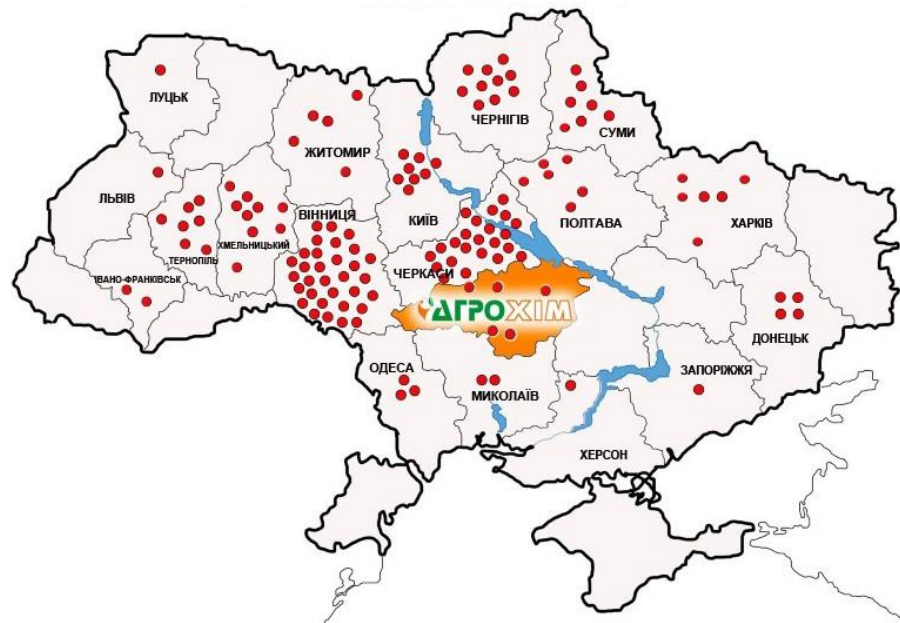


Рисунок 2.1 – Місце ПП «Агрохім» на вітчизняному ринку агровиробництва

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Основною метою діяльності приватного підприємства «Агрохім» є надання якісних рішень, що сприяють підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва. Підприємство посідає важливе місце на ринку агрохімічної продукції України, орієнтуючись на потреби агровиробників.

Ключові аспекти діяльності ПП «Агрохім»:

1. Спеціалізація на агрохімії та сільському господарстві:
 - асортимент продукції: широкий вибір добрив, засобів захисту рослин, стимуляторів росту та інших агрохімічних продуктів, що відповідають запитам аграріїв;
 - індивідуальний підхід: адаптація рішень під специфічні потреби клієнтів з урахуванням регіональних особливостей і кліматичних умов.
2. Конкурентні переваги:
 - якісна продукція: співпраця з провідними постачальниками забезпечує високу якість товарів;
 - конкурентна цінова політика: доступні ціни роблять продукцію привабливою для малого та середнього бізнесу;

- ефективна логістика: своєчасна доставка продукції в усі регіони країни.

3. Внесок у розвиток аграрного сектору України:

- підтримка фермерів: сприяння підвищенню врожайності через надання ефективних товарів і послуг;

- технологічний розвиток: впровадження новітніх агротехнологій і популяризація сучасних методів господарювання.

4. Конкуренція та виклики: підприємство функціонує в умовах значної конкуренції як із локальними, так і міжнародними гравцями. Завдяки орієнтації на локальні потреби та гнучкому підходу до клієнтів, ПП «Агрохім» успішно конкурує з великими корпораціями.

5. Позиція на ринку: ПП «Агрохім» є важливим регіональним гравцем у сфері агрохімії, активно працюючи в кількох областях України. Репутація компанії базується на довірі, якості та професіоналізмі.

Організаційна структура підприємства відповідає специфіці аграрної галузі та масштабу його діяльності. Вона поєднує чіткий розподіл функцій між підрозділами з гнучкістю прийняття рішень.

Підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління, яка забезпечує ефективну взаємодію між оперативними керівниками та функціональними відділами.

Основними підрозділами є:

- відділ продажу – займається реалізацією засобів захисту рослин, насіння та агротехніки;

- агрономічний відділ – консулює клієнтів щодо використання продукції на всіх етапах вирощування культур;

- сервісний центр – відповідає за монтаж, налаштування та технічне обслуговування обладнання;

- відділ логістики – забезпечує транспортування продукції, оптимізацію поставок та складування;

- відділ маркетингу – займається просуванням бренду, організацією участі у виставках і маркетинговими заходами.

Основні управлінські рішення приймаються генеральним директором у співпраці з керівниками відділів. Завдяки інтеграції агрономічної експертизи та використанню сучасних технологій, ПП «Агрохім» швидко адаптується до змін ринкових умов і запитів клієнтів.

Серед особливостей управління та ключових переваг ПП «Агрохім» наступні:

- орієнтація на клієнта та індивідуальний підхід до його потреб;
- постійний розвиток персоналу через навчання та участь у міжнародних виставках;
- використання сучасних систем обліку та планування для оптимізації процесів.

Завдяки ефективній організаційній структурі, досліджуване підприємство забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів і зберігає конкурентоспроможність на аграрному ринку.

2.2. Оцінка основних показників ефективності досліджуваного підприємства

Оцінка ключових показників ПП «Агрохім» (2019-2023 роки) базується на даних фінансової звітності. Зокрема, розглядається динаміка активів балансу, що наведена у таблиці 2.1 (Додаток Б).

Найпершими проаналізовано показники, які демонструють динаміку активів балансу ПП «Агрохім». Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що динаміка активів балансу підприємства ПП «Агрохім» протягом досліджуваного періоду мала нестабільний характер. Зокрема, у 2020 році, порівняно з 2019 роком, балансові активи зросли до 53 443,8 тис. грн, однак у 2021 році їх обсяг знизився до 41 548,0 тис. грн. У 2022 році знову відбулося збільшення активів до 46 476,8 тис. грн, проте наприкінці 2023 року їх розмір

значно скоротився і становив 32 774,5 тис. грн, що на 13 008,1 тис. грн менше, ніж у 2019 році. Ці дані демонструють наявність спадаючої тенденції наприкінці аналізованого періоду.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів балансу ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки, тис. грн

Актив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції						
Основні засоби	4750,6	3098,5	1965,1	2557,4	2470,4	-2280,2
первісна вартість	14535,3	14871	15645	13878,8	14441,3	-94
знос	9784,7	11772,5	13679,9	11321,4	11970,9	2186,2
Усього за розділом I	4762,4	3110,3	1976,9	2569,2	2482,2	-2280,2
II. Оборотні активи						
Запаси	24344,3	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	-421,6
у тому числі готова продукція	24344,3	33851,4	22306,7	25689,7	23922,7	-421,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14549,3	14595,4	14804,2	10804,1	4700,4	-9848,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1962,2	1886,7	2460,2	2801,7	1400,2	-562
Гроші та їх еквіваленти	164,4	0	0	0	0	-164,4
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II	41020,2	50333,5	39571,1	43907,6	30292,3	-10727,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
Баланс	45782,6	53443,8	41548	46476,8	32774,5	-13008,1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Протягом 2019-2023 років у структурі активів відсутні такі статті, як «Незавершені капітальні інвестиції», «Витрати майбутніх періодів» та «Необоротні активи, утримувані для продажу».

Важливою складовою структури активів є основні засоби, які забезпечують довгострокову операційну діяльність підприємства. У 2019 році їх обсяг становив 4 750,6 тис. грн.

У 2020 році цей показник знизився до 3 098,5 тис. грн, у 2021 році – до 1 965,1 тис. грн. У 2022 році відбулося зростання до 2 557,4 тис. грн, проте вже у 2023 році основні засоби знову скоротилися до 2 470,4 тис. грн. Ці зміни свідчать про значну нестабільність у забезпеченні підприємства матеріально-технічними ресурсами (рисунок 2.2)

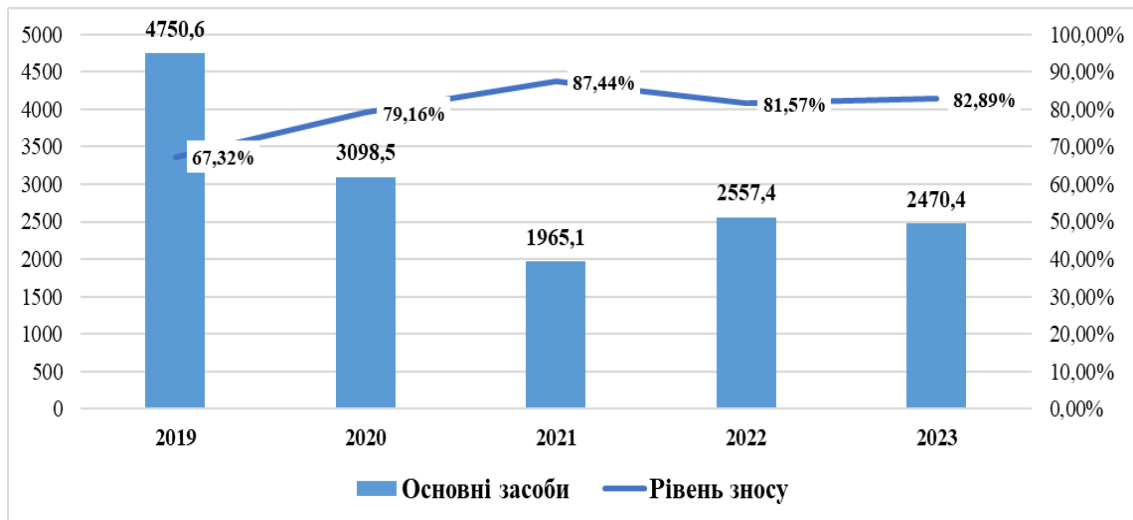


Рисунок 2.2 – Динаміка змін балансової вартості основних засобів ПП «Агрохім» та показника рівня їх зносу ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Рівень зносу основних засобів, який характеризує їхній технічний стан та ступінь фізичного чи морального старіння, є критично важливим показником для оцінки довгострокової ефективності активів. У 2019 році рівень зносу становив 67,32%, у 2020 році зріс до 79,16%, а у 2021 році досяг максимального значення – 87,44%. У 2022 році він дещо знизився до 81,57%, проте у 2023 році знову зріс до 82,89% (рисунок 2.2). Така ситуація вказує на потребу у модернізації та оновленні матеріальних активів.

Наступним, вважаємо за необхідне, проаналізувати показник обсягу запасів. Відповідно до даних на рисунку 2.3, бачимо, що обсяги запасів, які забезпечують безперебійну операційну діяльність підприємства, також зазнали змін. У 2019 році їх обсяг становив 24 344,3 тис. грн. У 2020 році запаси значно зросли – до 33 851,4 тис. грн, однак у 2021 році вони

скоротилися до 22 306,7 тис. грн. У 2022 році відбулося відновлення до 25 689,7 тис. грн, але у 2023 році запаси знову знизилися до 23 922,7 тис. грн. Загальне скорочення запасів за п'ять років склало 421,6 тис. грн, що може свідчити про зменшення обсягів господарської діяльності.

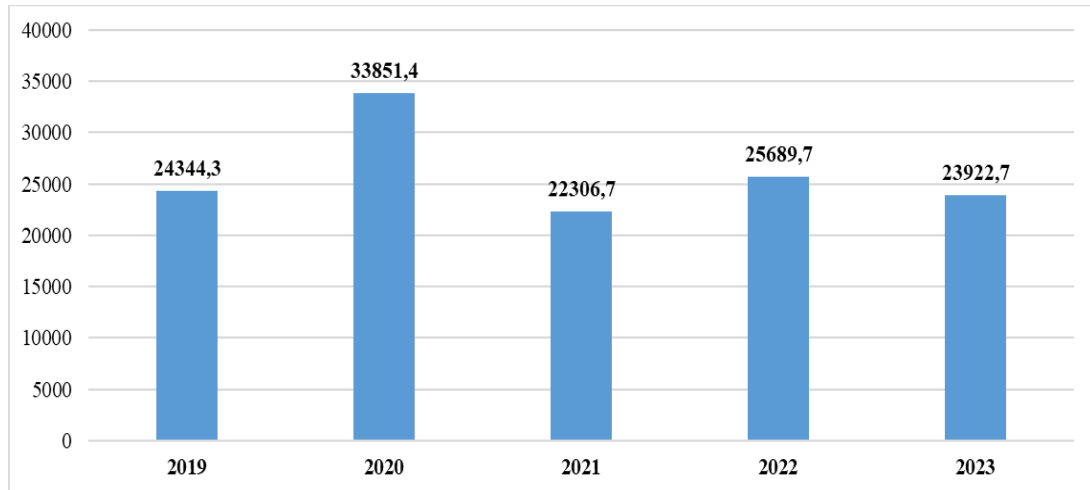


Рисунок 2.3 – Динаміка змін обсягу запасів ПП «Агрохім»
впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У структурі активів значну частку займає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги. У 2019 році її обсяг становив 14 549,3 тис. грн, у 2020 році – 14 595,4 тис. грн, у 2021 році – 14 804,2 тис. грн. У 2022 році дебіторська заборгованість значно скоротилася – до 10 804,1 тис. грн, а у 2023 році досягла мінімального рівня – 4 700,4 тис. грн. Таке суттєве зменшення може свідчити про покращення роботи з дебіторами, але також може бути ознакою зниження обсягів реалізації. Ці характеристики продемонстровано на рисунку 2.4. Розміри грошових статків та їх еквівалентів для досліджуваного підприємства наявні тільки 2019 роком розміром 164,4 тис. грн. Загальний розмір балансу підприємства змінювався впродовж аналізованого періоду. У 2019 році він складав 45 782,6 тис. грн, у 2020 році зріс до 53 443,8 тис. грн, однак у 2021 році знизився до 41 548,0 тис. грн. У 2022 році відбулося зростання до 46 476,8 тис. грн, але у 2023 році баланс скоротився до 32 774,5 тис. грн, що свідчить про загальне зниження фінансової

активності підприємства на 13008,1 тис.грн у порівнянні з 2019 роком. Ці характеристики продемонстровано на рисунку 2.5.

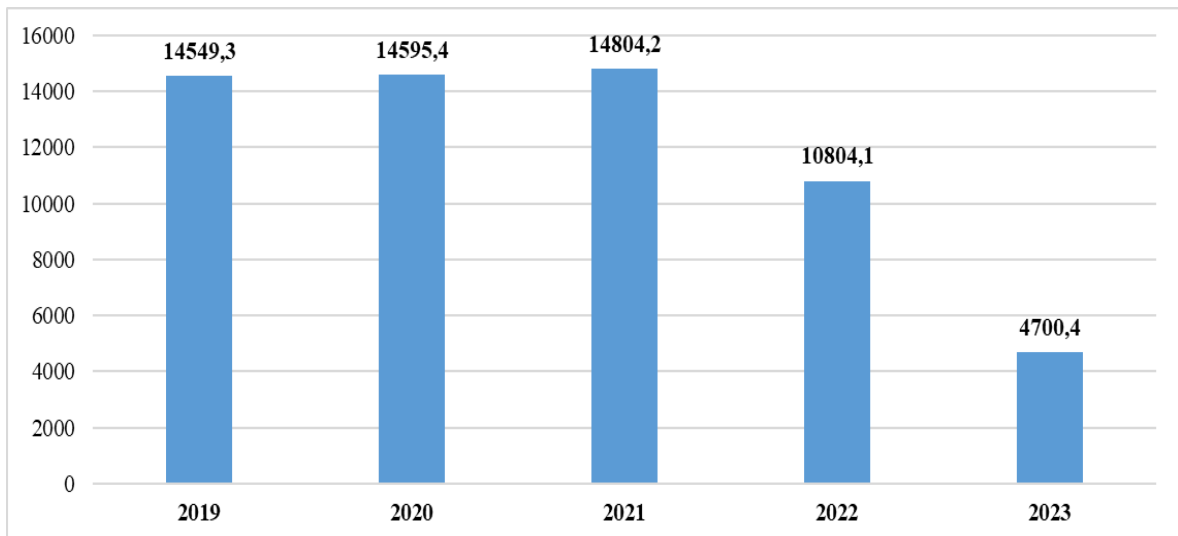


Рисунок 2.4 – Динаміка змін обсягів дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за необхідне, проаналізувати дані про результативність роботи досліджуваного підприємства на основі даних про зміни банківських пасивів ПП «Агрохім» протягом досліджуваного періоду.

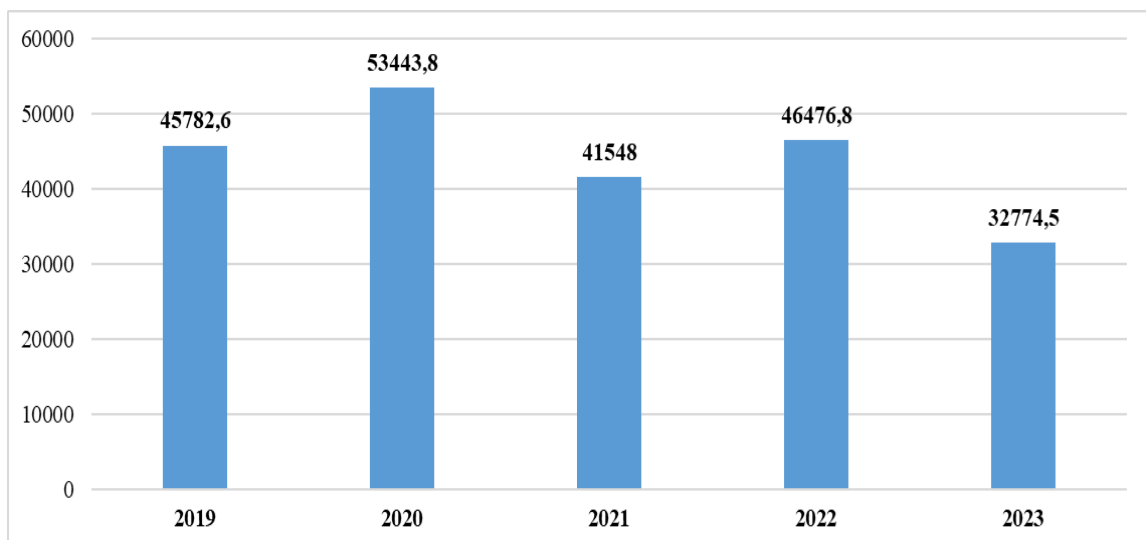


Рисунок 2.5 – Динаміка розміру балансу ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз пасивів підприємства, наведений у таблиці 2.2, виявив найбільші зміни у таких статтях, як резервний капітал, обсяг якого скоротився на 9 529,5 тис. грн у 2023 році порівняно з 2019 роком. Також зменшився обсяг короткострокових кредитів на 6 483,6 тис. грн. Натомість поточна кредиторська заборгованість за товари та нерозподілений прибуток зросли відповідно на 2 073,9 тис. грн та 1 291,1 тис. грн. на кінець 2023 року.

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів балансу ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки, тис. грн

Пасив	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
I. Власний капітал						
Резервний капітал	35060,7	36140,5	22530,6	24512	25531,2	-9529,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1303,9	1413,8	1982	2552,8	2595	1291,1
Неоплачений капітал						
Усього за розділом I	36364,6	37554,3	24512,6	27064,8	28126,2	-8238,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	7483,6	11002,7	15735,4	12000	1000	-6483,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями						
товари, роботи, послуги	1574,4	4886,8	15735,4	7412	3648,3	2073,9
розрахунками з бюджетом						
Інші поточні зобов'язання						
Усього за розділом III	9418	15889,5	17035,4	19412	4648,3	-4769,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття						
Баланс	45782,6	53443,8	41548	46476,8	32774,5	-13008,1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як свідчать дані рисунку 2.6, у 2019 році обсяг нерозподіленого прибутку підприємства складав 1 303,9 тис. грн. У 2020 році цей показник поступово зріс і досяг 1 413,8 тис. грн. Зростаюча тенденція зберігалася й надалі: у 2021 році обсяг нерозподіленого прибутку становив 1 982,0 тис. грн,

а до кінця 2022 року він збільшився до 2 552,8 тис. грн. Проте наприкінці 2023 року було зафіксовано незначне зростання, і показник становив 2 595,0 тис. грн.

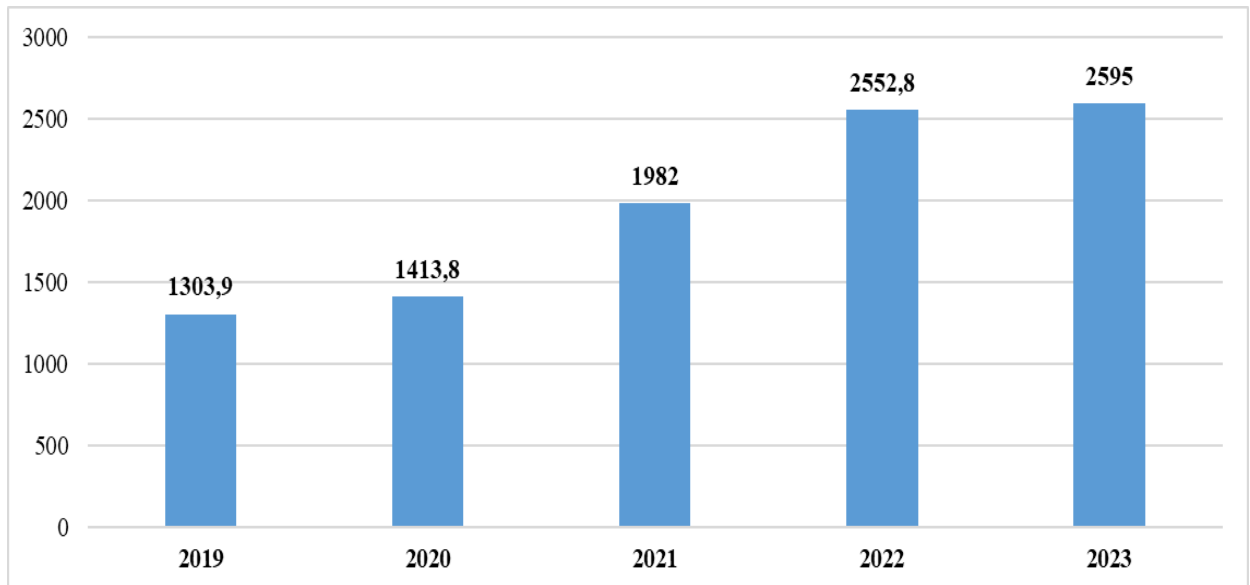


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягів нерозподіленого прибутку ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за необхідне, звернути увагу на динаміку поточної кредиторської заборгованості підприємства за товари, роботи та послуги, яка детально відображена на рисунку 2.7.

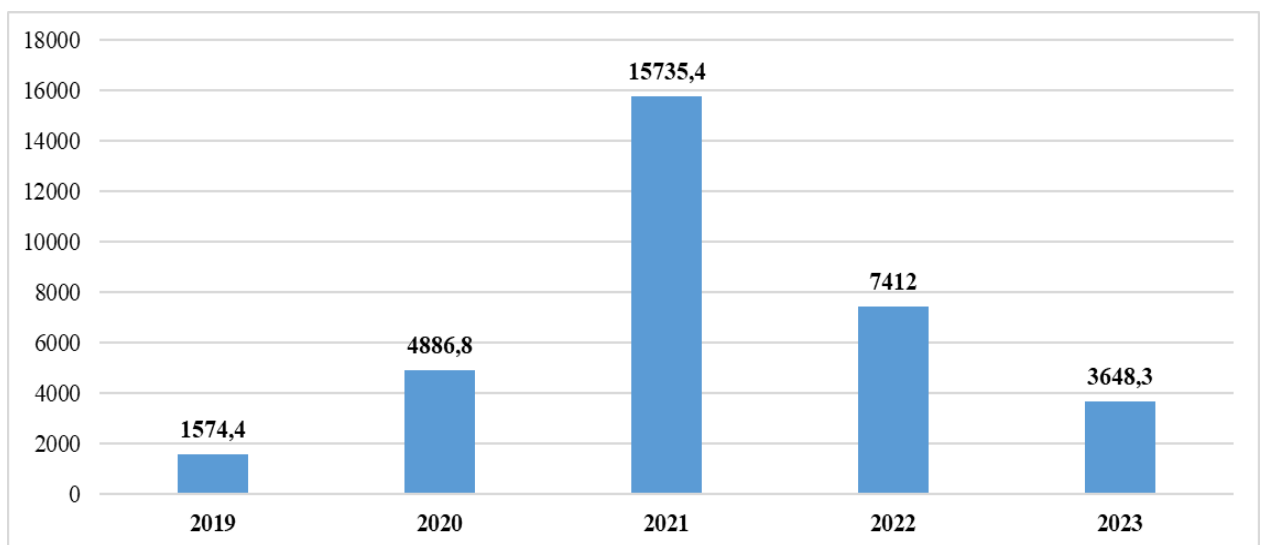


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Відповідно до даних узагальнених на рисунку 2.7, у 2019 році обсяг кредиторської заборгованості становив 1 574,4 тис. грн. У 2020 році цей показник суттєво зріс до 4 886,8 тис. грн, а у 2021 році досяг максимального значення – 15 735,4 тис. грн. На період 2022 року заборгованість знизилася до 7 412,0 тис. грн, а наприкінці 2023 року скоротилася до 3 648,3 тис. грн. Аналіз наведених даних свідчить про загальну тенденцію до скорочення обсягів господарської діяльності ПП «Агрохім», що може вказувати на зниження ефективності функціонування підприємства. Для більш детального розуміння ситуації необхідно розглянути динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства за 2019-2023 роки, що узагальнені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки, тис. грн

Стаття	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	74328,9	80898,7	107082,8	115879,5	108189	+33859,6
Інші операційні доходи						
Інші доходи	0	0	0	0	69,6	+69,6
Разом доходи (2000+2120+2240)	74328,9	80898,7	107082,8	115879,5	108258	33929,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68455,1	72800	98282,1	107867,9	99100,1	+30645
Інші операційні витрати	4283,6	6374,5	6383,6	4898,4	0	-4283,6
Інші витрати						0
Разом витрати (2050+2180+2270)	72738,7	79174,5	104665,7	112766,3	105094	+32354,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	1590,2	1724,2	2417,1	3113,2	3164,6	+1574,4
Податок на прибуток	286,3	310,4	435,1	560,4	569,6	+283,3
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	1303,9	1413,8	1982	2552,8	2595	+1291,1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Окремо варто відзначити показник чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Протягом 2019-2023 років його обсяг зріс на 33 859,6 тис. грн, що свідчить про певний успіх у збільшенні обсягів реалізації продукції підприємством.

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції показує зміну показників упродовж 2019-2023 років. Зокрема, у 2019 році чистий дохід становив 74 328,9 тис. грн, у 2020 році він збільшився до 80 898,7 тис. грн, у 2021 році – до 107 082,8 тис. грн, а в 2022 році досяг найвищого значення – 115 879,5 тис. грн. Проте у 2023 році відбулося зниження доходу до 108 188,5 тис. грн. Таким чином, найбільше зростання спостерігалось у 2022 році, тоді як найнижче значення зафіксовано у 2019 році – 74 328,9 тис. грн.

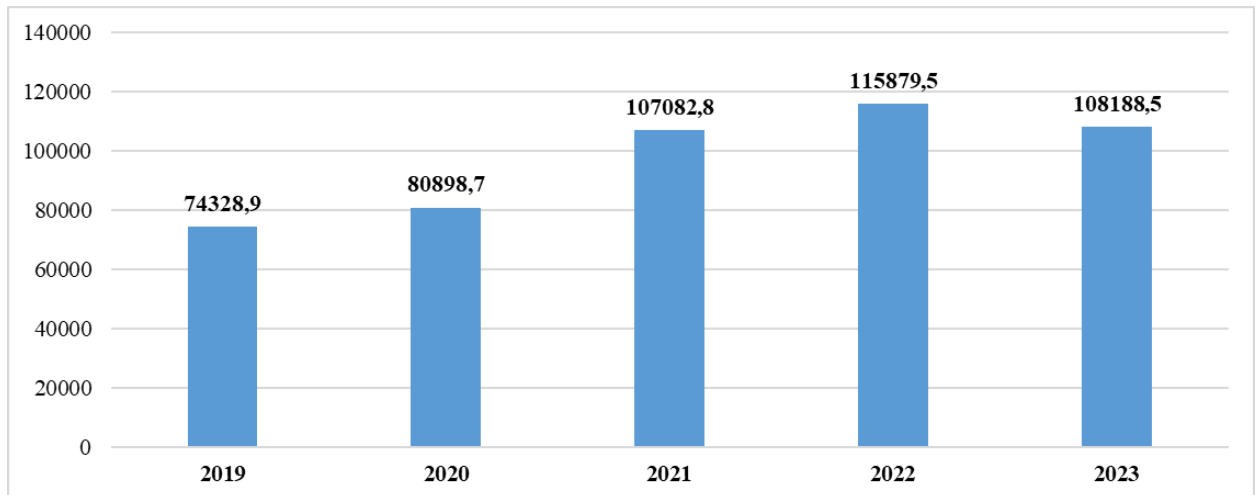


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за необхідне, проаналізувати динаміку собівартості реалізованої продукції, яка є важливим показником ефективності використання ресурсів ПП «Агрохім».

Як видно з рисунку 2.9, у 2019 році собівартість реалізованої продукції становила 68 455,1 тис. грн. У 2020 році вона збільшилася до 72 800,0 тис. грн, у 2021 році – до 98 282,1 тис. грн, а у 2022 році досягла найвищого значення – 107 867,9 тис. грн. У 2023 році собівартість знизилася до 99 100,1 тис. грн. Найбільше зростання собівартості спостерігалось у 2022 році, а найнижче значення – у 2019 році.

Як видно з рисунку 2.9, обсяг собівартості реалізованої продукції ПП «Агрохім» характеризувався наступними даними: якщо у 2019 році обсяг собівартості продукції складав 68455,1 тис. грн, то у 2020 році – 72800,0 тис.

грн, у 2021 році – 98282,1 тис. грн, у 2022 році – 107867,9 тис. грн, у 2023 році – 99100,1 тис. грн.

Відповідно, найбільше зростання собівартості реалізованої продукції мало місце у 2022 році із значенням 107867,9 тис. грн. Тоді як найнижче у 2019 році із значенням 68455,1 тис. грн.

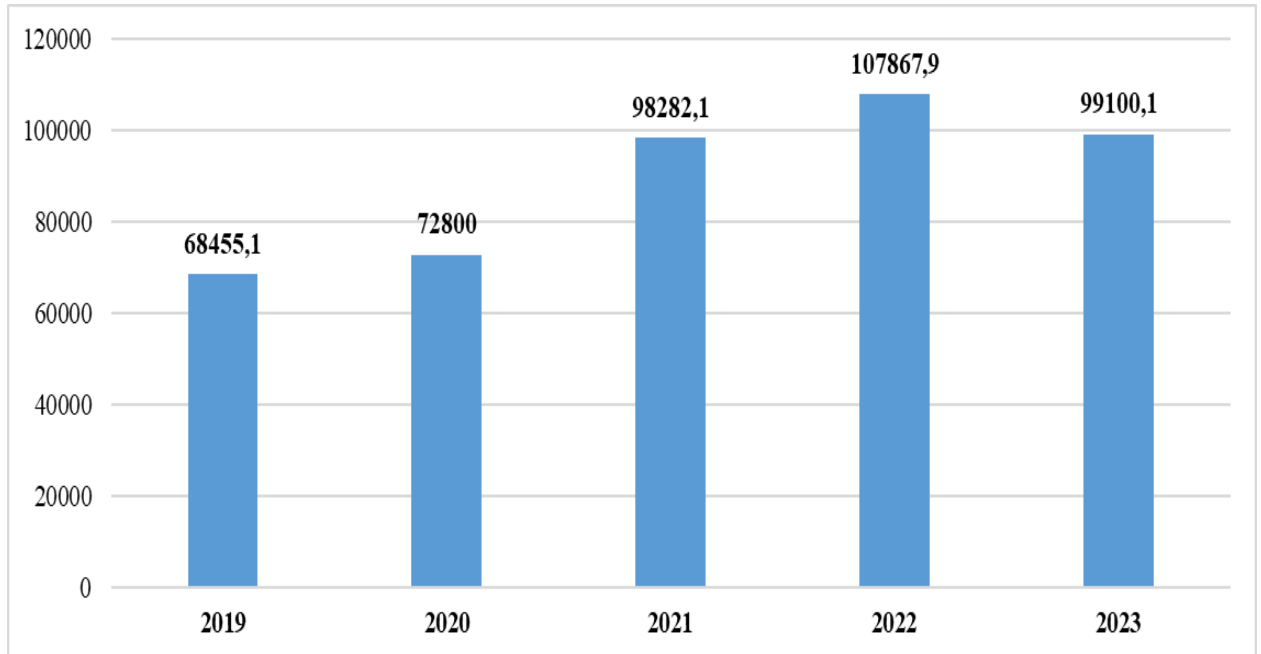


Рисунок 2.9 – Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наступним кроком є аналіз рисунку 2.10, а саме оцінка питомої ваги собівартості у чистому доході від реалізації, що демонструє, яка частка доходу витрачається на покриття витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції.

Цей показник є ключовим індикатором рентабельності діяльності підприємства. Як видно з рисунку 2.10, у 2019 році питома вага собівартості становила 92,10%, що свідчить про високу залежність підприємства від витрат.

Наприкінці 2023 року цей показник знизився до 91,60%, що вказує на незначне покращення ефективності використання ресурсів.

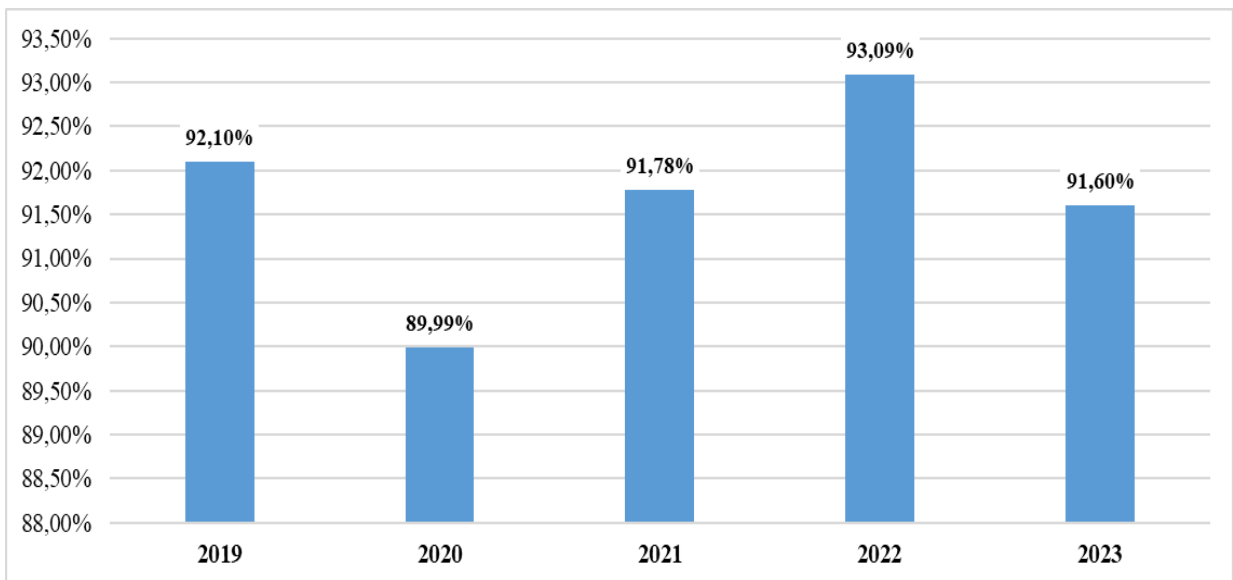


Рисунок 2.10 – Питома вага собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в обсязі реалізації ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Наступним, вважаємо за необхідне, здійснити аналіз змін розміру чистого доходу досліджуваного підприємства, що відображений на рисунку 2.11 і дозволяє оцінити зміни у фінансових результатах за певний період часу.

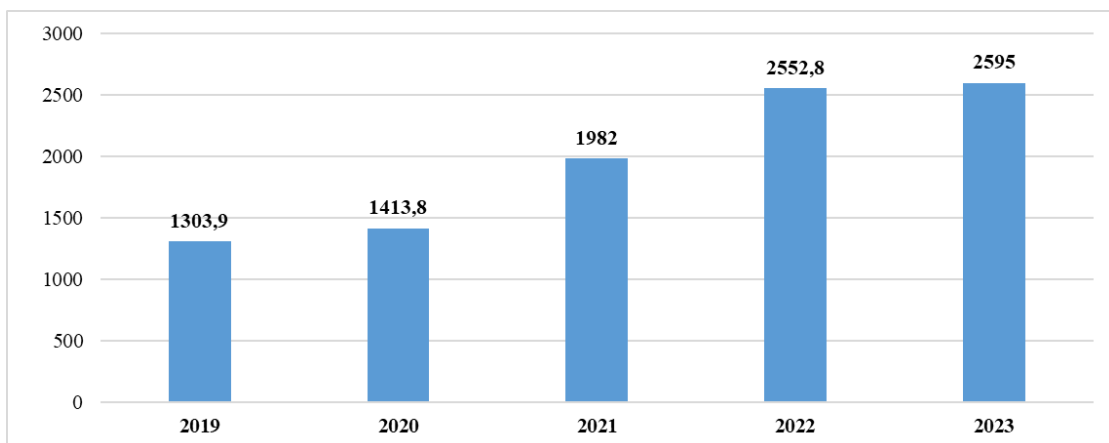


Рисунок 2.11 – Динаміка обсягів чистого прибутку ПП «Агрохім» впродовж 2019-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Рисунок 2.11 демонструє, тенденцію зростання прибутковості ПП «Агрохім» впродовж досліджуваного періоду. У 2019 році обсяг чистого

прибутку становив 1 303,9 тис. грн. До 2023 року цей показник зріс до 2 595,0 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку функціонування підприємства. Такий результат вказує на покращення фінансових показників та стабільне збільшення рентабельності.

Для оцінки здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів проведено розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності. Цей показник є одним із базових індикаторів фінансової стійкості, що демонструє ефективність виконання короткострокових фінансових зобов'язань.

Нормативне значення коефіцієнта становить від 1,0 до 3,0.

Таблиця 2.4 – Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Оборотні активи, тис. грн	41020,2	50333,5	39571,1	43907,6	30292,3	-10727,9
Поточні зобов'язання, тис. грн	9418	15889,5	17035,4	19412	4648,3	-4769,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,3555	3,1677	2,3229	2,2619	6,5169	×

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як видно з даних таблиці 2.4, упродовж аналізованого періоду коефіцієнт загальної ліквідності мав змінну динаміку. У 2021 та 2022 роках його значення відповідало нормативному діапазону, що свідчить про задовільний рівень ліквідності у ці роки. Проте у 2019, 2020 та 2023 роках коефіцієнт не відповідав нормативному значенню, що вказує на труднощі із забезпеченням короткострокової платоспроможності.

Ще одним важливим показником є коефіцієнт фінансової автономії, який відображає частку власного капіталу у загальній сумі активів підприємства. Цей показник дозволяє оцінити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити та позики.

Нормативні межі коефіцієнта фінансової автономії становлять від 0,4 до 0,6. Як видно з таблиці 2.5, у 2021 та 2022 роках значення цього показника було в межах нормативного рівня, становлячи 0,59 та 0,58 відповідно. Це

свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства у зазначені роки. Проте в інші роки коефіцієнт не досягав нормативних значень, що вказує на певну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнта фінансової автономії ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Власний капітал, тис. грн	36364,6	37554,3	24512,6	27064,8	28126,2	-8238,4
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	45782,6	53443,8	41548	46476,8	32774,5	-13008,1
Коефіцієнт фінансової автономії	0,7943	0,7027	0,5900	0,5823	0,8582	×

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції є одним із ключових показників, що відображає, яку частку чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні доходу від реалізації. Цей показник слугує основним індикатором ефективності операційної діяльності ПП «Агрохім». Результати розрахунків наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок коефіцієнта рентабельності реалізації продукції ПП «Агрохім» за 2019-2023 роки

Показник	Роки					Відхилення (абсолютне), 2023/2019 рр.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий прибуток, тис. грн	1303,9	1413,8	1982	2552,8	2595	1291,1
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	74328,9	80898,7	107082,8	115879,5	108189	33859,6
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,0175	0,0175	0,0185	0,0220	0,0240	×

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.6, коефіцієнт рентабельності демонструє зростаючу тенденцію, що вказує на підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що фінансові показники ПП «Агрохім», здебільшого, мають позитивні значення, що підтверджує

ефективність роботи менеджменту та стабільність функціонування ПП «Агрохім».

Наступним виконаємо аналіз корпоративного іміджу досліджуваного підприємства.

Для оцінки корпоративного іміджу ПП «Агрохім» застосовано метод інтегральних показників, описаний у першому розділі кваліфікаційної роботи. Даний підхід дозволяє проаналізувати ключові аспекти взаємодії компанії з різними стейкхолдерами [12].

Етап I. Визначення груп суб'єктів взаємодії. На першому етапі здійснюється розмежування груп суб'єктів, які взаємодіють із організацією, для подальшої оцінки її іміджу та статусу відносно цих груп. Кожна група представляє окремий аспект корпоративного іміджу: виробник – оцінка компанії як надійного постачальника продукції; роботодавець – оцінка привабливості підприємства як місця праці; контрагент – оцінка компанії з боку бізнес-партнерів; суб'єкт правового середовища – імідж підприємства у правовому полі; член суспільства – вплив на соціальне середовище; об'єкт інвестування – оцінка компанії потенційними інвесторами.

Етап II. Ідентифікація факторів впливу на розвиток іміджу. На другому етапі проводиться аналіз елементів, що формують імідж організації для кожної із зазначених груп.

Процес включає два ключові підетапи:

1. Вибір методів збору інформації. Застосовано комплексний підхід, який охоплює: адміністрування анкет та опитувань; організацію фокус-груп із представниками різних взаємодіючих груп; додаткові методики для збору релевантної інформації.

2. Вивчення установок, очікувань і цінностей. Проаналізовано конкретні фактори, що впливають на сприйняття організації суб'єктами взаємодії. У результаті сформовано перелік компонентів, які визначають ставлення різних груп до організації.

Отриманий широкий перелік факторів було узагальнено та згруповано за допомогою методу експертного опитування. Експерти ідентифікували найбільш значущі фактори, які впливають на формування корпоративного іміджу ПП «Агрохім».

У дослідженні взяли участь п'ять представників різних галузей бізнесу ПП «Агрохім», які й були у ролі експертів. Результати цього етапу представлені у таблиці 2.7, яка містить узагальнену сукупність елементів, що складають імідж підприємства.

Таблиця 2.7 – Фактори для оцінки корпоративного іміджу ПП «Агрохім»

Складова іміджу	Елементи (j)
Імідж виробника	Упізнаваність торгових марок Лояльність споживачів Якість продукції Цінова конкурентоспроможність Трейдмаркетингова підтримка
Імідж роботодавця	Рейтинг компанії, як роботодавця Заробітна плата та соціальні пакети Умови праці та робоче середовище Кар'єрні можливості та розвиток Культура та цінності компанії Імідж контрагента
Імідж контрагента	Співпраця з великими та впливовими гравцями на ринку Сталість партнерських відносин Терміни платежів та дотримання угод Якість обслуговування та підтримка клієнтів Легкість пошуку нових партнерів
Імідж, як суб'єкта правового середовища	Дотримання законодавства та регуляторних вимог Співробітництво зі спеціальними службами та органами влади Відсутність судових справ та конфліктів Корпоративна та екологічна відповідальність та сталість Соціальна відповідальність
Імідж, як члена суспільства	Участь у громадських ініціативах та благодійній діяльності Відносини з місцевими спільнотами та неурядовими організаціями Вплив на соціокультурну сферу та розвиток суспільства Співробітництво з освітніми та науковими установами Репутація компанії у суспільстві та ЗМІ
Імідж, як об'єкта інвестицій	Фінансова стійкість та прибутковість Ринкова позиція Кредитоспроможність Інноваційні проекти та потенціал для зростання Відносини зі стейкхолдерами

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Отже, проведена оцінка дозволяє глибоко зрозуміти, як компанія сприймається різними стейкхолдерами, та визначити ключові фактори, які впливають на формування її корпоративного іміджу.

Етап III. Аналіз складових іміджу та визначення вагових коефіцієнтів. На цьому етапі проводиться оцінка кожного елемента іміджу організації для кожної групи суб'єктів взаємодії. Визначаються вагові коефіцієнти (w_j), які відображають значущість кожного аспекту іміджу у загальному сприйнятті компанії. Експерти оцінюють вагу елементів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства.

Етап IV. Оцінка складових іміджу. Призначені спеціалісти оцінюють кожен складову іміджу, забезпечуючи відповідність між очікуваннями та реальним сприйняттям компанії. Цей процес дозволяє упорядкувати збір інформації та забезпечити точність подальших розрахунків.

Етап V. Розрахунок середнього рейтингу елементів іміджу. На основі отриманих даних розраховується середній рейтинг для кожного елемента іміджу.

Етап VI. Остаточний розрахунок інтегральної оцінки.

Етап VII. Комплексна оцінка корпоративного іміджу. На заключному етапі визначається загальна оцінка корпоративного іміджу ПП «Агрохім» методом середньозваженої оцінки інтегральних показників.

Таким чином, загальна оцінка корпоративного іміджу підприємства становить 68,33 зі 100 можливих балів. Це свідчить про те, що імідж компанії перевищує середній діапазон (41–60), але все ще не досягає максимально можливого значення. Отже, у підприємства є значний потенціал для покращення свого іміджу та подальшого розвитку.

Для наочного відображення інтегральних оцінок та визначення напрямів розвитку іміджу компанії, вважаємо за доцільне, побудувати багатокутник потенціалу розвитку іміджу ПП «Агрохім» (рис. 2.12).

Багатокутник демонструє співвідношення оцінок основних елементів іміджу та дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями вдосконалення.

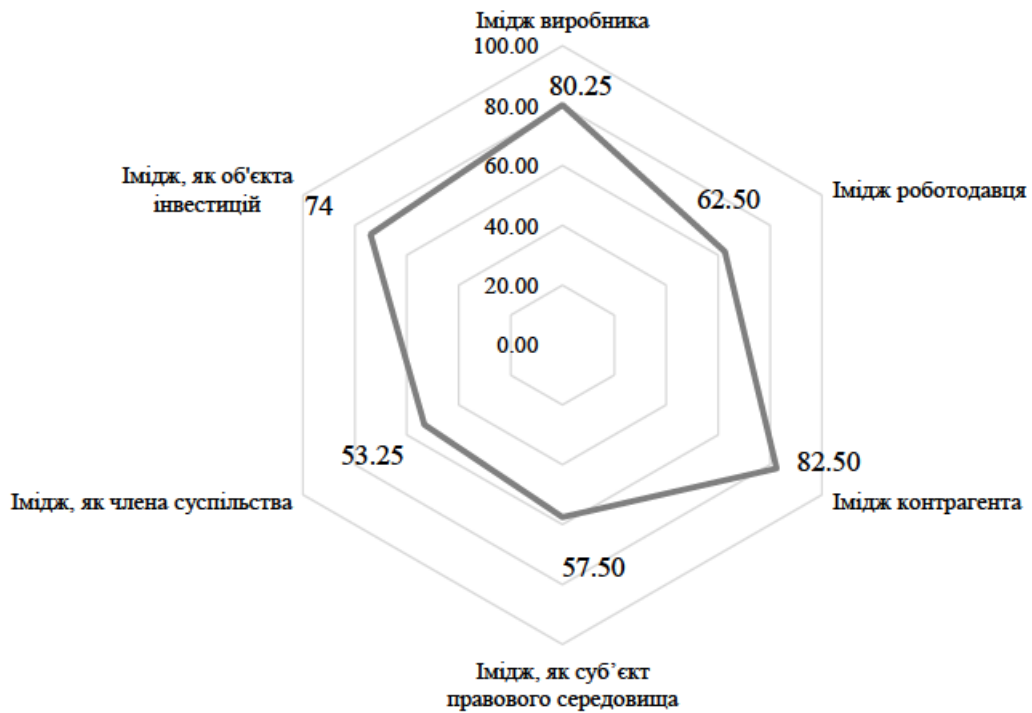


Рисунок 2.12 – Графічна візуалізація портретного іміджу ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

Аналізуючи отриманий багатокутник розвитку іміджу компанії, який продемонстровано на рисунку 2.12 бачимо, що зображена фігура є нерівномірною. Це свідчить про дисбаланс у розвитку окремих складових загального іміджу. Основний акцент компанія зробила на формуванні позитивного образу як виробника продукції та партнера, що в результаті призвело до недостатньої уваги до інших аспектів її іміджу. Найбільший потенціал для вдосконалення лежить у напрямках іміджу компанії як члена суспільства, учасника правового середовища та роботодавця.

При створенні образу виробника і партнера компанія визначила конкретний набір каналів, спрямованих на формування стійкої репутації. Це сприяло зміцненню співпраці з провідними ринковими гравцями та стабільному зростанню доходів протягом останніх років. Водночас інші аспекти іміджу залишилися поза увагою: компанія не бере активної участі в соціальних або благодійних проєктах, уникає співпраці з державними структурами через заходи чи обговорення, а також не забезпечує повноцінної прозорості щодо своєї діяльності для залучення інвесторів. Крім того, кадрова

політика не повністю відповідає потребам організації, що підтверджується негативними відгуками з зовнішніх джерел.

Таким чином, компанія потребує формування більш комплексної та збалансованої стратегії управління іміджем. Наразі відсутність такого підходу позбавляє її потенційних переваг і може знизити конкурентоспроможність у майбутньому. Неefективне управління іміджем, разом із можливістю впровадження конкурентами більш ефективних стратегій, підвищує ризик розвитку негативного сприйняття компанії серед цільової аудиторії, що може спричинити репутаційні втрати. У перспективі це здатне поставити ПП «Агрохім» в конкурентно не вигідне становище.

2.3. Оцінка системи менеджменту виробництва продукції на ПП «Агрохім»

Система менеджменту виробництва є ключовим елементом ефективної діяльності підприємства. У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку агропромислової продукції постійно зростає, оцінка ефективності системи управління виробництвом є важливим інструментом для визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

На ПП «Агрохім» система менеджменту виробництва базується на функціональній організаційній структурі, яка включає такі основні підрозділи: відділ планування та координації виробництва; логістичний відділ; відділ контролю якості та виробничі бригади. Ключові завдання цих підрозділів охоплюють планування обсягів виробництва, забезпечення необхідними ресурсами, контроль якості продукції та управління виробничими процесами. Проте аналіз організаційної структури показав низку проблем, серед яких варто виокремити такі:

- недостатня взаємодія між підрозділами, що призводить до неефективного використання ресурсів;
- слабка інтеграція сучасних інформаційних технологій для

управління процесами;

- низький рівень автоматизації виробничих операцій.

Продуктивність праці на ПП «Агрохім» оцінюється за такими показниками: обсяг виробленої продукції на одного працівника; рівень завантаження виробничих потужностей; коефіцієнт використання робочого часу.

На основі зібраних даних встановлено, що продуктивність праці залишається нижчою за галузевий середній рівень через такі фактори:

- недостатнє впровадження інноваційних технологій у виробничий процес;
- зношеність обладнання та інфраструктури;
- дефіцит кваліфікованих кадрів.

Контроль якості на підприємстві здійснюється через регулярні перевірки відповідності продукції нормативним стандартам. Однак існують недоліки у системі контролю: відсутність сучасного лабораторного обладнання для аналізу продукції; нерегулярність проведення внутрішніх аудитів якості та слабка система зворотного зв'язку з клієнтами для виявлення дефектів продукції.

Система управління ресурсами спрямована на забезпечення підприємства сировиною, матеріалами та енергоносіями. Поряд із тим, мають місце такі проблеми як: високі витрати на енергоресурси через відсутність енергозберігаючих технологій; затримки у постачанні сировини через залежність від зовнішніх постачальників; надмірні втрати сировини під час виробничого процесу, низький рівень автоматизації виробничих процесів, недостатній рівень кваліфікації працівників, відсутність комплексної системи моніторингу та аналізу ключових показників діяльності та високі витрати на виробництво через неефективне управління ресурсами.

Виходячи з проблем, які було зазначено вище, вважаємо, що ключовими рекомендаціями для забезпечення вдосконалення системи менеджменту виробництва можуть виступити такі:

Впровадження інноваційних технологій за допомогою: автоматизація виробничих процесів за допомогою впровадження сучасного обладнання та програмного забезпечення, використання системи ERP (планування ресурсів підприємства) для координації та моніторингу всіх виробничих процесів та інтеграції системи управління якістю ISO 9001 для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Підвищення кваліфікації працівників завдяки організації регулярних тренінгів для персоналу з використання сучасного обладнання та технологій та проведення семінарів та курсів підвищення кваліфікації з акцентом на ефективне управління ресурсами.

Оптимізація витрат через впровадження енергозберігаючих технологій (наприклад, використання LED-освітлення, встановлення сонячних панелей), перехід на локальних постачальників сировини для зменшення логістичних витрат та розробка програм зменшення втрат сировини під час виробництва.

Підвищення контролю якості шляхом оснащення лабораторій сучасним обладнанням для тестування продукції, впровадження системи внутрішніх аудитів якості на регулярній основі, створення механізму зворотного зв'язку з клієнтами для оперативного реагування на скарги.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить: підвищити продуктивність праці на 20%; зменшити витрати на енергоресурси до 15%; забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості та покращити конкурентоспроможність ПП «Агрохім» на ринку.

Такиим чином, оцінка системи менеджменту виробництва продукції в ПП «Агрохім» показала необхідність впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації витрат. Виконання запропонованих заходів сприятиме покращенню виробничих показників, підвищенню якості продукції та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи удосконалення процесу менеджменту досліджуваного підприємства

Управління приватним підприємством - це безперервна дія вищого керівництва щодо складових структур підприємства для забезпечення злагодженого функціонування та досягнення позитивного і динамічного, кінцевого результату. Управління є одним із найважливіших факторів функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах. Вона розміщена в динаміці, спрямованій на об'єктивні потреби виробництва і реалізації продукції, вимоги економічних відносин, посилення орієнтації на споживача.

Розвиток виробництва ПП «Агрохім» та підвищення його технічного рівня дозволить посилити концепцію формування системи управління шляхом постійного пристосування цілей та програм до ситуації на ринку та зробити інформаційну систему на основі комп'ютерних технологій.

На підприємстві система управління являє собою безперервну взаємодію і координацію дій персоналу, спрямованих на виконання функцій управління для досягнення мети господарської діяльності. Організаційні структури всередині організації, в основному центральне управління, розвиваються за такими ключовими напрямками:

1. Організація та бізнес-процеси оптимізовані за рахунок вдосконаленого планування, обліку та контролю основних показників компанії. Слід удосконалювати управління виробничими ресурсами та запасами, вдосконалювати наявні механізми та процеси управління інноваціями всередині компанії за рахунок підвищення якості виробленої продукції.

2. Оптимізація організаційної структури підприємства передбачає визначення найбільш адекватної чисельності та структури апарату управління, підрозділів і виробничого персоналу підприємства відповідно до норм, стандартів і фактичних вимог підприємства.

3. Ефективне вдосконалення планування, обліку та контролю основних показників ПП «Агрохім» може забезпечити ефективна система внутрішнього контролю, широка та комплексна комп'ютеризація, розвиток мережі комп'ютерного зв'язку, застосування сучасних програмних технологій, технологій управління інформацією. Перш за все, це стосується організації системи фінансового менеджменту, бюджетування, а також управління фінансовими потоками та витратами.

4. Удосконалення управління ресурсами та виробничими активами - це економічно ефективно управління матеріальними ресурсами всіх видів для впровадження енергоефективних технологій та контролю за використанням виробничих фондів на основі найсучасніших стандартів.

Одним із шляхів удосконалення системи контролю є запровадження об'єктно-орієнтованого із завершеним циклом управління з визначенням організаційної структури, нових прав і обов'язків, ступеня відповідальності за виконання професійних функцій керівників і спеціалістів різних рівнів. Цільова та функціональна структура апарату управління забезпечить грамотне, комплексне, компактне та своєчасне проведення управлінських процесів, як того вимагає ринкова економіка. Цільовими об'єктами контролю є: фінансово-матеріальні цінності, а також готова продукція та інші активи. Усі процеси управління ресурсами розглядаються як одна система, в якій існують взаємопов'язані інформаційні потоки, які проходять через кожен з функцій управління.

Автоматизація систем збору та обробки бізнес-інформації, що є важливим елементом удосконалення системи управління всередині організації це раціональна структура корпоративного управління, яка спрямована на більш ефективно використання наявних ресурсів у виробничих цілях.

Можна підсумувати основні напрями подальшого розвитку інтегрованої системи управління компанією, а також її складових у досягненні оптимального підходу до інформаційних потоків і спільного прийняття рішень, організаційних, кадрових і технологічних:

- розробка складних методик і методи управління в рамках обраної концепції управління системою (інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом);

- поєднання традиційних засобів управління з новими, так званими сучасними методами в рамках обраної концепції системи управління, інтеграційний контроль за автоматизованим виробничим процесом удосконалення організаційних форм корпоративного управління підприємством насамперед з використанням сучасних гнучких форм;

- удосконалення інформаційної системи бізнесу для підвищення якості інформаційної матриці та розширення можливостей її оперативного використання;

- застосування засобів автоматизації та інформаційних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та поліпшення якості продукції;

- використання світового досвіду та співпраця з іноземними партнерами забезпечать необхідний рівень якісного розвитку системи управління компанією;

- розробка високоефективної системи управління підприємством; вчені та практики розглядають перспективи подальшого розвитку, що дозволить модифікувати організаційну структуру управління в бік ефективності;

- підвищити безпеку обслуговування та надання продукції;

- розширення бази та позиціонування на ринку, збільшення продажів товарів і послуг, щоб мати можливість швидко реагувати на будь-які зміни на ринку, підвищувати продуктивність і захищати свій бренд.

Основними напрямками розвитку системи управління ПП «Агрохім» є:

1. вдосконалення структури організаційного управління на корпоративному рівні;

2. оптимізація управлінських і бізнес-процесів шляхом вдосконалення планування, обліку та контролю основних бізнес-показників;

3. покращення управління виробничими ресурсами та запасами.

Таким чином, підвищення ефективності управління інноваціями може сприяти підвищенню якості продукції.

Перш за все, оптимізація організаційної структури підприємства передбачає визначення оптимальної чисельності та складу керівного персоналу підприємства і виробничих підрозділів підприємства, відповідно до норм, стандартів і реальних вимог підприємства.

Удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників ПП «Агрохім» можливе шляхом впровадження ефективної системи внутрішнього контролю та широкої автоматизації комп'ютерних технологій та IT-мереж зв'язку та застосування нових програмних систем. Це більше стосується системи фінансового менеджменту, бюджетування, контролю за фінансовими потоками.

Раціональне управління ресурсами і виробничими запасами - це оптимальне використання всіх видів матеріальних ресурсів, енергозберігаючих технологій, оптимальних норм із застосуванням виробничих запасів.

Можливість удосконалення системи управління полягає в застосуванні об'єктно-орієнтованого підходу з повним циклом управління для встановлення організаційної структури, посадових профілів співробітників, включно з новими обов'язками та повноваженнями, а також ступенем відповідальності за їх функції. Цілеспрямована структура функціонального апарату управління забезпечить умови для того, щоб він в умовах ринкової економіки адекватно, повно, компактно і вчасно відповідав своїм вимогам.

Цільовими об'єктами управління є: матеріальні, трудові, фінансові, а також матеріальні необоротні засоби, готова продукція та інші активи.

Весь процес управління ресурсами розглядається як одне ціле, в якому існують взаємопов'язані потоки інформації, що перетинають усі функції

управління: планування, облік, контроль. Вищезазначене є ще одним із багатьох способів покращення керівної організації, щоб можна було запровадити та ефективніше використовувати розумну форму корпоративного управління для виробничих цілей.

Розвиток системи управління організацією є досить індивідуальним процесом, тому необхідно враховувати специфіку організації.

Аналіз наукової та нормативної документації щодо сутності, завдань та очікуваних результатів створення системи управління організацією дав змогу запропонувати загальну функціональну схему системи управління організацією (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Загальна схема функціонування системи менеджменту вищого рівня ПП «Агрохім»

Джерело: складено автором

Система управління менеджментом представляє в нашому розумінні зміст, комплекс розвитку діяльності організації, упорядковує функціонування, виконує свої функції в більш розвинених умовах організації, виховує відповідальність, пропонує рішення в умовах динамічної діяльності та конкуренції, створює форми з зміст і цикли адміністрування.

А заходи щодо вдосконалення системи управління ПП «Агрохім» мають бути зосереджені на: досягненні цілей і процесів розвитку для вдосконалення системи управління компанією та її компонентів в цілому для забезпечення прийняття ефективних рішень і взаємної координації потоків інформації та процесів прийняття рішень організаційними, особистими і технічними; впровадження сучасних інструментів і методів управління в обрану комплексну концепцію системи управління (інтегральне управління автоматизованим виробничим процесом); удосконаленні організаційних структур управління підприємством переважно за рахунок сучасних гнучких форм, адаптивних структур; удосконаленні системи управління інформацією компанії для підвищення якості доступної інформації та можливостей негайного використання інформації; застосування засобів автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення технологічного та економічного рівня і поліпшення якості продукції; для забезпечення необхідного рівня розвитку якості системи управління на підприємстві необхідно впровадити застосування світового досвіду, а також регіональне співробітництво із зарубіжними партнерами.

3.2. Розробка матриці комерційного аналізу діяльності ПП «Агрохім»

Комерційний аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, визначення його сильних і слабких сторін, а також виявлення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі.

У рамках дослідження діяльності ПП «Агрохім» було розроблено матрицю комерційного аналізу, яка дозволяє комплексно оцінити ключові показники діяльності підприємства та розробити рекомендації для підвищення його конкурентоспроможності.

Основна мета розробки матриці — систематизація даних про діяльність ПП «Агрохім» для прийняття ефективних управлінських рішень, тоді як завданнями виступає: оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства; ідентифікація основних показників ефективності; формування бази для стратегічного планування.

Процес розробки запропонованої матриці, на нашу думку, має включати такі етапи: визначення ключових критеріїв аналізу: виробничі показники (продуктивність праці, обсяги випуску продукції); фінансові показники (рентабельність, прибуток, собівартість продукції); маркетингові показники (частка ринку, обсяг продажів, задоволеність клієнтів); екологічні аспекти (виконання норм екологічної безпеки).

Збір та обробка даних: внутрішня звітність підприємства, аналітика ринку агрохімічної продукції, оцінка конкурентного середовища.

Побудова матриці: визначення взаємозв'язків між показниками, розподіл показників на блоки: внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні фактори (можливості та загрози).

Інтерпретація даних: побудова SWOT-матриці для інтеграції результатів аналізу та формулювання стратегічних рекомендацій.

Як наслідок, розробка запропонованої матриці комерційного аналізу має такі переваги для досліджуваного підприємства як: висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам; стабільна база клієнтів і наявність довгострокових контрактів та наявність сучасного виробничого обладнання.

Серед слабких сторін матриці комерційного аналізу варто виокремити такі: залежність від сезонності попиту; обмежений доступ до фінансування для масштабних інвестицій; недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів.

Констатовано, що адаптація матриці комерційного аналізу дає змогу розширити ринок збуту завдяки виходу на міжнародні ринки; впровадити інноваційні технології для підвищення ефективності виробництва; стимулювати зростаючий попит на екологічно чисту агрохімічну продукцію.

Серед загроз варто виокремити такі: коливання цін на сировину та енергоресурси; підвищення регуляторних вимог у галузі екології та зростання конкуренції на внутрішньому ринку.

З огляду на вищевказане варто рекомендувати наступні заходи:

1. розробка стратегії диверсифікації продукції. З метою зменшення впливу сезонності варто розширити асортимент продукції, включаючи товари, які користуються попитом протягом усього року;

2. залучення додаткових джерел фінансування. Підприємству рекомендується використовувати інструменти лізингу та залучати інвестиції для оновлення виробничих потужностей і впровадження автоматизованих систем управління;

3. впровадження інноваційних технологій. Рекомендовано інвестувати в розробку та впровадження технологій точного землеробства для підвищення продуктивності та оптимізації витрат;

4. розширення ринку збуту. Для виходу на міжнародні ринки варто адаптувати продукцію до стандартів країн-імпортерів та розвивати логістичні можливості;

5. зміцнення конкурентних переваг. Фокус на маркетингові заходи, спрямовані на популяризацію бренду підприємства та підвищення лояльності клієнтів.

Таким чином, розроблена матриця комерційного аналізу діяльності ПП «Агрохім» дозволяє систематизувати ключові аспекти його функціонування, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його позицій на ринку та досягненню стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Менеджмент сільським господарством має свою специфіку й передбачає організацію та координацію виробничих процесів в аграрних і сільськогосподарських підприємствах. Його основна мета — довгострокове збільшення прибутку та досягнення інших стратегічних цілей, визначених власниками або керівниками бізнесу.

Визначено, що ключовими напрямками підвищення ефективності системи управління є: оптимізація структури управління, її спрощення та децентралізація функцій; розподіл управлінських повноважень із врахуванням кваліфікації та особистих характеристик працівників; розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін; визначення філософії й політики підприємства, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей, що, у підсумку, дасть змогу підвищити гнучкість та результативність управлінської діяльності, сприяючи стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Досліджуване приватне підприємство «Агрохім» спеціалізується на агрохімії та сільському господарстві, зарекомендувавши себе як провідний дистриб'ютор засобів захисту рослин і насіння від світових лідерів. Серед партнерів підприємства — Syngenta, Monsanto, BASF, а також європейські виробники сільськогосподарської техніки, представлені на ринку України.

Підприємства є піонером впровадження перспективних гібридів сільськогосподарських культур у Кіровоградській області та розробила такі інновації, як аплікатори для гранульованих препаратів і N-тестери для оптимізації внесення добрив.

Основні напрями діяльності підприємства включають постачання добрив і засобів захисту рослин, агрохімічний аналіз ґрунтів, консалтингові послуги, а також продаж сучасної сільськогосподарської техніки.

Організаційна структура підприємства побудована з акцентом на гнучкість і ефективність. До її складу входять відділи продажів, агрономії,

обслуговування, логістики та маркетингу. Управлінська модель забезпечує тісну взаємодію між операційними менеджерами та функціональними відділами, що дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку.

Впродовж досліджуваного періоду, як показав аналіз, має місце коливання активів балансу та зниження фінансової активності. Поряд із тим спостерігається зростання рентабельності та чистого прибутку. Тоді як аналіз коефіцієнтів ліквідності засвідчив наявність труднощів із короткостроковою платоспроможністю, а коефіцієнт фінансової автономії вказує на залежність від зовнішнього фінансування.

Іміджевий портрет досліджуваного підприємства виглядає досить позитивно, позиціонуючи підприємство як надійного постачальника, проте є потреба у вдосконаленні соціальної відповідальності та залученні працівників.

Констатовано, що для покращення системи управління виробництвом ПП «Агрохім» необхідно вирішити такі проблеми, як слабка взаємодія між відділами та недостатній рівень автоматизації.

У підсумку, в межах кваліфікаційної роботи були запропоновані рекомендовані заходи, які включають впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію управління ресурсами. Поряд із тим, було розроблено матрицю комерційного аналізу, яка дозволить визначити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, сприяючи стратегічному розвитку підприємства в подальшому.

Встановлено, що система менеджменту якості базується на процесному підході, що охоплює всі аспекти діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Бурковська А.В., Жигало В.І. Економічна сутність фінансових результатів діяльності для сільськогосподарських підприємств України. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 29-36
3. 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.
4. Вітковський Ю. П. Механізми управління розвитком інноваційно-інвестиційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників та їх об'єднань. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 400–406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-44>
5. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. № 1. С. 61-65.
6. Єфремова Н. О. Особливості імплементації маркетингових інновацій в операційний менеджмент комерційно-підприємницької діяльності суб'єктів агробізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 63–68. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.063
7. Запша Г.М., Дідур Г.І., Роцін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 4-15. 20.

8. Карпенко Ю.В., Пєнова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98.
9. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52.
10. Кривохижа Є.М., Башлай С.В., Курило Ю.А. Стратегія забезпечення продовольчої безпеки України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2881/2805>
11. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Стратегія розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення аграрної економіки України. Київ. ННЦ «ІАЕ», 2022. 32 с
12. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>
13. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 29.
14. 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.
15. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 27-33.
16. 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.

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

18. Фіщук Н.Ю. Необхідність використання діагностики в системі антикризового менеджменту підприємств галузі АПК. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 7–22.

19. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи: монографія. Кам.-Под.: ЗВО "ПДУ", 2023. 321 с.

20. 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.

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

22. Hnatkivskyi B. Organizational and Economic Mechanism for the Formation of the Innovative Strategy of Agricultural Enterprises. *Innovation and Sustainability*. 2022. No. 3. P. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.132.138>