Центральноукраїнський національний технічний університет
_____
(повне найменування вищого навчального закладу)
Економічний факультет
_____
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
_____
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
д.е.н., професор

_____ Олександр ЛЕВЧЕНКО
„___”_____ 20__ р.

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення управління сільськогосподарським підприємством в умовах економічної нестабільності»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи, МЕ-20М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
_____ Коваленко Олег Олегович __
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник к.е.н., професор Левченко А.О.
(прізвище, ініціали, підпис)
(прізвище, ініціали, посада)
Рецензент__Шалімова Н.С. д.е.н., професор_
(прізвище, ініціали, посада)
Рецензент_Директор ТОВ «Богданівка»
Шапошник А.В._____
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
1.1. Основні підходи до визначення поняття управління підприємством як економічної категорії 8
1.2. Класифікація функцій управління сільськогосподарським підприємством 15
1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності на сільськогосподарських підприємствах 20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БОГДАНІВКА» 32
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Богданівка» 32
2.2. Аналіз основних показників сільськогосподарського підприємства та результатів його діяльності 38
2.3. Оцінка ефективності управлінської праці досліджуваного підприємства 67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 71
3.1. Основні напрями удосконалення організаційної структури управління сільськогосподарського підприємства в Кіровоградському регіоні 71
3.2. Агромаркетинг як один із новітніх інструментів підвищення ефективності системи управління сільськогосподарськими підприємствами 79
3.3. Обгрунтування доцільності застосування інноваційних технологій при удосконаленні системи управління сільськогосподарськими підприємствами 88
ВИСНОВКИ 96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100
ДОДАТКИ 106

ВСТУП

Актуальність теми. За роки аграрної реформи сільське господарство України переживає економічну та соціальну кризу, головна причина якого полягає в тому, що до теперішнього часу не сформовані ефективно діючі в нових умовах системи управління на сільськогосподарських підприємствах.

Вивчення реалій свідчить про те, що принципових змін в організації систем управління на підприємствах Кіровоградської області не відбулося.

По-перше, має місце співіснування старих і нових форм, методів організації управління; по-друге, відсутня необхідна єдність нових форм організації та управління та їх змісту; по-третє, відсутній комплексний підхід у створенні умов надійного функціонування і розвитку систем управління, підвищення їх ефективності.

У випускній кваліфікаційній роботі зроблена спроба обґрунтування методики оцінки порівняльної економічної ефективності систем управління на сільськогосподарських підприємствах регіону, так як оцінка ефективності є невід'ємною частиною роботи по формуванню та вдосконаленню системи управління.

Актуальність пошуку розв’язання названих проблемних аспектів і стала причиною для дослідження теоретики, методів та практичних способів покращення управлінської системи як найголовнішої складової у стратегії гарантії конкурентоспроможності організацій та дієвого їх функціонування.

Проблема покращення системи управління організаціями сфери сільського господарювання є багатогранною. Цю тематику досліджували такі вчені-аграрники як А.Ф. Демченко, В.В. Кузнєцова, Г.І. Макіна, А.Є. Романова, І.Г. Ушачева, І.Ф. Хіцкова, А.А. Шутькова, а також зарубіжних авторів: П.Ф. Друкера, М.Х. Мескона, Т.І. Пітерса, Р. Уотермена, Р.М. Фалмера та інших дослідників.

Дослідження цих авторів стосовно агропромислового комплексу зводилися до рекомендацій по перебудові окремих структурних елементів

системи, і лише в деяких випадках, вдосконалення системи в цілому. Результати наших досліджень свідчать: лише деякі сільськогосподарські підприємства Кіровоградської області мають систему управління, що відповідає сучасним вимогам. Тому, рекомендації повинні бути спрямовані, в першу чергу, на формування адаптованої до ринкових умов системи управління, а вже потім на її вдосконалення.

Мало уваги вітчизняні вчені в сфері АПК приділяють питанням формування організаційної культури менеджменту на сільськогосподарських підприємствах та управління нею, а також основних ідей соціоніки як необхідних передумов ефективного функціонування систем управління підприємств в сучасних умовах.

Мета дослідження. Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз найголовніших елементів системи управління на ТОВ «Богданівка», розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо напрямів удосконалення системи управління Товариства для подальшого підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства в цілому.

Завдання дослідження. Отримання бажаної сети спричинило потребу у постановці та вирішенні таких завдань:

- визначення змісту економічного поняття «управління підприємством»;

- характеристика найголовніших функцій керування сільськогосподарських підприємств;

- вивчити теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності на сільськогосподарських організаціях;

- розглянути характеристику підприємства, що досліджується та зробити оцінку найголовніших показників діяльності сільськогосподарського підприємства;

- проаналізувати ефективність управлінської праці на досліджуваному підприємстві;

- розробити напрями удосконалення системи управління сільськогосподарських організацій.

Об’єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління на українських сільськогосподарських підприємствах. Предметом дослідження є удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством. Конкретні дослідження проводилися з використанням матеріалів Товариства з обмеженою відповідальністю «Богданівка».

Методи дослідження. Теорією та методикою цієї роботи постають загальні наукові та вузькі галузі методики економічного пізнання певних явищ та процесів, такі як: діалектичний та логічно-абстрактний методи – при групуванні теоретично-методичних основ управлінської організації виробництв аграрного сектору та написанні узагальнень: статистично-економічний метод; методика моделювання та оцінки експерта; методика групування; метод регресійно-кореляційного аналізування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою роботи слугують наукові праці українських та закордонних дослідників відповідно до проблематики нашої роботи, матеріали практично-наукових конференцій та семінарів, монографії та періодика фахових видань, інформаційно-довідкові видання, нормативні та законодавчі документи України, оприлюднені дані статистики, інтернет-ресурси, а також звіти фінансів організації, що досліджується.

Наукове та практичне значення отриманих результатів. Наукове значення отриманих даних заключається в поясненні важливих теоретичних основ та створенні практичної рекомендації з проведення реорганізації структури управління, в основі якої лежить функціональний підхід, на аграрних підприємствах. Крім того, в межах роботи подано підхід до оцінки ефективності управлінської праці, з використанням експертної оцінки її якості. Результати досліджень можна використовувати для створення та аналізування підходу, що уже існує у системі управління аграрними підприємствами з огляду на трансформаційні зміни ринкового середовища.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження оприлюднені на VIII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» Центральноукраїнського національного технічного університету (17 листопада 2021 року, доповідь «Стратегічні напрями управління діяльністю сільськогосподарських підприємств»).

Структура і обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

В першому розділі «Теоретико-методичні основи вивчення поняття управління сільськогосподарським підприємством» викладено економічну сутність поняття «управління підприємством» та класифікацію функцій управління сільськогосподарським підприємством, підхід до оцінки ефективності управлінської діяльності.

В другому розділі «Оцінка системи управління ТОВ «Богданівка»» проведено аналіз фінансового стану підприємства та здійснено оцінку ефективності управлінської праці на досліджуваному підприємстві, в тому числі з використанням експертної оцінки рівня якості управління на підприємстві.

В третьому розділі «Напрями удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством в умовах економічної нестабільності» розкрито основні наявні проблеми, притаманні організації управління сільськогосподарських підприємств, сформовані основні напрями удосконалення системи управління, удосконалення організаційної структури управління таких підприємств, а також запропоновано реорганізацію структури управління сільськогосподарськими підприємствами в сучасних умовах функціонування ринку.

Основний зміст викладено на 105 сторінок друкованого тексту. Робота містить 18 рисунки та 16 таблиці. Список використаних джерел налічує 54 найменування на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Основні підходи до визначення поняття управління підприємством як економічної категорії

Збільшення конкурентоспроможності є основною проблемою підприємств. Для того, щоб вирішити цю проблему керівництво зазвичай шукає шляхи покращення технологічної бази підприємства для виготовлення продукції та надання послуг. Проте, щоб стати конкурентоспроможним чи претендувати на лідерство можливо і використовуючи запаси всередині діяльності організації.

Саме діяльність у сфері організації робить можливим запровадження та активне використання комплексу механізмів, що можуть створювати покращення якості продукції та послуг, більшої дієвості існування підприємства, створювати соціальну та корпоративну відповідальності.

Для дієвого керування організацією потрібно застосовувати набір різних методик та інструментів менеджменту.

На жаль, не всі українські виробництва здатні гарантувати злагодженість у діяльності своїх підсистем. Це є ще одним доказом важливості дієвої технології управління для організацій.

У той же час за кордоном організації уже розв’язали цю проблему, використовуючи новітні методити та інструменти керування такі як: бенчмаркінг, системи раннього попередження (СРП), бізнес-реінжиніринг процесів (БРП), аутсорсинг, контролінг та інші.

Нині лише українські корпорації-гіганти розпочинають впровадження та застосування певних новітніх інструментів та методик менеджменту, і, з практичного аналізу, дуже успішно.

Варто відмітити, що велика кількість інструментів менеджменту є

складними структурними системами, із відмінними одне від одного очікуваними результатами. А їх процесуальне існування в умовах дійсності піддається впливу великої чисельності непідконтрольних факторів та відповідно до цього конкретного реагування із внутрішнього та зовнішнього середовища, які іноді можуть бути негативними.

Проблематику технологій управління досліджують Бєлкіна Т.Ю., Гаранян К.С., Герасимов Б.М., Горюнов Е. В., Емірів Н.Д., Комаров В.Ф., Мартиненко Н.Г., Паршиков А.Н., Плотніков М.В. та інші.

Додатково, не враховуючи немалу численність публікувань, які досліджують конкретні інструменти та методики менеджменту, досі невідомо конкретного алгоритму їх використання у практичному менеджменті у багатьох сферах діяльності. Це спричиняє багато помилок, невірних рішень, відхилень, що можуть викликати тимчасові затрати на виробництвах.

Чудово продуманий комплекс системи керування керується, перш за все, постановкою постійного менеджменту, до складу якого входить формування дієвої технології керування.

Роз’яснення, які називають внутрішню структуру визначення «технологія управління» значною мірою є неоднорідними, показують відмінні аспекти поняття, як результат формується розпливчатість поняття.

Підхід до управління з точки зору науки має на меті свідомо-аналітичне формування системи керування, яка не залишає поза увагою наукові рекомендаційні зауваження та певні умови керування. Це сприяє створенню інтегрованих структур керування, що прагнуть до врівноваженого використання методик, технологічних основ та стандартів керування в її підструктурах [5].

Варто відмітити, що практично технологія керування частіше за все відображається у неявних структурах, або взагалі є відсутньою. Це має зв'язок із тим, що теоретично та практично в керуванні досі не існує конкретного пояснення її змісту.

Із метою узагальнити підходити до визначення «технологія управління» здійснено аналізування його змісту відповідно до слів-ключів, результати дослідження відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «технологія управління» за ключовими словами

Ключове слово	Визначення
сукупність знань	- сукупність знань про способи і форми застосування елементів системи управління підприємством в процесі управління, що охоплюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством і зовнішнім середовищем [6]; - сфера знань, яка містить методи, способи і теорію їх використання для досягнення цілей управління і відображають тактику реалізації стратегічних, технологічних, соціально-психологічних і поведінкових аспектів спільної діяльності людей і управління нею [16]
Послідовність операцій, процедур	- поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахункових та інших операцій і процедур в процесі здійснення управлінських функцій [25]; - певний порядок здійснення процесу управління, обумовлює послідовність і умови прийняття управлінських рішень і визначає найбільш ефективні методи і інструменти їх впровадження на практиці [21]; - сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, прийняття і виконання управлінських рішень [15]; - це прийоми, способи і порядок (послідовність, регламент) виконання процесу управління в цілому і складових його функцій. У процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється в продукт праці [23].
сукупність методів	- система методів ефективного управління, певні методи збору та обробки інформації, розробка і впровадження систем контролю, визначені принципи управління персоналом [8]; - сукупність методів збору, систематизації і обробки інформації, вироблення і прийняття управлінських рішень, а також способів і прийомів їх реалізації, регламентованих в часі і просторі [17]; - сукупність прийомів, використовуваних в якій-небудь справі, майстерності [2].

Джерело: сформовано автором

Відповідно до аналізування, визначенню «технологія управління» властиві такі слова-ключі: сукупність знань; послідовність операцій і процедур; сукупність методів, способів, прийомів.

Підхід до розуміття визначення технології керування як сукупної знань має науково-дескриптивний характер, конкретизує суть, та не пояснює зміст технології. Подібне значення здатне існувати і за межами певного виробництва. Розуміння цього визначення з практичної точки зору організації діяльності управління повинне показувати всю повноту технологій, які пов'язані одна з одною.

Нам не можна погоджуватись із авторами, що називають технологією керування єдність методик, прийомів, способів, засобів та інструментарію. У такому випадку технологія управління урівнюється із методологією управління.

Правильною думкою вважаємо визначення В.Ф.Комарова, у якому йдеться про те, що всі прийоми та методи керування не здатні до існування за межами конкретної черговості кроків та процедур управління. У разі, коли подібну черговість не розуміють як конкретну єдність, тобто технологію, тоді процес керування відбувається інтуїтивно, що унеможливлює здітність створення дієвих технологій втілення функціонувань управління [10].

Не достатньою мірою показує зміст технології та її значення винятково як черговості операцій, що є взаємно пов'язаними з ними та процедур у ході реалізування функцій управління. Технологія має на меті створити єдність процесуального, методологічного, інструментально-технічного аспектів. З цієї причини її робота повинна існувати за умови єдності позицій методики, включати єдність правил, принципів та стандартів, що регламентують організацію управлінського процесу, скеровують використання методик, засобів та прийомів, які допомагають у реалізації поставлених цілей та отриманні результативності.

Управління представляє собою взаємоіснування трьох процесів: інформації, вироблення та прийняття рішень управління, вплив організації на об'єкт керування для застосування рішень управління. Будь-яка функціональна складова управління має у своїй структурі конкретну кількість процедур.

Процедура управління є складовою управлінського процесу, у межах якого застосовується конкретна єдність операцій управління, що змінять предмет роботи (вхідна інформація) у результат роботи (вихідна інформація).

У цьому випадку застосовують різноманітні засоби, що об’єднано в такі групи: методику ухвалення рішень управління, методику процедурного виконання та методику впливу управління.

Враховуючи все, що сказано вище, ми розглядаємо технологію управління як єдність процедур управління, що є взаємно пов’язаними та забезпечуються методиками й управлінськими інструментами, що націлені на реалізацію управлінських функцій та досягнення поставлених цілей.

Власне управлінська технологія містить в собі такі складові: управлінські завдання, управлінські процедури, методики та інструментарій існування процедури та процесів.

Теоретично та практично в управлінні поки не існує розподілу визначень «метод управління» та «інструмент управління».

Таким чином, стратегічне планування,бенчмаркінг, бюджетування одні дослідження визначають як метод, а інші – як управлінський інструмент.

Деякі дослідники розглядають визначення метод та інструмент управління у значенні синонімії. Розгляд літературних джерел відобразив нам, що є два найголовніші підходи до розуміння поняття «метод управління».

У першому підході «метод управління» дослідники визначають як єдність способів та прийомів впливу суб’єкта керування на об’єкт управління із метою отримання поставленої цілі організацією [7,12,14,22].

Другий підхід розглядає «метод управління» як способу чи єдності способів і прийомів реалізації діяльності управління, які використовують для здійснення управлінських функцій [14,18,24].

Досліджуючи зміст управлінського методу з точки зору створення управлінської технології певного виробництва, ми слідуємо думці Мартиненко Н.Г., що досліджує управлінський метод як два аспекти.

З однієї сторони, як єдність прийомів впливу на управлінський об’єкт, тобто метод відображує спосіб, за допомогою якого можливо чи потрібно використати із ціллю досягнення бажаної мети.

З іншої сторони, метод відображають у вигляді способу реалізації керування як незвичного виду діяльності.

При цьому випадку метод показує спосіб, за допомогою якого можна створити інструментарій, який здатний мати вплив на об’єкт керування із ціллю досягти мету [11].

У широкому сенсі слова поняття «інструмент» Велика радянська енциклопедія визначає як «допоміжне пристосування, яке впливає на певний об'єкт і доцільно його змінює» [1].

Як єдність різних прийомів, засобів та способів, які допомагають структуризувати, направити та ефективно організовують процес існування як самого виробництва, так і діяльність його робітників, покращення навичок та вмінь, враховуючи методику ухвалення рішень, розглядає інструмент менеджменту Гаранян К.С. Ці всі складові можна використати під час процесу керування та продукування, створюючи тою чи іншою мірою досягнення фінального результату у формі процесу, послуги чи продукту [4].

В економічному словнику [20] визначення «інструмент управління» пояснюється значно вужче: ″це способи і засоби підтримки, підкріплення, забезпечення, практичної реалізації управлінських рішень″.

У найвужчому розумінні управлінськими інструментами називають різні методики та техніки зібрання, обробки та подання якісно-кількісних відомостей всіх об’єктів (товару, процесу, системи і т.п.) [9].

Досліджуючи пропорцію розумінь інструмента та методу управління у систему управлінської технології, ми погоджуємось із такою думкою [3]: ″якщо кошти управління, інструменти являють собою все те, за допомогою

чого можна управляти, то методи - це способи приведення в дію, використання інструментів управління".

Як інструментарій менеджменту потрібно розуміти єдність засобів та способів, які застосовують при розв'язані завдань менеджменту та їхнього методично-організаційного й інформаційного забезпечень. Утворення організаційних технологій ґрунтується на основі двох блоків роботи: сепарації управлінських процесів на процедури та завдання; обрання конкретних інструментів та методик їх запровадження відповідно до концепції управління, що вже є розробленою.

Нині існує велика кількість управлінських методик та інструментаріїв, тому задача менеджера заключається у гарантуванні їхнього вибору із прорахунком політики неконфліктності.

На створення управлінської технології певною компанією вплив мають такі причини: ціль, стратегія розвитку виробництва; масштаб та період існування виробництва; підхід до управління, яке обрала дирекція; постійність впливу середовища ззовні; база інформації; програмно-технічні можливості керування.

Враховуючи вище назване, процес керування є синтезом 3 процесів: формування та ухвалення рішень управління, інформаційний процес, вплив організації на об'єкт керування для запровадження рішень управління.

Утворення управлінської технології має основою сепарацію кожного із процесів на задачі та процедуру, і додаткове обрання конкретних методик та інструментаріїв їх запровадження відповідно до підходу керування, що обрано.

Крім цього, керування охоплює сукупність взаємозв'язаних технічних, організаційних, економічних, соціально-психологічних чинників.

Фактори технічного характеру – це автоматизаційно-механічний рівень процесів виробництва, наявність головних фондів підприємства та їхня структурованість, модернізування комунікацій.

Організаційні фактори включають територіальне розміщення

виробництва, організаційну структуру підприємства, форми, в яких відбувається існування підприємства та праці, кількість та склад робітників.

Економічними факторами є масштаб виробництва та спеціалізація, їх стан розвитку економіки та застосування можливостей підприємства, рентабельність компанії.

Психологічні та соціальні чинники містять у собі розвинення соціальної інфраструктури, необхідність робітників, коштовні установлення, згрупування колективу.

Отже, теорія управління організацією є багатосторонньою та спірною. Їй необхідний підхід об'єднання у будь-якій незалежній одна від одної ситуації управління, а обрання вірного управлінського підходу дозволяє виробництву найуспішніший розвиток в умовах ситуації на ринку та миттєвої реакції, як на позитивні зміни, так і на захист від негативних факторів, за допомогою чого організація легкістю може не лише утримуватись на плаву, а й модернізуватись значно краще, порівняно від своїх суперників, і не втрачати при цьому своєї найголовнішої переваги.

1.2. Класифікація функцій управління сільськогосподарським підприємством

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поділом праці на окремі процеси. Тому виникає об'єктивна необхідність координувати їх в певних організаційних системах, використовуючи при цьому управлінські процеси.

Реалізація будь-якого управлінського процесу неможлива без використання функцій управління.

Класифікація функцій управління досліджувалася в наукових працях Г.І. Будилкіна, Й.С. Завадська, М.Ф. Кропивко, В.В. Юрчишина, Ю.М. Козлова, В.Я. Малиновськогота ін. Однак в науці і практиці управління відсутня чітко визначена класифікація функцій управління сільським

господарством, що пояснює актуальність подальших досліджень в аспекті даної проблеми.

Головна мета управління сільським господарством полягає в тому, щоб його методами забезпечити сприятливі умови розвитку аграрного сектора економіки країни, для чого необхідно визначити і класифікувати функції управління сільським господарством.

Управління - обов'язковий складник раціональної діяльності колективу і пов'язаних з нею технічних і технологічних систем. Тобто воно здійснюється скрізь, де необхідно впливати на об'єкт або систему з метою упорядкування її елементів або переведення її з одного стану в інший [18].

Управління будь-яким об'єктом передбачає реалізацію цілого комплексу взаємопов'язаних форм діяльності в цілях існування об’єкта та створення бажаних напрямків його розвитку.

Здійснюваний фахівцями різних рангів процес управління складається з відокремлених, але тісно взаємопов'язаних частин - функцій.

В управлінні під функцією розуміють основні базові види діяльності, які повинні здійснюватися управлінцями. Функції управління - основа для формування структури керуючої системи і взаємодії її компонентів. Тому функції управління вважають однією з основних, фундаментальних категорій науки управління [18].

У загальній формі функції управління є частинами управлінської діяльності, а тому мають відносну самостійність і однорідністю.

Інакше кажучи, у внутрішній детермінованою тріаді потреби об'єкта → мети суб'єкта → управлінські функції виражається діалектика об'єктивного (потреби, функції) і суб'єктивного (цілі, завдання) в управлінні, яка знайшла вираження в обгрунтованому висновку про те, що цілі (завдання) управління реалізуються в управлінської діяльності в формі функцій управління [3].

Отже, під функцією управління слід розуміти зовнішній прояв властивостей об'єкта управління, яке характеризується самостійністю, реалізується конкретними методами в залежності від суб'єкта управління з

метою досягнення кінцевого результату. Науковим прийомом поглиблення вивчення будь-якого явища дійсності є його класифікація.

В літературі зустрічається більше 50 різних класифікацій функцій управління. Їх можна класифікувати з позицій об'єкта і суб'єкта управління. Функції, що відображають об'єкт управління, класифікують з точки зору структури народного господарства (галузі промисловості, сільського та лісового господарства, транспорту, будівництва і т.д.), його рівнів (національне господарство, області, району, підприємства), різних стадій (виробництво, постачання, збут) і елементів (працівники, засоби виробництва) [10].

Найбільш об'єктивним і методологічно обгрунтованим класифікаційними ознакою є цільова спрямованість функцій управління і характер виконуваних завдань.

Виходячи з цього, згрупуємо управлінську діяльність в певні види. Умовно управлінські завдання можна представити у вигляді трьох великих груп.

До першої групи входять завдання, вирішення яких направлено на реалізацію загальнозначущих чи суспільних потреб відповідної соціально-політичної системи. Ці завдання породжують такі функції управління, які складають основний зміст його процесу.

До другої групи належать задачі, рішення яких прокладає шлях до створення системи управління, її сталості, надійності та прогресу.

Вирішення цих завдань передбачає створення раціональних організаційних структур управління і можливостей їх вдосконалення, оцінки праці службовців і їх мотивації, контроль за діяльністю управлінської системи і т.д.

Ця група завдань, які логічно називають загальними, характеризує універсальні види діяльності суб'єктів управління.

Третю групу завдань, яку можна назвати допоміжної, складають ті, які випливають з внутрішньої технології управлінської роботи.

Вони показують напрям зусиль адміністративного апарату для гарантії життєво необхідних потреб об’єктів керування [34].

Відповідно до зазначених завдань функції управління в ринкових умовах можна класифікувати, таким чином, як основні, загальні та забезпечують.

Основні - це функції, що породжуються загальнозначущими завданнями управління. Вони спрямовані на зміцнення суспільних відносин, визначають базові принципи функціонування господарського механізму, що забезпечують захист прав і свобод працівників [34].

Основні функції управління повинні реалізовувати загальнозначущі цілі (завдання), серед яких необхідно виділити наступні: політико-адміністративні, економічні, соціальні, культурно-освітні.

Загальні функції виходять з універсальних завдань управління і є типовими для всього управлінського процесу.

Ці функції об'єктивно представляють невід'ємні складові будь-якого управлінського процесу. Вони покликані забезпечувати універсальні види діяльності суб'єктів управління: прогнозування, планування, регулювання, організацію, мотивацію, контроль, облік і аналіз.

Щоб забезпечити функції, які випливають з додаткових задач керування.

Вони не мають вплив безпосередньо на існування об’єкта керування, проте мають на меті гарантію запровадження головних та додаткових функцій управління, а також життєдіяльність самого органу виконавчої влади та його структурних підрозділів.

Уявімо класифікацію названих функцій відповідно до завдань з точки зору управління сільським господарством на рис. 1.1.

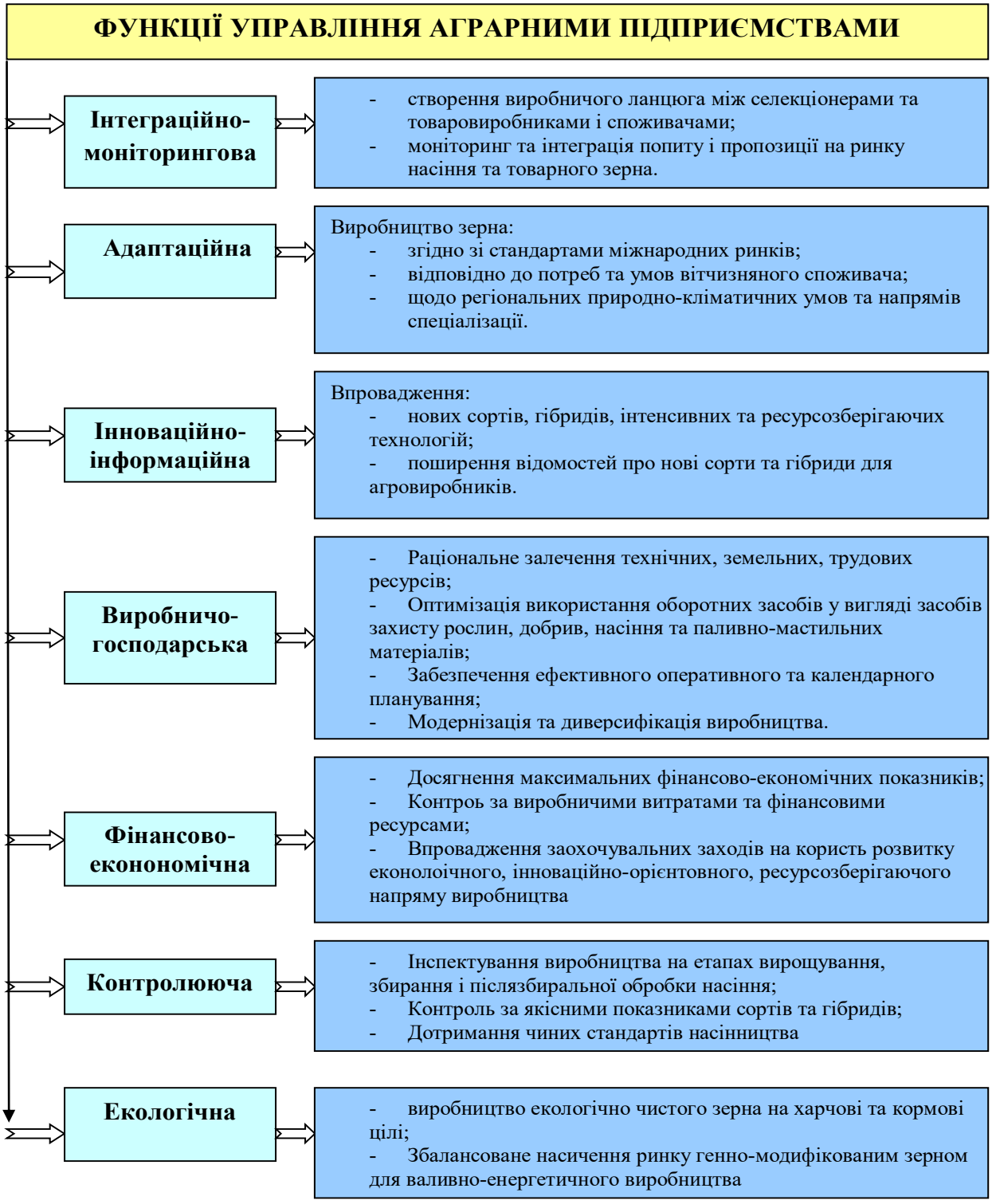


Рис. 1.1. Класифікація функцій управління аграрними підприємствами

Джерело: побудовано автором на основі [31]

В умовах сільськогосподарського виробництва, відповідно до його процесом, поряд з основними і загальними, можна виділити наступні

забезпечують функції управління: управління технологічною підготовкою виробництва; управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням; оперативне управління виробництвом; управління трудовими ресурсами; управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом; управління будівництвом і реконструкцією; бухгалтерський облік і фінансова діяльність; контроль за якістю праці і продукції; діловодство та документування; юридичне супроводження; охорона праці і техніка безпеки; управління природокористуванням; маркетинг; інформаційне забезпечення; налагодження зовнішньоекономічних зв'язків та зв'язків з громадськістю.

У реальному житті функції управління тісно переплітаються і взаємопов'язані. Вони характеризують найбільш універсальні напрямки діяльності в процесі управління, які в тій чи іншій мірі здійснюються в кожному управлінському ланці.

Функції управління на рівні сільськогосподарського підприємства потребують, на наш погляд, в більш раціональному розподілі з урахуванням економічної доцільності та специфіки діяльності господарства.

Запропонована класифікація дозволить розподілити функції управління між керівниками і спеціалістами, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня організації управління, виконання кожної функції якісно, в заданий час і в повній мірі. Тільки за допомогою взаємодії і органічної єдності всіх функцій управління можна забезпечити цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності на сільськогосподарських підприємствах

Успішна робота в тій чи іншій галузі економіки, враховуючи і галузь сільського господарювання, залежить від ефективності діяльності кожного

підприємства, що, в свою чергу, залежить від ефективності функціонування систем управління [28].

Відомі два основних шляхи підвищення ефективності управління виробництвом: екстенсивний та інтенсивний.

Якщо для екстенсивних методів управління характерна орієнтація на створення нових органів, регламентацію господарської діяльності, постійний її контроль, то інтенсивні методи спрямовані на стимулювання трудової ініціативи, зацікавленості та самостійності.

З переходом сільського господарстварозвинених капіталістичних країн до машинного виробництва життєздатність сільськогосподарських підприємств стала визначатися рівнем і темпами капіталовкладень, а ручна праця став замінюватися машинним [4].

Інтенсифікація управління означає посилення впливу за рахунок з'єднання цілей управління з інтересами колективу і кожного працівника, гнучку реакцію на зміну зовнішніх і внутрішніх умов, вдосконалення адміністративних структур з метою більшої результативності їх діяльності та рішень, що приймаються.

На сучасному етапі інтенсифікація розглядається як найважливіший шлях підвищення ефективності управління, основу якого становить якісне перетворення всіх основних його елементів - кадрів, методів, організації та технології, процесів, технічних засобів. Що ж стосується ефективності управлінської діяльності, то вона являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, від якої потерпають в різних показниках об'єкта управління і власне діяльності управління(суб'єкта управління), до того ж ці показники мають як кількісні, так і якісні характеристики. Її можна розглядати як економічно-соціальну категорію, яка показує взаємний зв'язок результатів діяльності управління, що виражаються економічно-технічним ефектом, і витратами управлінської праці (живої та уречевленої) на досягнення цих результатів. І оскільки метою управління господарством є ефективне функціонування і розвиток виробництва, то про ефективність та

якість управління, перш за все, можна судити за досягнутими виробничим результатами.

Ефективність управління показує, якою мірою керована система реалізує цілі, надає оцінку цьому процесу, характеризує швидкість досягнення цілей і величину витрат.

Можливі три випадки, коли можна говорити про ефективність управління:

- витрати на управління скоротилися, а показники управління не змінилися або навіть покращилися;
- витрати на управління не змінилися, а якість управлінської діяльності покращився;
- витрати на управління дещо зросли, але в більшій мірі покращилися показники якості управління.

При цьому не можна не враховувати ряд факторів, що впливають на ефективність управління. Це, по-перше, фізичні і розумові можливості людини, його здатність виконувати певну роботу. По-друге, це знаряддя, засоби виробництва, за допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляють все необхідне для життя. Вони підсилюють фізичні і розумові здібності людини. По-третє, це соціальні умови, що сприяють розкриттю творчих почав окремого працівника і колективу в цілому. По-четверте**,** це спільне вплив трьох попередніх факторів, посилене їх інтеграцією.

У процесі управління велику роль відіграють людський інтелект, використання обчислювальних систем, інформаційного забезпечення.

Специфіка сучасних систем, об'єктів і суб'єктів управління полягає в множенні творчих здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки і виробництва.

Важливе значення мають такі фактори, як професійний рівень керівника, рівень його творчих здібностей, рівень формалізації накопиченого досвіду, здатність швидкого прийняття та реалізації управлінських рішень.

На дієвість керування великий вплив мають і такі чинники, як участь в діяльності управління колективом, покращення якісного складу співробітників управління, наукове спрямування праці і т.д.

Особливим чинником керування підприємством, який має вплив на його дієвість та часто ускладнює його, є ієрархічність.

Іноді ієрархічність спричиняє такі чинники, що мають значний вплив на результат господарсько-виробничої діяльності, опиняються поза межею компетенцій органів, які власне і керують цим об'єктом.

При оцінці ефективності управління необхідно враховувати так звану властивість мультиплікативності – збільшення чи зменшення впливу управління на об'єкт. Рішення і документація управління, які переміщуються з одного рівня на інший, дешифруються, більш конкретизуються, певним чином змінюють свій вигляд до того періоду, коли вони досягають безпосередньо виконавця.

Практичний результат може стати значно більшим чи меншим у порівнянні із бажаним розрахунком. Це залежить від того, наскільки добре завдання зрозуміло виконавцям і від того, з якою творчістю та енергією вони його виконуватимуть.

Є фактори, що прямо не є залежними від роботи органів господарського управління кожного із рівнів, та мають значний вплив на остаточний результат підприємства. Такими, наприклад, є кліматично-грунтові, природні умови, залежність від співвідношення цінової політики на ринку, податкового механізму, заохочення праці співробітників, налагодження управлінською системою економікою держави і т.д.

Найбільших результатів отримують ті структури, управлінський апарат яких здатний до пристосування відповідно до цих умов та якнайкраще застосувати їх на свою користь.

При розгляді показників ефективності систем управління сільськогосподарським виробництвом також необхідно врахувати ряд вимог:

- точне відображення мети і завдань кожного структурного підрозділу системи;
- відсутність протиріч між показниками;
- показники, прийняті для вирішення однієї задачі, не повинні механічно переноситися на рішення іншого;
- врахування специфіки управлінської праці та сільськогосподарського виробництва;
- облік тимчасового параметра, так як багато заходів надають;
- вплив не відразу, а через певний період часу;
- доступність і ясність для працівників підприємства;
- у міру можливості показники слід розраховувати на основі;
- існуючої звітності;
- якщо вивчається ефективність декількох об'єктів, повинна забезпечуватися можливість їх порівняння.

При оцінці ефективності управління виникають труднощі, пов'язані з специфікою управлінської праці:

- результати управлінської праці носять опосередкований характер, тобто даний вид праці безпосередньо не створює споживчу вартість, а спрямований на управління людьми, зайнятими створенням матеріальних благ або наданням послуг;
- праця має творчий характер, при якому досвід та інтуїція відіграють істотну роль;
- рідко повторюються окремі елементи праці;
- висока ступінь самостійності виконання функцій;
- необхідно дотримуватися рівня ієрархії управління;
- потрібні організаційні навички, які визначаються тривалістю роботи в апараті управління і масштабами виконуваних робіт;
- кінцева продукція є результатом сукупної діяльності працівників підприємства;

- ефект не завжди знаходиться під безпосереднім контролем підрозділу або особи, робота якого підлягає оцінці;
- результат управлінської діяльності складається з техніко-економічних, соціально-політичних та інших результатів, які нерідко не піддаються кількісній оцінці;
- ефект управлінської діяльності втілюється не тільки в матеріальному продукті, але й досить часто у вигляді використовуваних ідей.

Поняття «ефективність управління» за змістом ширше, аніж економічна ефективність управління, оскільки включає в себе не тільки економічний, а й соціальний, політичний ефект і ін.

Методично, ефективність управління оцінюється як результат функціонування діючої системи на базі відповідних рекомендацій, нормативів, даних передового досвіду або як ефективність вдосконалення системи управління.

При розрахунку ефективності реалізованих заходів по раціоналізації управління потрібно перевірити, чи дійсно досягнуті показники є результатом цих заходів, так як збіг у часі здійснення тих чи інших заходів зі зміною виробничих показників не завжди є доказом зв'язку між ними.

На основі ретельного аналізу необхідно елімінувати вплив факторів, від яких дані показники не залежать.

Для визначення ефективності управління та заходів щодо його вдосконалення прийнятий ряд методичних підходів, в яких розглядаються окремі питання, але не дається всебічний аналіз:

- оцінка капіталомістких заходів, вибір найбільш ефективного варіанту;
- нормативний метод;
- метод експертних оцінок;
- емпіричні формули;
- коефіцієнти, що характеризують стан системи управління;
- інформаційний підхід;

- синтетичні показники та ін.

Факт наявності різних підходів створює певні складності в практичній роботі по оцінці ефективності раціоналізації управління - невідомо, який з них забезпечує кращі результати в тому чи іншому випадку.

В рамках окремих підходів поняття чітко не визначаються, як правило, в них не зачіпається питання про те, для чого взагалі потрібні економічні оцінки ефективності управління і як їх використовувати; у викладі методик зазвичай відсутні необхідна повнота і логічна стрункість; при їх описі часто не робиться відмінностей за рівнями ієрархії, відсутні смислова чіткість і однозначність використовуваних термінів; слабо розроблені етапи та процедури оцінки ефективності управління, не вказується, хто повинен проводити її на тому чи іншому рівні.

У більшості методик головна роль при оцінці ефективності вдосконалення управління надається моделям, а не людині.

Оцінки ефективності за різними методиками часто суперечливі, так як вони висвітлюють різні сторони проблеми.

На їх основі важко або навіть неможливо порівнювати ефективність управління різними об'єктами.

Необхідно розрізняти загальну і приватну ефективність удосконалення управління.

Приватна ефективність характеризує ефективність окремих заходів щодо вдосконалення управління виробництвом, а загальна - ефективність всього відповідного комплексу заходів.

Для перевірки доцільності проведення окремих заходів, коригувань в ході їх проведення і т.д. оцінюється їх ефективність, а для оцінки всього комплексу заходів - проводиться загальна оцінка ефективності з використанням кінцевих результатів роботи підприємства.

Оцінку ефективності заходів щодо вдосконалення структур проводять за допомогою показників організованості структури управління:

- число ступенів в структурі управління;

- число структурних підрозділів;
- величина апарату управління;
- число працівників управління, що припадають на один підрозділ;
- число підлеглих у лінійних керівників;
- навантаження на бригадирів;
- укомплектованість апарату управління.

Відображенням ефективності методів управління є поведінка окремої людини і колективу в цілому, тому правильність їх застосування показує рівень творчої ініціативи та активності працівників, ефективність і якість їх праці.

Ефективність методів визначається сприйняттям їх колективом, приемлемостью в даних умовах, відповідністю одних методів іншим, в зв'язку з чим оцінку їх застосування в цілому доцільно проводити експертним шляхом.

Крім того, застосування економічних методів управління можна оцінювати за допомогою економічних показників, а також соціально-психологічних та соціометричних методів.

Ефективність заходів з наукової організації управлінської праці передбачає розрахунок збільшення тривалості фази високої працездатності за рахунок поліпшення умов праці управлінських працівників, рівня організації робочих місць і санітарно-гігієнічних умов.

Від кваліфікації керівника багато в чому залежить ефективність функціонування очолюваного ним підприємства або підрозділу.

У зв'язку з цим важливе значення мають проведення заходів щодо вдосконалення роботи з кадрами та оцінка їх ефективності.

Кадрова робота включає перевірку придатності кандидата для керівної посади при призначенні або прийомі, відповідності працівника посаді через певний період роботи і визначення можливості включення його в резерв на висунення, відбір кандидатів з резерву на висування.

Оцінка проводиться за допомогою таких методів або прийомів:

- збір анкетних даних кандидата;
- письмова або усна його характеристика;
- оцінка виконання ним обов'язків;
- думки і відгуки про нього керівника, колег по роботі, громадських організацій, особисті бесіди з кандидатом;
- порівняння наявних у працівника якостей з переліком якостей, необхідних для працівника на даній посаді (матричний метод);
- система коефіцієнтів або балів;
- тестування;
- атестація.

При оцінці заходів щодо вдосконалення кадрової роботи пропонується використовувати наступні показники: досвід і кваліфікація керівних кадрів, їх службове зростання і підвищення кваліфікації, забезпеченість резервом на висування, коефіцієнт стабільності (плинності) управлінських кадрів, рівень їх підготовки (кваліфікації) та ін.

З ускладненням виробництва збільшуються витрати на механізацію і автоматизацію управлінської праці, що має супроводжуватися зростанням економії витрат і відповідно вести до зменшення сукупних витрат у виробництві. Тому оцінка ефективності застосування технічних засобів управління має ґрунтуватися на загальних принципах визначення ефективності капітальних вкладень у виробництво.

Ефективність розробки і впровадження заходів щодо вдосконалення управління в цьому випадку визначається як відношення річного економічного ефекту, отриманого в результаті проведення зазначених робіт, до витрат по вдосконаленню управління.

Результат впливу керуючої системи найбільш повно і точно характеризується кінцевими показниками діяльності підприємства, ними ж визначається і успішність заходів щодо вдосконалення управління підприємством.

Оцінка всього комплексу заходів щодо вдосконалення управління підприємством здійснюється за допомогою порівняння цих показників до і після перетворень. Потім проводиться аналіз змін в самій системі, що управляє за допомогою порівняння показників до і після проведення заходів: економічності апарату управління і продуктивності управлінської праці.

Загальні результативні показники ефективності управління наступні:

- ціна валової продукції на 1 га угідь сільського господарювання, тис. грн;
- вартість товарної продукції на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн;
- ціна валової продукції на одного середньорічного співробітника, тис. грн;
- вартість товарної продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн;
- прибуток на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн;
- прибуток на одного середньорічного працівника, тис. грн;
- рівень рентабельності виробництва, %;
- врожайність основних вироблених в господарстві культур, цс 1га;
- продуктивність вирощуваних в господарстві тварин (відповідні одиниці виміру);
- інші показники.

Друга група - показники економічності апарату управління:

- питома вага затрат для керування загальною сумою виробничих витрат, %;
- питома вага заробітної плати працівників управління у річному фонді оплати праці працівників підприємства, %;
- питома вага окремих статей витрат у загальній сумі витрат на утримання апарату управління, %:
- витрати на оплату праці;
- відрядження;

- господарські витрати;
- витрати на легковий автотранспорт та ін;
- інші показники.

Третя група - показники продуктивності управлінської праці, тис. грн:

- вартість валової продукції на одного працівника управління;
- вартість товарної продукції на одного працівника управління;
- прибуток на одного працівника управління;
- ціна валової продукції за один людинодень, що затрачають для керування;
- ціна продуктового товару за один людинодень, що витрачають на управління;
- прибуток за один людино-день, що витрачають на управління;
- інші показники.

Оскільки ефективність системи управління сільськогосподарським виробництвом виявляється в ефективності складових її елементів, то ефективність проведених заходів може бути також виявлена в ефекті керуючих впливів, тобто в конкретних прийнятих рішеннях.

Якщо ж розглянути ефективність управління в умовах застосування сучасних інформаційних технологій, то її можна визначити за допомогою трудового та вартісного показників.

Найголовнішим при розрахунках є методика зіставлення даних базисного і звітного періоду.

В якості базисного періоду при перекладі конкретних робіт на автоматизацію приймають витрати на обробку інформації до впровадження автоматизованих систем (при ручній обробці), а при вдосконаленні діючої системи автоматизації облікових робіт - витрати на оброблення даних при рівні автоматизації що досягають.

При цьому використовують як абсолютні, так і відносні показники.

Слід зазначити, що як абсолютні, так і відносні показники не повністю відображають ефективність впровадження систем автоматизованої обробки інформації.

Формування ефективної системи управління вимагає автоматизації обробки інформації.

Виникає при цьому необхідність використання ЕОМ обумовлена, з одного боку, великим обсягом даних, які повинні бути оброблені і збережені, необхідністю постійного звернення з різними цілями до бази даних, а з іншого боку, великою кількістю розрахункових операцій, які потрібно виконати за максимально короткий час, щоб своєчасно підготувати поточну управлінську інформацію [21].

Використання нових інформаційних технологій повинне знизити труднощі організації виробництва. До сьогодні це можна було отримати шляхом прорахунку на комп’ютеризованих приладах складних розрахунків та оброблення документів величезних обсягів. Сьогодні говориться про те, що постійно стають складнішими, як вертикальні, так і горизонтальні моделі взаємних зв’язків (форми яких, перш за все, безперервно зазнають змін) покращувалися за рахунок новітніх комунікаційних технологій.

Треба також зауважити, що не завжди прийняті рішення в системі управління можуть бути оцінені тільки кількісно, так як багато хто з них носять цілеспрямований стратегічний характер. А в цілому вдосконалена система управління може привести всю інформацію в цілісний, прозорий і точний вид, що дало б можливість керівнику (будь-якої ланки) в жорстких ринкових умовах приймати швидкі, а головне, правильні управлінські рішення.

Впровадження системи також дозволило б стандартизувати і поліпшити діяльність підприємств, проводити оперативний аналіз і оперативно готувати звітні відомості. Крім того, відкрилися б нові можливості в плані розвитку і об'єднання своєї діяльності на основі мережевих технологій та Інтернету з бізнес-партнерами різних рівнів.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БОГДАНІВКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Богданівка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Богданівка» (ТОВ «Богданівка») — самостійне підприємство, яке створене засновником з метою виробництва сільськогосподарської продукції, як рослинництва так і тваринництва, їх переробки, зберігання і реалізації, та виконання потребу суспільства, соціальних та економічних потреб власника та співробітників виробництва.

ТОВ «Богданівка» створене рішенням загальних зборів сільськогосподарського виробничого кооперативу «Богданівка» 11.03.1997 р. (Додаток А) та діє на підставі Статуту (Додаток Б), Законів України «Про фермерське господарство», «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві», «Про власність», «Про підприємство», законодавства про землю та інших законодавчих актів України.

Із ціллю легалізувати власне виробництво, організація здійснила юридичне реєстрування. Зокрема, Товариство з обмеженою відповідальністю «Богданівка» фактично розміщене на території Кіровоградської області, Бобринецького району, в селі Фрунзе.

Юридичною адресою платника податків є Кіровоградська область, місто Бобринець, вул. Комсомольська 279 (Додаток В).

Відповідно до довідки Державного комітету статистики України «Про включення до єдиного реєстру підприємств та організацій України» видами діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Богданівка» є наступні (Додаток Г):

- 01.11 вирощування зернових культур, всіх крім рису, бобових культур і насіння олійних культур;

- 01.46 розведення свиней;

- 01.61 додаткова діяльність в рослинництві;

- 46.21 оптова торгівля зерном, необробленим тютюновим насінням і кормами для тварин;

- 46.39 неспеціалізована торгівля продовольчими товарами та тютюновими виробами;

- 47.11 роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Засновником ТОВ «Богданівка» є Харчевний Олександр Сергійович, який одночасно є як Головою підприємства так і головним бухгалтером, тобто має право одного підпису.

Керівник представляє сільськогосподарське підприємство перед державними органами влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями відповідно до закону.

Голова ТОВ укладає від імені підприємства договори та здійснює інші дії юридичного значення відповідно до законодавства України.

ТОВ «Богданівка» має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банку, круглу печатку та штамп зі своїм найменуванням.

Головною метою діяльності даного Товариства є здійснення підприємницької діяльності, направленої на отримання прибутку, а також задоволення на основі одержаного прибутку соціально-економічних потреб учасників і членів трудового колективу Товариства.

Предметом діяльності товариства є:

- вирощування культур у поєднанні з тваринництвом (змішане сільське господарство);
- виробництво борошна, олія, круп;
- оптова торгівля зерном та кормами для тварин;
- спеціалізована оптова торгівля іншими видами продовольчих товарів:
- інші види оптової торгівлі:

ТОВ «Богданівка» використовує виключно власну техніку та інше сільськогосподарське знаряддя для обробітку орендованих земель відповідно до договору оренди.

Господарство в основному вирощує таку продукцію рослинництва: пшениця озиму, пшениця яра, кукурудза, соняшник, ячмінь ярий.

В своїй діяльності ТОВ керується науковообгрунтованими сівозмінами, для отримання більш високих урожаїв, які були розроблені в Державному інституті землеустрою.

Для вирощування високих врожаїв ТОВ закуповує високоякісний посівмат в ТОВ «Агроток ЛТД», який є офіційним потачальником ТОВ «Щьолково Агрохім України», ТОВ «Альфа Хімгруп», ТОВ «Монсанто Україна», а також сертифікованим дилером ТОВ «Байєр» та ін. Крім того, ТОВ «Богданівка»постійно закуповує гербіциди та засоби для захисту рослин.

Основними покупцями продукції виробництва ТОВ «Богданівка» є ТОВ «Кернел», ТОВ «Круп’яний дім» та ряд інших менш великих підприємств.

Прибуток досліджуваного аграрного підприємства формується із надходження від діяльності господарств після погашення матеріальних та близьких до них затрат для оплачуваття роботи. Із балансу з прибутками здійснюються податки та інші платежі до державного бюджету, які передбачено законодавством України. Чистий виторг, який залишається після названих витрат, є абсолютно повністю розрахований для використання господарством.

ТОВ «Богданівка» чинить свою діяльність на умовах самоокупності. Всі затрати господарювання погашує за рахунок власних доходів та інших джерел, які не забороняє законодавство. Товариство саме визначає напрям власної роботи, спеціалізацію, формує виробництво товарів сільського господарювання, його перетворення та продаж, на власний розсуд та небезпеки обирає фірми-партнери для зв’язків економіки у кожній галузі

діяльності. Ця організація сільськогосподарської діяльності має право брати участь на основі договірних відносин із будь-якими фізичними чи юридичними особами, державними органами влади та органами місцевого самоврядування.

Головною частиною механізму організації є структура керування, із її допомогою об'єднуються всі сторони діяльності організації, здійснюється регламентування внутрішніх зв'язків підприємства та отримується стабільна система службових взаємних відносин між підрозділами організації та робітниками управлінського апарату. Отже, від управлінської структури значно залежить ефективність всього механізму господарювання.

Структура управління – це систематизована єдність взаємно зв'язаних фрагментів системи, яка і утворює розподіл роботи та робочих зв'язків між підрозділами та робітниками апарату керування із підготовки, ухвалення та втілення рішень управління. Вона організаційно визначає функції кожного структурного підрозділу та робітника і регламентує інформаційний потік до системи структури управління, що відображається у структурі та параметрах управлінської структури, розкладі штату,конкретному взаємовідношенні підрозділів та робітників управлінського апарату, положенні про служби і відділи, у систематизуванні підпорядкованості та функціонування зв'язку між управлінським персоналом.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ « Богданівка» (рис. 2.1).

Як спостерігаємо, на рис. 2.1 ТОВ «Богданівка» притаманна лінійна організаційна структура, якій характерний поділ праці між керівниками, що відбувається відповідно до принципу розподілу об'єктів, а не управлінських функцій.

За умови лінійного керування кожна структура та кожен робітник має лише одного начальника, через якого з єдиного каналу управління отримуються всі команди управління. При такому варіанті ланки управління відповідаються за результати своїх діянь по відношенні до об'єктів, якими управляють. Мається на увазі про виділення пооб'єктно керівництва,

кожний із яких здійснює різні види робіт та ухвалює рішення, які пов’язані з об’єктом управління.

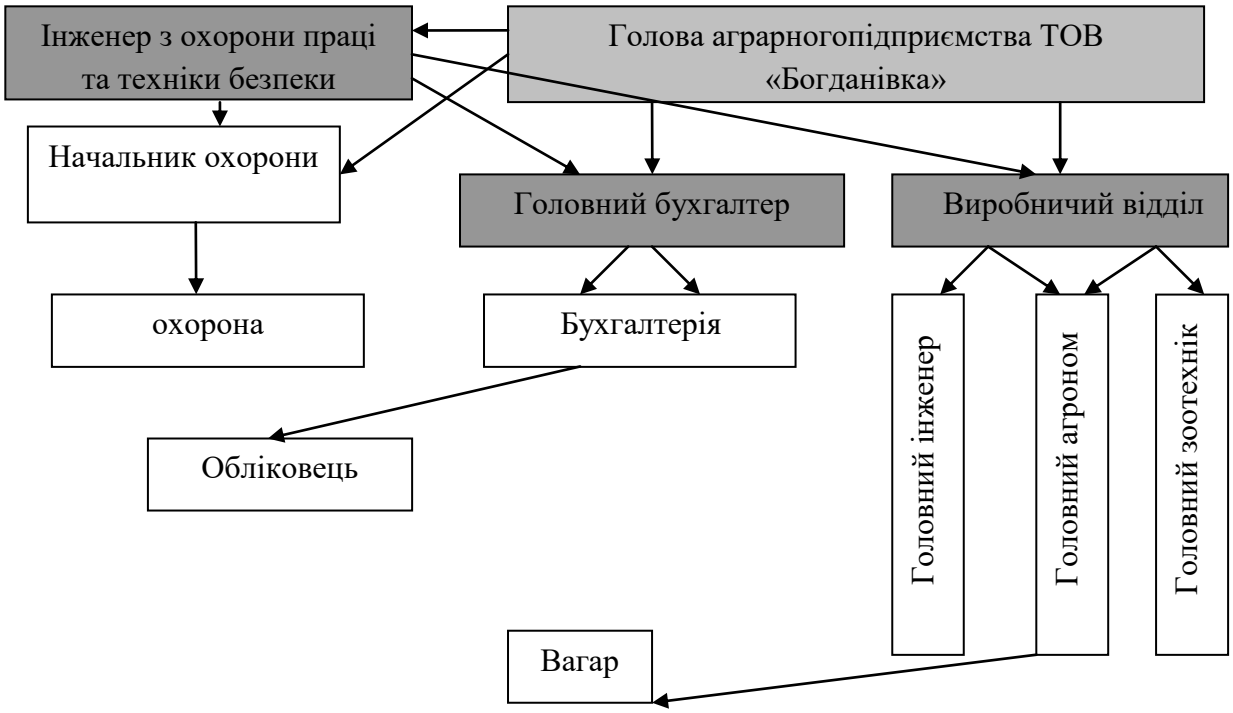


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ « Богданівка»

У зв’язку з тим, що за лінійної структури ухвалення управлінських рішень відбувається ланцюжком «згори і донизу», а сам начальник найнижчої ланки керування є підлеглим начальнику найвищого рівня, утворюється певного роду ієрархічність начальників конкретного підприємства. У цій ситуації існує принцип єдиного начальника, зміст якої заключається у тому, що кожний підлеглий є виконавцем наказів лише одного начальника. Найвищому управлінському органу не надано права здійснювати накази виконавцям, не звернувшись до їх постійного керівника.

Лінійна структура керування має досить логічну будову та чітко визначена, але при цьому є не надто гнучка.

В господарстві функціонують такі відділи: бухгалтерія, виробничий і відділ охорони.

Організація бухгалтерського обліку здійснюється на ТОВ "Богданівка" згідно Наказу про організацію бухгалтерського обліку та облікову політику підприємства.

Відповідно до наказу термін операційного циклу для підприємства 1 рік. Основними засобами вважаються матеріальні активи, які використовуються в процесі виробництва або надання послуг в оренду іншим громадянам чи для реалізації культурно-соціальних та адміністративних завдань, строк корисної дії, який очікують (експлуатації) - більше року. Придбані (створені) основні засоби зараховуються на баланс по первинній вартості. Малоцінним необоротним матеріальним активом вважається актив вартісною оцінкою до 1000 грн Бухгалтерський облік нематеріальних активів ведеться згідно П(С)БО 8. Амортизація нематеріальних активів нараховується прямолінійним методом. Одиницею бухгалтерського обліку запасів є їх найменування. Вартість малоцінних і швидкозношуваних предметів, які враховуються на рахунку 22 і передані в експлуатацію виключаються зі складу активів. У разі їх непридатності до експлуатації складаються акти на списання.

Головний бухгалтер забезпечує ведення податкового обліку підприємства по всім податкам, платником яких він являється згідно чинного законодавства України, правильне і своєчасне нарахування і перерахування податків, зборів і обов'язкових платежів, зіставлення по встановлених формах і своєчасне представлення звітів по податкам, зборам, обов'язковим платежам в відповідних органах.

Первинні документи повинні бути зіставлені у момент реалізації операції господарювання, у разі, якщо немає можливості це здійснити, то безпосередньо у момент її закінчення. Інформація, що міститься в прийнятій в облік первинній документації, структуризується на рахунку бухгалтерського обліку в системі аналітично-синтетичного обліку за допомогою подвійного записування цієї інформації на рахунках бухобліку, що є взаємно пов’язаними. Відомості рахунків, що піддаються аналітиці

мають бути ідентичні конкретним рахункам синтетичного обліку першим числом щомісячно. Реєстрам бухобліку обов’язково необхідно надавати назву, час реєстрування операцій господарювань, підписи та прізвища чи іншу інформацію, яка дозволяє ідентифікувати осіб, які приймали участь в їх складанні.

Головний бухгалтер відповідає за дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних принципів бухгалтерського обліку, контроль за віддзеркаленням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій, складання і надання у встановлені терміни фінансової звітності, участь в оформленні матеріалів, пов'язаних з недостачей і відшкодуванням втрат від недостачі, розкрадання і псування активів підприємства.

2.2. Аналіз основних показників сільськогосподарського підприємства та результатів його діяльності

Успішне функціонування аграрного підприємства в умовах економіки ринку не є можливим без плану його існування. Практика держав, що є розвиненими демонструє, що планування на рівні організації повинно стати жорсткішим та більш детальним, на відміну від умов адміністративно-командної економіки.

Одна унікальність плану мікрорівні полягає в тому, що планові й нормативні показники визначає і затверджує саме підприємство.

За таких умов необхідно кожному керівнику, спеціалісту і власнику господарства досконало знати об'єктивні закономірності розвитку свого підприємства, володіти практичними навичками виявлення і реалізації внутрішніх резервів для успішного виконання виробничої та фінансової програм. Цього можнадо сягти, оволодівши основами проведення економічного аналізу.

Економічний аналіз як наука – це система унікальних знань, які способом ділення цілого на складники та обрання різних сторін, здатностей,

зв’язків націлена на аналізування явищ економіки та процесів у їх взаємному зв’язку та взаємоспричиненні, що утворюється від впливу об’єктивних законів економіки із науковим поясненням задач та зобов’язань, про які домовляються, оцінюванням їхнього виконання, розумінням масштабу дії як негативного, так і позитивного факторів, запасів, які ще не використано та створенням варіантів щодо утворення раціональних рішень управління, дія яких націлена на збільшення дієвості підприємства.

Виділяють три основні функції економічного аналізу.

Оцінкова – здійснюються пошуки різниці стану, який фактично є досягнутим та того, що є бажаним, запланованим методом порівняння відповідно із визначеними критеріями.

Діагностична дає якісну характеристику об'єкта, що аналізується, встановлює причинно-наслідкові зв'язки.

Пошукова – заключається у поясненні рекомендацій із метою зміни стану об’єкта до бажаного, визначення резервів всередині з метою покращення дієвості підприємства.

Економічний аналіз процесів підприємства чи конретних підрозділів суспільного господарювання допомагає відшукати певні здатності підвищення дієвості роботи діючої системи за допомогою певних прийомів і методів. Як наука економічний аналіз є системою спеціальних знань. Він передбачає:

а) дослідження економічних процесів у взаємозв'язках, що встановлюються під впливом об'єктивних економічних законів та чинників суб'єктивного характеру;

б) наукове обґрунтування бізнес-планів, об'єктивне оцінювання їх виконання;

в) виявлення позитивних і негативних чинників та кількісне вимірювання їх впливів;

г) розкриття тенденцій та пропорцій господарського розвитку, виявлення невикористаних внутрішньогосподарських резервів;

д) узагальнення кращого досвіду, прийняття оптимальних управлінських рішень.

Принципи економічного аналізу діяльності підприємств:

• системності: заключається в дослідженні всих явищ та процесів фінансово-господарського існування як частини цілої системи в їх взаємному зв’язку та залежності;

• науковості: методика аналізування економіки повинна ґрунтуватись на законах економіки розвинення підприємства, найсучасніші здобутки галузей наук економіки;

• об'єктивності, точності: включає аналізування всіх процесів, явищ, оцінення впливу чинників та результативності дій відповідно до перевірених даних.

Узагальнення відповідно до результатів мають бути поясненні точними розрахунками економіки;

• конкретності**:** тобто конкретного спрямування аналізу, що виникає із термінових вимог економіки на ринку, аналізування найважливіших напрямків вдосконалення;

• ефективності й оперативності: ґрунтується на основі створення конкретних пропозицій із створення найбільш вдалих рішень управління щодо збільшення дієвості діяльності організації, швидшої адаптації до вимог ринку.

Далі перейдемо безпосередньо до аналізу, зокрема - першим етапом аналізу основних показників діяльності ТОВ «Богданівка» є аналіз показників виробництва і реалізації продукції продукції підприємства за 2016-2020 роки (табл. 2.1) (Додаток Д).

Як видно з таблиці 2.1 показники виробництва та реалізації у 2020 році у порівнянні з 2016 роком знизились у тваринництві та зросли, відповідно, у рослинництві, де детальніше по напрямкам виробництва та реалізації спостерігаємо на рисунку 2.2 та 2.3 у натуральних показниках та на рисунку 2.4 та 2.5 у грошовому виразі.

Аналізуючи рис. 2.2 спостерігаємо наступне: обсяг виробництва продукції рослинництва у 2020 році зріс на 11055 ц або в 2,6 рази і становив 15 294 ц, натомість обсяг виробництва продукції тваринництва знизився на 15,5 % і становив 158 голови у порівнянні з 187 головами у 2016 році.

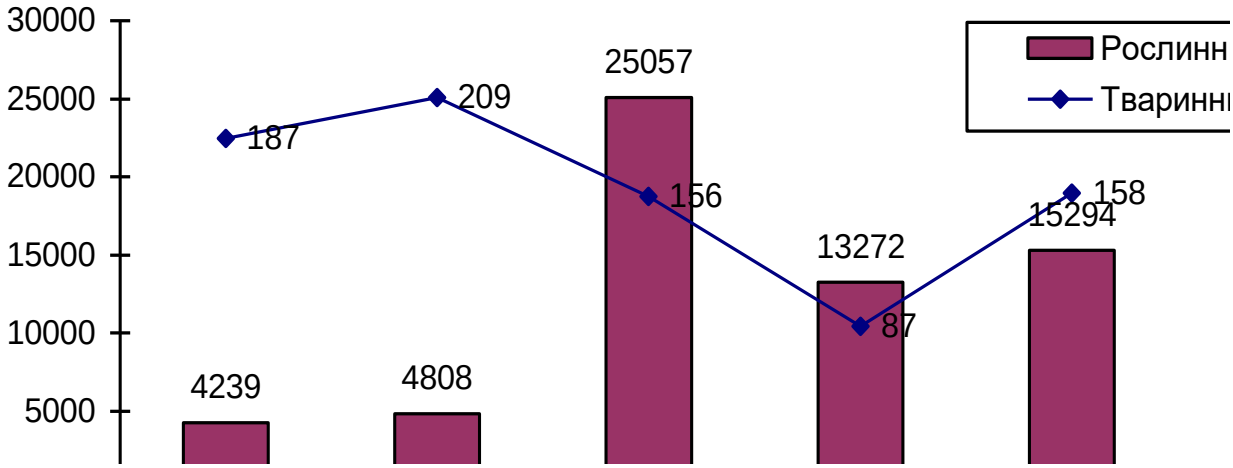


Рис. 2.2. Динаміка обсягу виробництва продукції рослинництва та тваринництва у натуральному виразі за 2016-2020 роки, ц/голови

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи обсяги реалізації спостерігаємо, що обсяг реалізації продукції рослинництва збільшився на 29,9 %, тоді як обсяги тваринництва відповідно знизились на 32,7 % (рис. 2.3) .

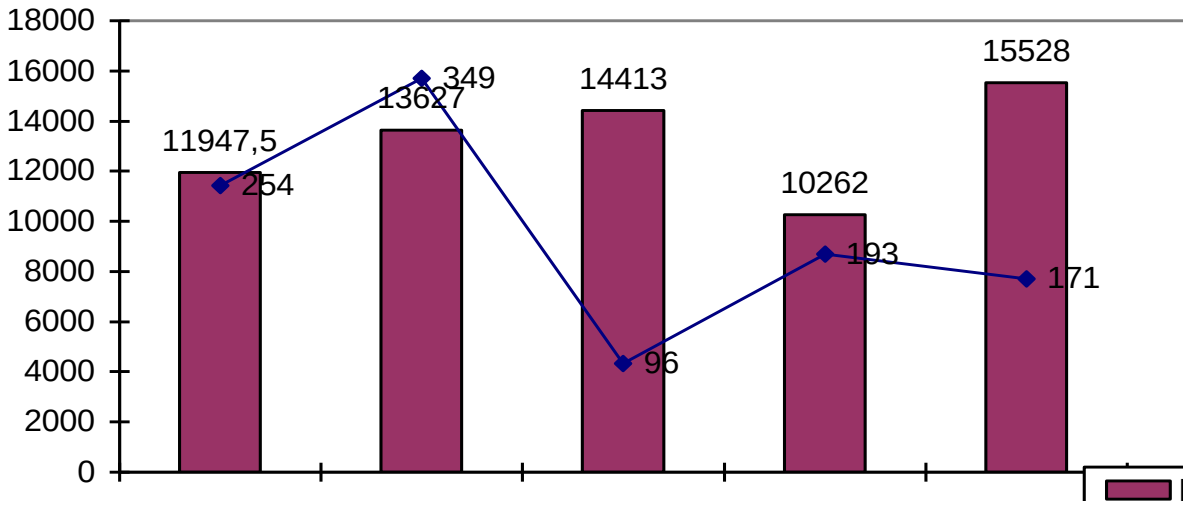


Рис. 2.3. Динаміка обсягу реалізації продукції рослинництва та тваринництва у натуральному виразі за 2016-2020 роки, ц/голови

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Якщо проаналізувати вартісні показники, то спостерігаємо, що вартісні показники виробництва продукції рослинництва майже в 14,3 рази перевищують показники вартості продукції тваринництва, що можна пояснити кількісними відмінностями (рис. 2.4).

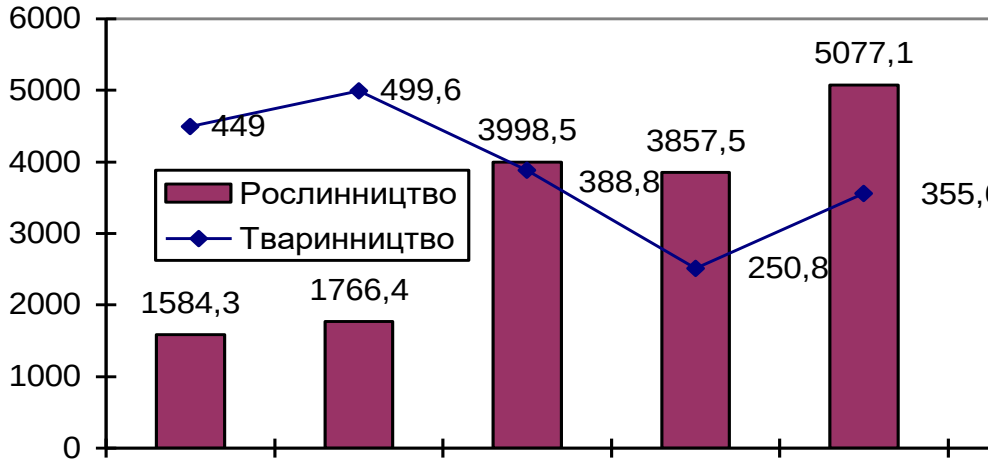


Рис. 2.4. Динаміка обсягу виробництва продукції рослинництва та тваринництва у вартісному виразі за 2016-2020 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи вартісні показники обсягу реалізації та виручки від неї спостерігаємо, що обсяг реалізації продукції тваринництва перевищує обсяг виручки від неї, тоді як для продукції рослинництва характерним є протилежна тенденція, що пояснюється вищою віддачею та меншими у порівнянні з виробництвом продукції тваринництва витратами (рис. 2.5 та рис. 2.6).

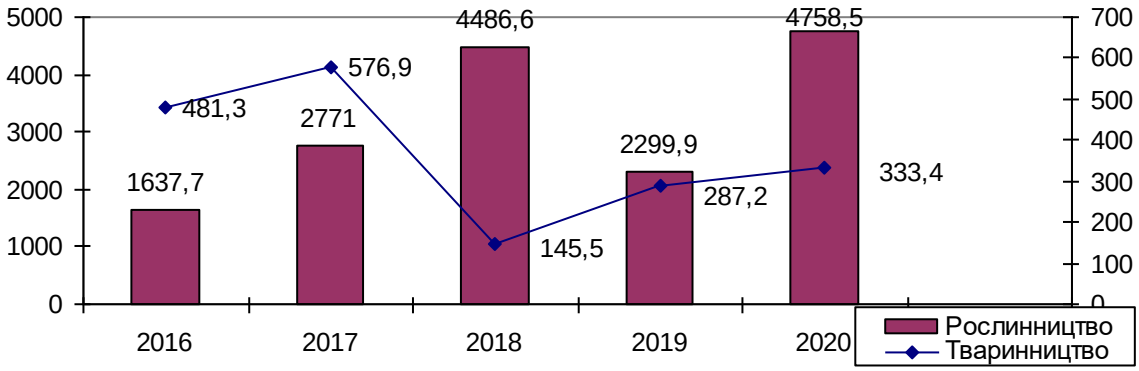


Рис. 2.5 Динаміка обсягу реалізації продукції рослинництва та тваринництва у вартісному виразі за 2016-2020 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як було виявлено вище саме рослинництво займає левову частку у спеціалізації досліджуваного підприємства, то наступним етапом аналізу буде аналіз наявних сільськогосподарських угідь (Додаток Е).

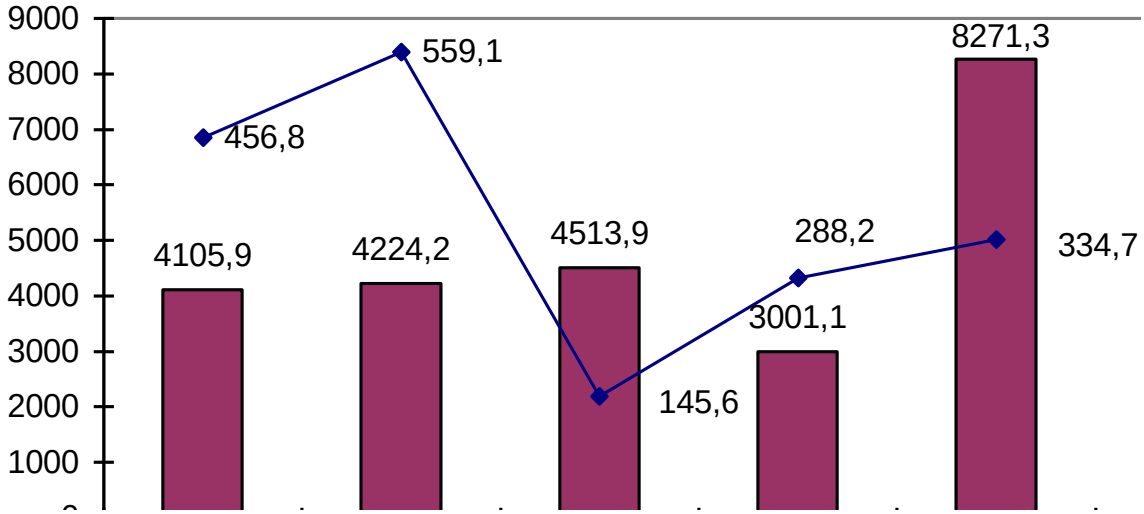


Рис. 2.6. Динаміка обсягу виручки рослинництва та тваринництва за 2016-2020 роки, тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Богданівка» подана в таблиця 2.2:

Таблиця 2.2

Структура наявності сільськогосподарських угідь ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 роки

Показники	Джерела інформації	Звітний період					Відхилення (2020 по відношенню до 2016)	
		2016	2017	2018	2019	2020	(+;-), га	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сільськогосподарські угіддя, га	Ф. № 50-сг,	1150	1363	1363	1361	1331	181	15,7
у тому числі:	Ф. № 50-сг,							
- рілля, га	Ф. № 50-сг,	1150	1343	1343	1342	1312	162,0	14,1
- сінокоси, га	Ф. № 50-сг,	-	20	20	19	19	19	-
- пасовища, га	Ф. № 50-сг,	-	-	-				-
- багаторічні насадження, га	Ф. № 50-сг,	-	-	-			-	-

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ «Богданівка»

Як видно з табл. 2.2 сільськогосподарські угіддя Товариства складаються виключно з ріллей у 2016 році, у 2017-2020 роках із загальної площі було виокремлено і 20 га у 2017-2018 роках, 19 га у 2019-2020 роках – під сінокоси. Загальна площа угідь у 2020 році збільшилась на 181 га, або на 15,7 %.

Наступним етапом аналізу є аналіз витрат виробництва. Виходячи з аналізу статистичної звітності підприємства (Додаток Ж) згрупуємо показники витрат до табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка витрат виробництва ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 роки

№ з/п	Показники	Джерела інформації	Звітний період					Відхилення (2020 по відношенню до 2016)	
			2016	2017	2018	2019	2020	(+;-), тис. грн	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Матеріальні витрати, тис. грн	Ф. №2	1598,4	2888,5	2301	2489,8	2858,9	1260,5	78,9
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	Ф. №2	247,5	272,3	315,5	471,4	736,7	489,2	197,7
3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	Ф. №2	95,6	101,2	117,3	175,3	274	178,4	186,6
4	Амортизація, тис. грн	Ф. №2	124,2	76,8	186,2	305,4	290,5	166,3	133,9
5	Інші операційні витрати, тис. грн	Ф. №2	246,8	800,0	794,9	843,7	1383,8	1137	460,7
6	Всього витрат, тис. грн	Ф. №2	2312,5	4138,8	3714,9	4285,6	5543,9	3231,4	139,7

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ «Богданівка»

Аналізуючи табл. 2.3 спостерігаємо, що найбільша питома вага у структурі витрат виробництва займають матеріальні витрати – більше 52 %, найменшу – відрахування на соціальні заходи та амортизаційні відрахування.

Крім того, спостерігаємо зростання витрат на 1 грн виробленої продукції, що підвищує собівартість виробництва продукції.

Наступним етапом аналізу є оцінка стану фінансів організації та його розвиток реалізовується шляхом порівняння аналітичного балансу. Він створюється відповідно до бухгалтерського балансу способом агрегації статей балансу в групування відповідно до їх нагальності та ліквідності обов'язків. До балансу аналітики додається прорахунок розвитку та змісту статей.

Структура активу підприємства ТОВ «Богданівка» побудована на основі балансу за 2016-2020 роки наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура активу підприємства ТОВ «Богданівка», тис. грн

актив	роки					відхилення (+;-)			
	2016	2017	2018	2019	2020	2020-2016	2020-2017	2020-2018	2020-2019
необоротні активи	51313,7	59090,6	89475,1	92103,0	89460,0	38146,3	30369,4	-15,1	-2643,00
у % до балансу	70,05	66,43	68,52	64,38	62,1	-7,95	-4,33	-6,42	-2,28
оборотні активи	21924,4	29776,4	41041,5	51657,0	55070,0	33145,6	25293,6	14028,5	3413,00
у % до балансу	29,93	33,47	31,43	36,11	38,23	8,30	4,75	6,80	2,12
витрати майбутніх періодів	15,50	15,50	62,70	65,00	84,00	68,50	68,50	21,3	19,00
у % до балансу	0,02	0,02	0,05	0,05	0,06	0,04	0,04	0,01	0,01
баланс	73253,6	88957,5	130579,3	143062,0	144059,0	70805,4	55101,5	13479,7	997,00

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ «Богданівка»

Майновий стан - одна з найважливіших складових головної діяльності організації. На цю сторону діяльності економіки виробництва відбувається вплив зі сторони великої кільності чинників, серед яких існує і такий, який характеризують як співвідношення оборотних та необоротних активів виробництва.

У літературі з економіки не існує єдиного поняття щодо вигляду цієї пропорції, адже його утворення залежить від сфери, де існує виробництво,

від стану на ринку у державі загалом та певного ринкового сектора, на якому діє підприємство та певних інших чинників.

Відповідно до табл. 2.4. зрозуміло, що загальна ціна майнової власності виросла на 70805,4 тис. грн.. Відсоток необоротного активу серед майна організації спочатку аналізованого періоду складала 70,05 5, а 2020 року вона склала вже 62,1%, виріс відсоток активів обороту на 8,3%.

У валютному номінуванні активи необороту у 2020 році в порівняні з 2016 виросли на 38146,3 тис. грн, актив оборотів виріс на 33145,6 тис. грн.

Графік структури активу підприємства ТОВ «Богданівка» зображено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Структура активу підприємства ТОВ «Богданівка», тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних підприємства ТОВ «Богданівка»

В табл. 2.5 на основі звіту про фінансові результати за 2016-2020 роки наведено дані про пасиви підприємства ТОВ «Богданівка».

Згідно із табл. 2.5 можливо здійснити такі узагальнення відповідно балансу організації ТОВ «Богданівка»: шляхи утворення пасиву виробництва загалом збільшуються протягом всього періоду, який порівнюємо, так 2020

року баланс організації виріс на 70805,4 тис. грн. порівняно з 2016 роком., на 55101,5 тис. грн відносно 2017 року, на 13479,7 тис. грн відповідно до 2018 року і на 997 тис. грн до 2019 року.

Таблиця 2.5

Аналіз структури джерел формування засобів (пасивів) підприємства за 2016-2020 роки (тис. грн)

Пасив	Роки					Відхилення (+;-)		
	2016	2017	2018	2019	2020	2020-2016	2020-2017	2020-2018
власний капітал	53585,6	69984,6	81280,0	85283,0	96590,0	43004,4	26605,4	15310,0
у % до балансу	73,15	78,67	62,25	59,61	67,05	-6,10	-11,62	4,80
довгострокові зобовязання	9936,0	6650,0	17867,3	9445,0	5545,0	-4391,0	-1105,0	-12322,3
у % до балансу	13,56	7,48	13,68	6,60	3,85	-9,71	-3,63	-9,83
поточні зобовязання	9732,0	12322,9	31432,0	48334,0	41924,0	32192,0	29601,1	10492,0
у % до балансу	13,29	13,85	24,07	33,79	29,10	15,82	15,25	5,03
доходи майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
у % до балансу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
баланс	73253,6	88957,5	130579,3	143062,0	144059,0	70805,4	55101,5	13479,7

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ «Богданівка»

Власні кошти складають основу фінансів утворення та модернізації виробництва всих форм власності та правово-організаційної форми. Розвиток власних коштів вказує на рівень менеджменту у фінансовій сфері.

Дієвість та зміст застосування власних коштів організації мають прямий вплив на утворення добробуту його власників. Розмір власних коштів відображається на статусі та привабливості компанії для інвестувань [36, с. 26].

Якщо розглядати зміни по розділам пасиву підприємства, то власний капітал зростав протягом даного періоду з 2016 по 2020 рокам, дане

зростання можна відстежити на графіку зображеному на рис. 2.8.

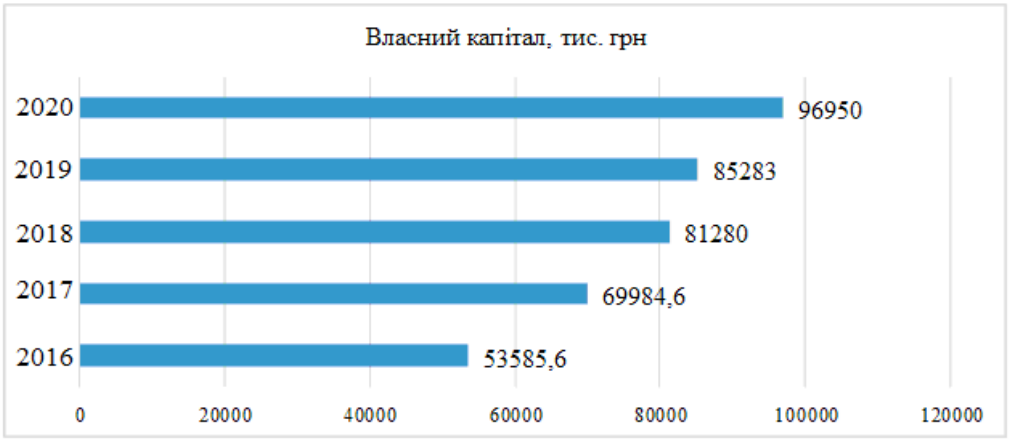


Рис. 2.8. Зміни власного капіталу 2016-2020 рр. підприємства ТОВ «Богданівка»

Джерело: побудовано на основі даних балансу ТОВ «Богданівка»

Важливою є стаття «довгострокові зобов'язання» - цей клас рахунків розрахований для обліку відомостей та систематизування даних про:

- борги організації банкам відповідно до кредитів, що були ними отримані, що не є поточним зобов'язанням (борг, якому не притаманна властивість погашення протягом циклу операцій організації чи у період найближчих дванадцяти місяців із дати балансу);
- борги організаціям відповідно до зобов'язань із використанням коштів позики (окрім банкового кредиту), до суми яких зараховують відсоткову пеню;
- вартість податку на дохід, який відповідає оплаті у найближчому періоді у результаті недовготривалої різниці мід податковими та обліковими базами оцінювання;
- борги відповідно до довгострокових векселів, що були видані та облігаціями, які поширені;

Найбільша кількість зобов'язань на довгий строко можемо бачити спостерігається 2018 року – 17867,3 тис. грн, а найменше 2020 року – 5545 тис. грн, що на 3900 тис. грн нижче за 2019 рік.

Зміни довгострокових зобов'язань підприємства ТОВ «Богданівка»

протягом досліджуваного періоду зображені на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Зміни довгострокових зобов'язань ТОВ «Богданівка» з 2016 по 2020 роки

Джерело: побудовано на основі даних балансу підприємства ТОВ «Богданівка»

Поточні зобов'язання – рахунки цього рівня мають на меті облік відомостей та систематизації даних щодо зобов'язань, що мають погасити у стандартному ході циклу операцій виробництва чи мають погаситись у період 12 місяців із дати балансу.

На рахунках цього рівня створюють облік позик короткого строку, зобов'язань довгого строку, які є поточним боргом із терміном оплати до дати балансу не довше 12 місяців, видань веселів коротких термінів, оплати із підрядниками та постачальниками, витрат на податки й платежі, страхових виплат, витрат на зарплатню, витрат членам, а ще додаткових операцій та виплат, прибутків найближчих термінів.

Графік зміни поточних зобов'язань на протязі п'яти досліджуваних років ТОВ «Богданівка» відповідно до балансу підприємства наведено на рис. 2.10.

Відповідно до рисунку 2.10, можна відстежити зростання поточних зобов'язань з 2016 по 2019 року, у 2020 році вони зменшилися на 6410 тис. грн порівняно з попереднім роком. Порівнюючи з 2016 роком вони збільшилися в 4,3 рази (на 32192 тис. грн).



Рис. 2.10. Графік зміни поточних зобов’язань за 2016-2020 роки ТОВ «Богданівка»

Джерело: побудовано на основі даних балансу підприємства ТОВ «Богданівка»

Дані структури та стану коштів організації описують стабільність його фінансів (стійкість) в цілому.

Фінансова стабільність (стійкість) організації є одним із найбільш важливих чинників стану його фінансів. Вона має зв'язок із рівнем залежності від інвесторів та кредиторів і їх можна описати пропорцією залученого та власного капіталу.

Основна умова дієвого існування організації на ринку – його економічна стабільність.

Кожен суб’єкт господарства має фінансову, внутрішню та загальну стабільність.

Внутрішню стабільність можна отримати при стані економіки суб’єктів господарства, коли відбувається гарантування високого фінансового результату його дій.

Фінансову стійкість варто визначити, як раціональним забезпеченням запитів будь-яких об’єктів ресурсів фінансів для дієвого існування в умовах ринку. Їй притаманна структура відносних та абсолютних показників. Для опису джерел утворення запасу застосовують такі абсолютні показники (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 р.

№	Назва показника	Роки					Відхилення, %	
		2016	2017	2018	2019	2020	2020/2016	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Наявність власних оборотних коштів, тис. грн	12192,4	17528,5	9611	2560	13146	107,82	513,52
2	Наявність власних та довгострокових позикових коштів, тис. грн	22128,4	24178,5	27478	12005	18691	84,47	155,69
3	Наявність загальних коштів	22356,4	24178,5	33910	34661	39099	174,89	112,80

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу ТОВ «Богданівка»

1) Наявність власних оборотних коштів (ВОК):

$$ВОК = ОА – ПЗ , \quad (2.1)$$

ОА – оборотні активи (ф1 р.260);

ПЗ – поточні зобов’язання (ф1 р. 620).

2) Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВДПД):

$$ВДПД = ВОК + ДЗ, \quad (2.2)$$

ДЗ – довгострокові зобов’язання (ф1 р.480)

3) Наявність загальних коштів (ЗК):

$$ЗК = ВДПД + КК \quad (2.3)$$

КК – короткострокові кредити банку (ф1 р.500)

Недостатня кількість чи зниження суми засобів власного обороту спричиняє ріст розміру капіталу, що використовують та збільшення залежності фінансів.

Відповідно до табл. 2.6 видно виростання засобів власного обороту організації ТОВ «Богданівка» 2020 року в порівнянні з 2016 роком на 7,82%, а порівняно з 2018 роком власні оборотні засоби збільшилися понад в п’ять разів.

Відносні показники фінансової стійкості — система коефіцієнтів (ratio),

аналіз яких полягає в оцінках їх зміни щодо теоретично обґрунтованого рівня (оптимального або критичного) та у динаміці змін за попередні періоди.

Далі розраховуємо відносні показники оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «Богданівка» за період від 2016 по 2020 рік, результати підрахунків наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Відносні показники оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «Богданівка» за 2016 – 2020 роки

№	Показники	Роки					Абсолютне відхилення, +;-			
		2016	2017	2018	2019	2020	2020-2016	2020-2017	2020-2018	2020-2019
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,104	0,365	-0,200	-0,133	0,129	0,263	0,329	-0,235	1,249
2	коефіцієнт автономії	0,732	0,787	0,622	0,596	0,670	0,074	0,048	-0,116	0,917
3	коефіцієнт фінансової залежності	1,367	1,271	1,607	1,677	1,491	-0,185	-0,115	0,220	1,091
4	коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,253	1,422	0,306	0,054	0,314	0,260	0,008	-1,109	0,250
5	коефіцієнт маневрованості власного капіталу	0,042	0,156	-0,101	-0,080	0,074	0,153	0,175	-0,082	1,741
6	коефіцієнт фінансової стабільності	2,725	3,689	1,649	1,477	2,035	0,557	0,386	-1,654	0,747
7	коефіцієнт фінансування	0,367	0,271	0,607	0,677	0,491	-0,185	-0,115	0,220	1,339
8	коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,958	0,844	1,101	1,080	0,926	-0,153	-0,175	0,082	0,967
9	коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,268	0,213	0,378	0,404	0,328	-0,075	-0,049	0,115	1,223
10	коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,194	0,113	0,200	0,103	0,062	-0,041	-0,138	-0,051	0,320
11	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,156	0,087	0,180	0,100	0,054	-0,045	-0,126	-0,032	0,347
12	коефіцієнт фінансового левериджу	0,185	0,095	0,220	0,111	0,057	-0,053	-0,162	-0,038	0,310

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Коефіцієнт забезпечення власними коштами, вказує на частину активів обороту, фінансування якого відбувається власними коштами та можна описати особливістю, що зі зростанням показника збільшується і рівень

спроможності оплати та кредитування організації.

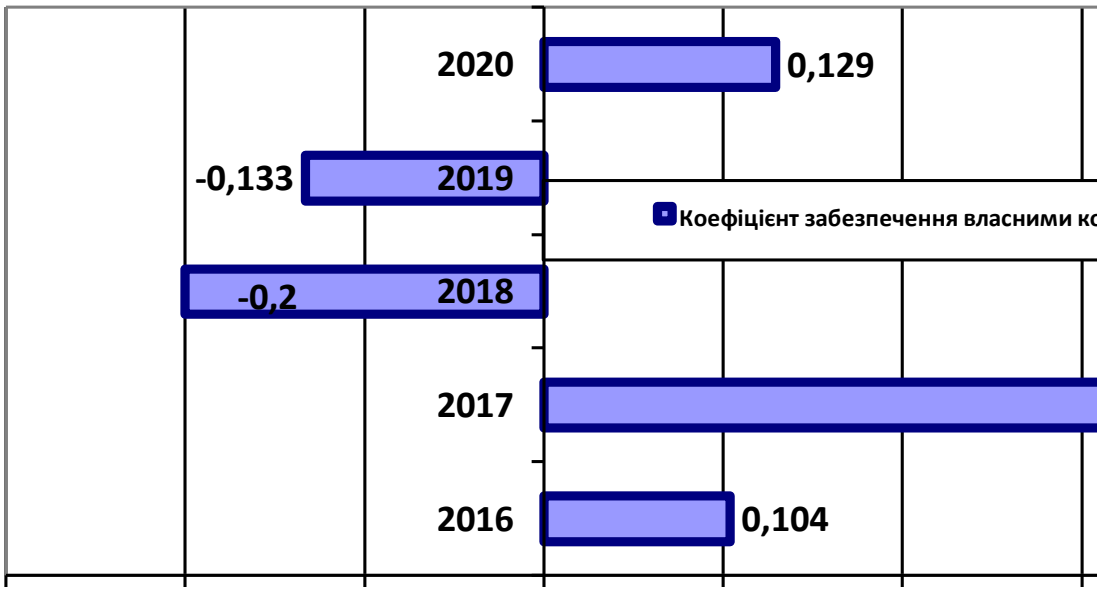


Рис. 2.11. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ТОВ «Богданівка»

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Відповідно до табл. 2.7 і рис. 2.11 можливо здійснити дослідження зміну цього рівня в організації ТОВ «Богданівка» у період 2016-2020 років, як зрозуміло із графіку, то найкращим періодом забезпечення організації власними коштами був 2017 рік, а найгірше – 2018 р. (- 0,2).

Порівнюючи 2020 рік із найвищим показником 2016 року, то коефіцієнт забезпеченості власним капіталом знизився майже втричі (2,8 рази).

Коефіцієнт автономії вказує на те, який відсоток загального вкладу організації є власними коштами.

Він є характеристикою фінансової незалежності організації від зовнішнього джерела фінансування його існування.

Найоптимальніший показник більше 0.5 (рис. 2.12).

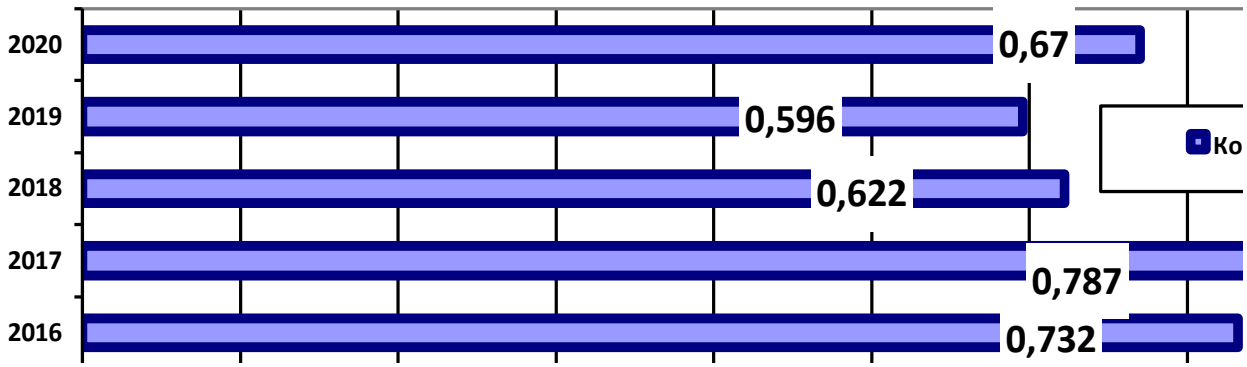


Рис. 2.12. Коефіцієнт автономії підприємства ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Відповідно до даних табл. 2.7 можемо зазначити, що організація є достатньо незалежною від зовнішніх фінансових джерел, адже у період років, що порівнюються із 2016 по 2020 коефіцієнт автономії знаходився вище оптимальної позначки (0,5).

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами обороту вказує на те, який відсоток активів обороту оплачується власним коштом.

Вищі показники цього значення є вищим рівнем спроможності оплати та кредитування організації.

На рис. 2.13 можна відстежити зміни у забезпеченості власними оборотними засобами підприємства ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 роки.

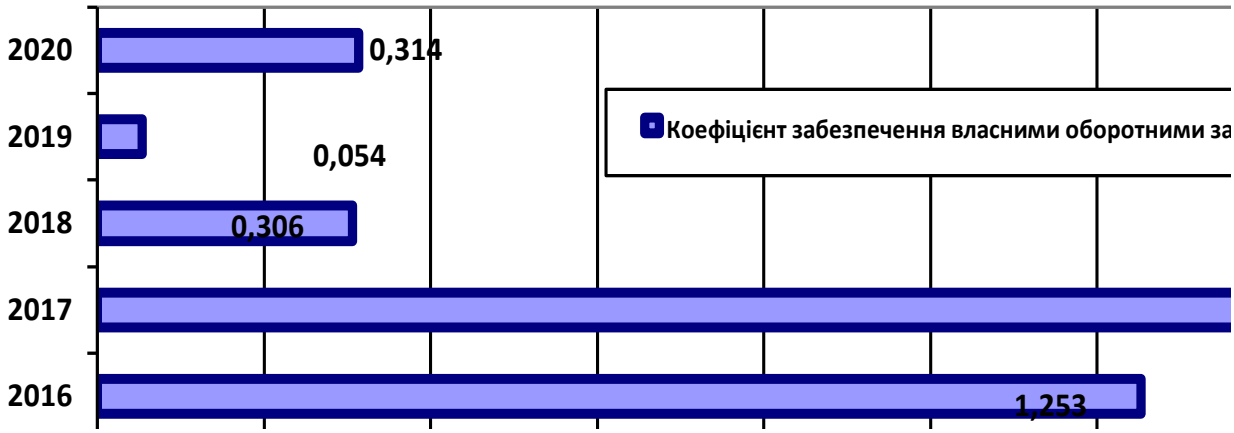


Рис. 2.13. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Як бачимо з графіку, критично низького показника показник не досягав за весь період.

Найвищий рівень спроможності оплати організація мала у 2017 році, а найменший у 2019 році, але надалі, коефіцієнт знову почав зростати, у 2020 році він зріс на 0,260 порівняно з 2019 роком (5,8 разів більше).

Коефіцієнт стабільності фінансів описує рівень забезпечення боргу організації власним капіталом.

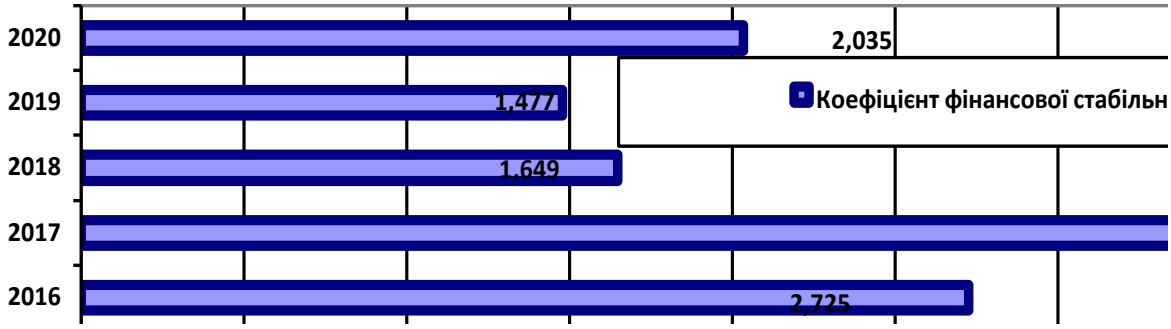


Рис. 2.14. Коефіцієнт фінансової стабільності підприємства ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Перевищення власних коштів над позиковими засвідчує фінансову стійкість підприємства.

Нормативне значення коефіцієнта > 1; позитивною є тенденція збільшення коефіцієнта.

Відповідно до рис. 2.14 можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Богданівка» є стабільним, адже за період, що порівнювався коефіцієнт не мав позначки мінуса, а був вищим за нормативне значення коефіцієнта (> 1).

Вагомим критерієм, що описує стійкість фінансів організації, є коефіцієнт довгострокових залучень капіталу із позики або коефіцієнту фінансового левериджу. Він вказує на те, яка кількість довгострокового капіталу позики застосовано для фінансового активу організації поряд із власним капіталом.

Показник фінансового левериджу вказує на залежність організації від

довгострокових зобов'язань.

Відповідно до рис. 2.15 коефіцієнт фінансового левериджу ТОВ «Богданівка» у 2017 році зменшився на 51,4% в порівняні з 2016 роком, потім коефіцієнт значно збільшився, але вже наступні роки характеризуються зменшенням цього показника. Найнижчого показника цей коефіцієнт організації досягав у 2020 році (0,057).

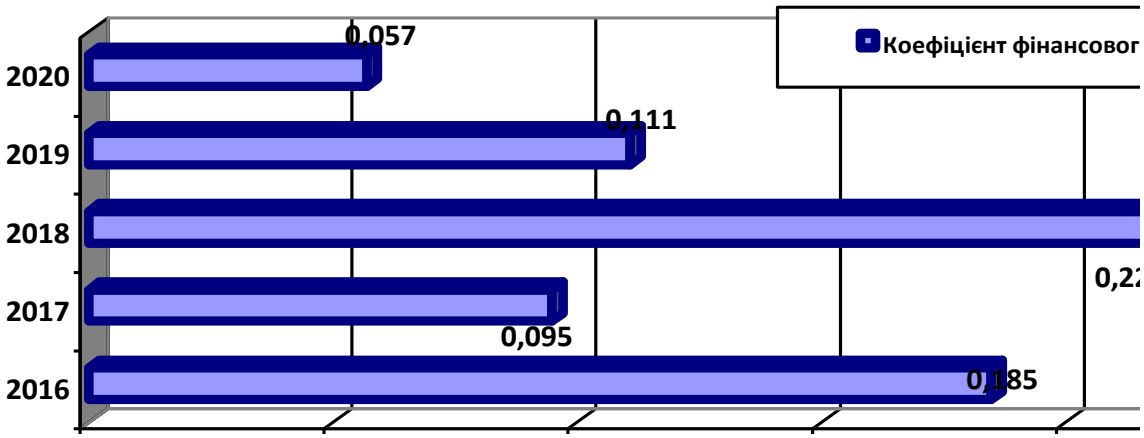


Рис. 2.15. Коефіцієнт фінансового левериджу підприємства ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Таким чином, проведений аналіз основних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «Богданівка» вказує на присутність здатності до покращення економічно-фінансового стану організації.

Можемо стверджувати, що організація є повністю незалежною від зовнішніх джерел фінансів, адже коефіцієнт автономії ТОВ «Богданівка» протягом періоду, що досліджувався є вищим оптимального значення.

Також можна відмітити, що організація є досить-таки стабільно., адже за період, що порівнювався коефіцієнт стабільності фінансів організації ТОВ «Богданівка» був вищим нормативного показника коефіцієнта (>1).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства можлива також ґрунтуючись на порівняльному аналізуванні стабільності виробництва та його головних конкурентів до небезпек, що можуть виникнути на ринку.

За умови дослідження небезпеки лише як негативного прояву

середовища, то таке аналізування показує потреби до існування виробництва сфери, а значно вища стабільність виробництва вказує на те, що воно має високу конкурентоспроможність.

Щоб проаналізувати здатності організації до конкурентоспроможності необхідне оцінення активності його справ (оборотність).

Аналізування активності справ є важливим етапом оцінення стану фінансів організації.

До результатів подібного аналізування мають інтерес, як внутрішні, так і зовнішні користувачі інформації.

Найголовнішими задачами аналізування ділової активності є оцінення ситуації господарювання, пошук чинників та причин стану, що досягнуто підготовлення та пояснення подальших рішень.

Щоб оцінити головні показники економічних результатів діяльності господарювання ТОВ «Богданівка» зостосовують дані, які наявні у Формі №1 «Баланс підприємства» та Формі №2 «Звіт про фінансові результати» та інші форми статистичної звітності організацій.

Рух коштів промислового виробництва під час процесу діяльності виробництва існують у безперервному русі та регулярно змінюють власну форму.

Пришвидшення руху обігового капіталу зменшує необхідність у фінансово-матеріальних джерелах,що допомагає звільними додатковий капітал із метою збільшення та покращення підприємства.

Як всі ми знаємо, кошти перебувають у безперервному русі, рухаючись із однієї стадії до іншої. Від швидкості кругообігу капіталу під час кругообігу прямопропорційно залежить і швидкість виготовлення товарів та їх продажів організацією, що впливає на заробіток.

Пауза у русі капіталу на будь-якому із етапів спричиняє зменшення швидкості обороту коштів, вимагає додаткового фінансування та може стати причиною зниження стану фінансів організації.

Ефект, що досягається під час пришвидшення обороту заключається,

перш за все, у вирості об’єму випускання товару без додаткових пошуків матеріальних ресурсів. До того ж, за рахунок пришвидшення обороту коштів реалізується й примноження прибуткової суми.

Отже, реалізовуючи діяльністю господарювання, організація має прагнути не тільки пришвидшити рух коштів, а й мати з цього як можна найбільшу віддачу.

Розрахунки даних ділової активності організації ТОВ «Богданівка» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ділової активності підприємства ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 роки

№	Назва показника	Роки					Відхилення, +;-	
		2016	2017	2018	2019	2020	2020-2016	2020-2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	сума продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	245038,1	256894,4	346422,0	478267,0	511186,0	266147,9	32919,0
2	прибуток від продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	34550,1	56326,2	68610,0	86605,0	102061,0	67510,9	15456,0
3	частка прибутку від реалізації в загальній сумі прибутку	477,871	3857,959	3611,053	6661,923	5371,632	4893,760	-1290,291
ефективність використання основних засобів								
4	фондовіддача	4,900	4,795	4,965	5,618	5,887	0,987	0,269
5	фондомісткість	0,204	0,209	0,201	0,178	0,170	-0,034	-0,008
ефективність використання оборотних засобів								
6	коефіцієнт обо-ротності оборот-них засобів	12,219	9,923	9,773	10,404	9,648	-2,570	-0,756
7	тривалість обороту оборотних засобів	29,873	36,782	37,348	35,082	37,831	7,958	2,749
8	коефіцієнт оборотності виробничих запасів	33,708	33,040	33,373	39,111	39,662	5,954	0,551
9	тривалість обороту виробничих запасів	10,828	11,047	10,937	9,332	9,203	-1,625	-0,130
10	коефіцієнт оборотності засобів в розрахунках	21,751	16,406	15,810	15,932	14,887	-6,865	-1,045

Продовж. табл. 2.8

11	тривалість обороту засобів в розрахунках	16,780	22,248	23,086	22,910	24,519	7,738	1,609
12	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,752	16,406	15,810	15,932	14,887	-6,865	-1,0454
13	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	29,352	31,699	22,281	21,474	25,887	-3,466	4,4123
14	тривалість погашення дебіторської заборгованості	19,851	24,183	26,265	24,711	23,131	3,279	-1,580
15	тривалість операційного циклу	27,609	33,296	34,023	32,242	33,721	6,113	1,479
ефективність використання капіталу в цілому								
16	коефіцієнт оборотності майна	3,472	3,167	3,156	3,496	3,561	0,089	0,065
17	тривалість обороту майна	105,122	115,236	115,655	104,418	102,506	-2,616	-1,912
18	коефіцієнт завантаженості майна	0,288	0,316	0,317	0,286	0,281	-0,007	-0,005

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Використовуючи дані табл. 2.8 можливо відзначити як відбувались зміни у сумі реалізації продукції (послуг, товарів, робіт) в організації ТОВ «Богданівка» протягом досліджуваного період, графік даних змін зображено на рис. 2.16.

Як бачимо з рисунку сума продажу продукції на протязі даного періоду постійно зростає.

У 2020 році в порівняні з 2016 роком сума виросла на 266147,9 тис. грн, а порівняно до 2019 року - на 32919 тис. грн.

Розрахунок прибуткових коштів від продажу продукції є вагомим складником процесу існування організації.

Цей розрахунок має специфічну особливість залежно до галузі роботи організацій (сфера послуг, торгівлі, виробництво) та власне самого виду роботи (сільське господарювання та промисловість, будівництво чи

транспортування і т.д.).

Дані результатів діяльності виробничої сфери організації можливо отримати враховуючи візні показники.

Обрання чисельника показника фондової віддачі є залежність від цілі, що поставлено.

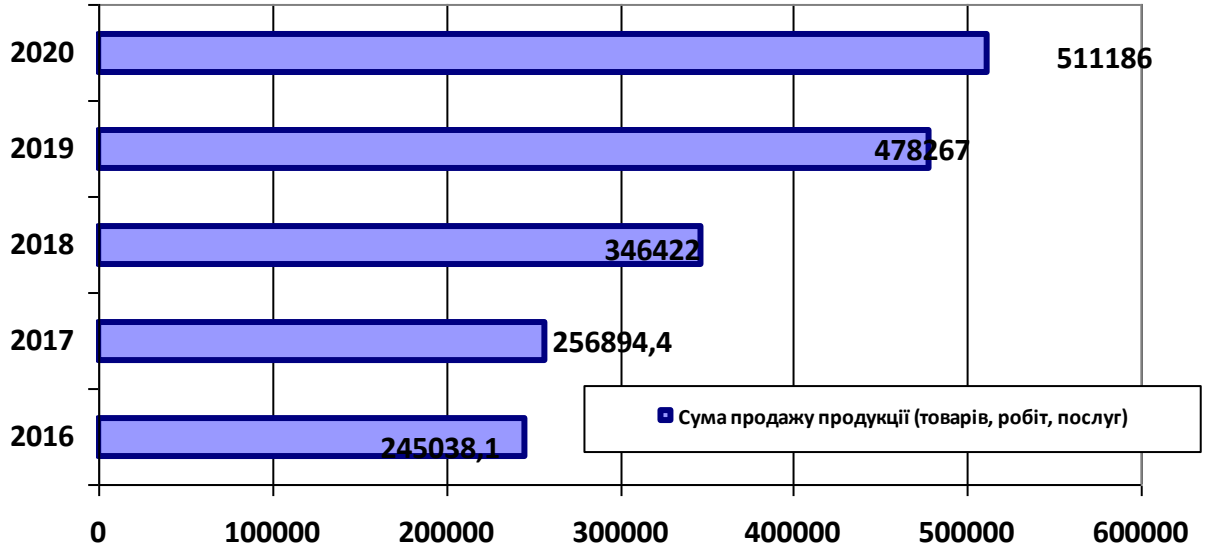


Рис. 2.16. Сума продажу продукції ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Фондовіддачу прораховують або у натуральних (тонни, метри, штуки і т.д.), або у вартісних величинах.

Натуральні величини фондовіддачі є обмеженими у використанні і їх розрахунки здійснюють на виробництвах, у цеху, дільниця, що виготовляють один вид товару; трудовий вимірник використовують у цеху та на дільниці, що створює декілька видів товару.

Фондовіддача є однією із головних чинників, що спричиняють об’єм товару виробництва, тому потрібно здійснити детальний аналіз, які чинники, перш за все, мають вплив на неї.

Треба враховувати, що показник фондової віддачі є складним і на нього мають вплив численні чинники, велика кількість яких має зв'язок між собою (наприклад, трудомісткість товару та виробіток товару за часову одиницю

праці обладнання, отримання термінів норми існування обладнання у ремонті і на технічному обслуговуванні коефіцієнт заміни роботи устаткувань).

Згідно із даними табл. 2.10 спостерігається невелике зменшення фондовіддачі підприємства ТОВ «Богданівка» 2017 року, але з часом цей показник постійно збільшується.

Ріст показника фондовіддачі вказує про дієвість застосування головних засобів розпочинаючи з 2018 року.

Оборотні засоби – єдність фондів обороту та фондів обігу. Оборотні фонди – це елементи фондів виробництва організацією, що цілком використовується у всих технологічних циклах створення товару та повністю відображає власну ціну на ціну цього товару.

Оборотні засоби наповнюються за рахунок капіталу, який отримується за допомогою прибутку та залучення інвестувань спонсорів.

Рух засобів обороту, що вимірюється у часі, є визначенням «оборотності». Оборотність характеризує масштаби потрібного організації капіталу для реалізації процесу діяльності підприємства та продажу товару.

Оборотність засобів обороту має величезний вплив на фінальний результат діяльності виробництва.

Пришвидшення оборотності засобів обороту вплине на ріст прибутку та рентабельність.

Коефіцієнт обороту дебіторського заборгування (ДЗ) є показником для розуміння темпів трансформації дебіторського заборгування у матеріальних капітал відповідно до часу періоду звіту.

Коефіцієнт обороту дебіторського заборгування за змістом є тим результатом, що організація отримує від розташування коштів на дебіторських рахунках.

Для суб’єкта господарювання кращим є більший показник оборотності дебіторського заборгування (більшого ніж середньогалузева позначка).

Зазвичай, цю позначку порівнюють із коефіцієнтом оборотності заборгованості кредитування.

Подібний підхід дозволяє порівнювати умови комерційних кредитувань, які організація використовує в інших гостподарських суб'єктів із тими умовами кредитування, які організація надає іншим організаціям.

Цей коефіцієнт був найвищим 2016 року, у пізніші роки поступово почав спадати.

Коефіцієнт обороту кредиторського заборгування вказує на зниження або зростання комерційного кредиту, який організаціям надають контрагенти.

Відповідно до рис. 2.17 коефіцієнт був високого показника кредиторського заборгування на організації, найвищим був 2017 року.

Зростання показника є хорошою тенденцією, адже організація здійснює фінансування власної діяльності за рахунок кредиторів – постачальників матеріалу, сировини, бюджетування і т.д.

Небезпеками великого сегменту погашення заборгованості кредитування є зниження рівня ділової репутації серед постачальників, запровадження штрафних санкцій зі сторони країни, зменшення ефективності праці серед співробітників і т.д.

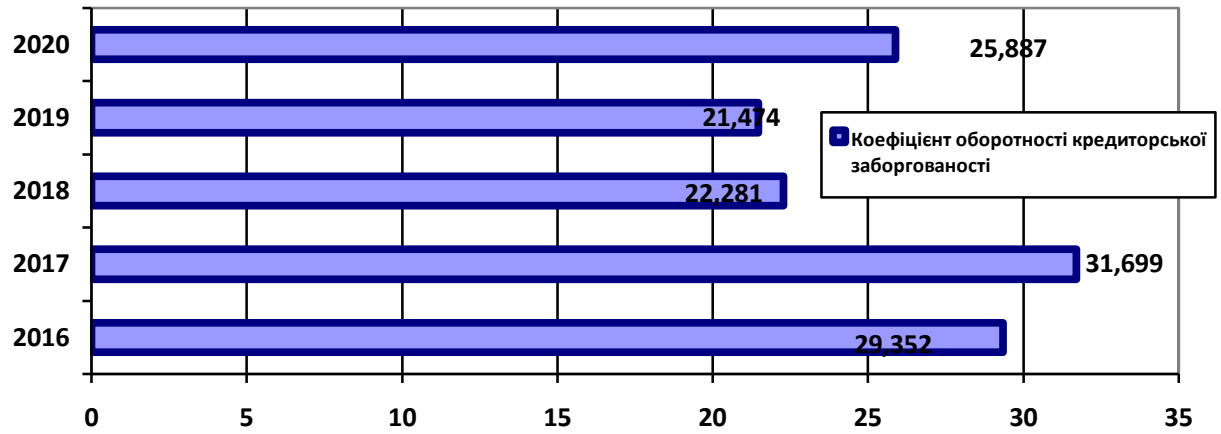


Рис. 2.17. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 роки

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

Необхідним чинником утворення конкуренції є присутність на ринку великої кількості існуючих підприємств подібних до конкретного товару чи

ресурсу.

У разі, коли підприємство діє одноосібно, то зявляється монополі стичність, яка за своїм змістом суперечить конкуруванню.

Для діагностики фінансової стійкості ТОВ «Богданівка», його спроможності до конкурування, потрібно розглянути головні моделі діагностування стану кризи організацій на основі фінансових звітів (форма 1 «Баланс» та форма 2 «Звіт про фінансові результати»), результати продемонстровано у табл. 2.9.

Перший варіант діагностики опрацьовується за моделлю двох чинників Е.Альтмана, відповідно якої вірогідність банкрутства визначається коефіцієнтом покриття (КП) і коефіцієнтом автономії (Кавт) за формулою:

$$ZA = - 0,3871-1,0736*КП+0,0579*Кавт, \quad (2.4)$$

де КП – коефіцієнт покриття розраховується:

КП = (власний капітал + довгострокові зобов'язання) / баланс = (р.380(ф.1)+р.480(ф.1))/р.640(ф.1) (2.5)

Кавт – коефіцієнт автономії розраховується:

Кавт = власний капітал / всього за балансом =р.380(ф.1) / р.640(ф.1) (2.6)

Другий варіант розраховується за моделлю п'ятичинника Альтмана:

$$ZA = 1,2X1+1,4X2+3,3X3+0,6X4+1,0X5, \quad (2.7)$$

де ZA – інтегральний показники;

Х1 – (власний капітал – необоротні активи) / активи = (р.380(ф.1) – р.080(ф.1)) / р.280(ф.1) (2.8)

Х2 – реінвестований прибуток / сума активів = р.350(ф.1) / р.280(ф.1) (2.9)

Х3 – прибуток до виплати відсотків і податків / сума активів = р.100(ф.2) / р.280(ф.1) (2.10)

Х4 – ринкова вартість власного капіталу / позичений капітал =р.380(ф.1) / (р.480(ф.1) + р.620(ф.1)) (2.11)

Х5 – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг / сума активів

=р.010(ф.2) / р.280(ф.1) (2.12)

Для оцінки вірогідності банкрутства за третім варіантом використовується модель Спрінгейта:

$$ZC = 1{,}03C1 + 3{,}07C2 + 0{,}66C3 + 0{,}4C4, \quad (2.13)$$

де С1 – (поточні активи – поточні пасиви) / сума активів =(р.260(ф.1) – р.620(ф.1)) / р.280(ф.1) (2.14)

С2 – прибуток до сплати податків і відсотків / сума активів =р.170(ф.2) / р.280(ф.1) (2.15)

С3 – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість =р.170(ф.2) / р.620(ф.1) (2.16)

С4 – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг / сума активів =р.010(ф.2) / р.280(ф.1) (2.17)

Для прогнозування вірогідності банкрутства за четвертим варіантом Терещенко О.О. запропонував універсальну дискримінантну функцію:

$$ZTy = 1{,}5A + 0{,}08B + 10C + 5D + 0{,}3E + 0{,}1F, \quad (2.18)$$

де А – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг / поточні зобов’язання = р.010(ф.2) / р.620(ф.1) (2.19)

В – валюта балансу/поточні зобов’язання = р.640(ф.1)/р.620(ф.1) (2.20)

С – чистий прибуток/валюта балансу = р.220(ф.2)/р.640(ф.1) (2.21)

D – чистий прибуток / виручка від реалізації продукції, робіт, послуг =р.220(ф.2) / р.010(ф.2) (2.22)

Е – виробничі запаси / виручка від реалізації продукції, робіт, послуг =р.100(ф.1) / р.010(ф.2) (2.23)

F – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг / валюта балансу = =р.010(ф.2) / р.640(ф.1) (2.24)

Згідно з табл. 2.9 можливо здійснити такі узагальнення:

1) Відповідно до першої варіації для моделі Е.Альтмана використовують наступні обмеження, що дозволяють оцінити ступінь вірогідності банкрутства:

Таблиця 2.9

Діагностика фінансової стійкості підприємства ТОВ «Богданівка» за 2016-2020 рр.

варіанти	2016	2017	2018	2019	2020
варіант 1 Модель двох чинників Е.Альтмана	-1,2757	-1,2664	-1,1662	-1,0637	-1,1094
коефіцінт покриття КП	0,8671	0,8615	0,7593	0,6624	0,7090
коефіцінт автономії Кавт	0,7315	0,7867	0,6225	0,5963	0,6705
варіант 2 Модель п'ятичинника Альтмана	6,9300	7,6822	5,3820	5,9899	6,9263
X1	0,0310	0,1225	-0,0627	-0,0475	0,0495
X2	0,6068	0,6841	0,5526	0,5332	0,6083
X3	0,1294	0,2549	0,1441	0,1006	0,1455
X4	2,7245	3,6887	1,6487	1,4773	2,0348
X5	3,9813	3,5231	3,2190	4,0820	4,3143
варіант 3 Модель Спрінгейта	2,6523	3,5216	2,1086	1,9176	2,3992
C1	0,1664	0,1970	0,0736	0,0181	0,0913
C2	0,1105	0,2437	0,1282	0,0530	0,1086
C3	0,8319	1,7594	0,5326	0,1569	0,3730
C4	3,9813	3,5231	3,2190	4,0820	4,3143
варіант 4 Дискримінантна функція Терещенко О.О.	46,5635	41,1876	21,7168	19,0991	23,8220
A	29,9677	25,4326	13,3727	12,0898	14,8248
B	7,5271	7,2189	4,1543	2,9618	3,4362
C	0,0541	0,1843	0,0865	0,0282	0,0785
D	0,0136	0,0523	0,0269	0,0069	0,0182
E	0,0101	0,0146	0,0149	0,0089	0,0090
F	3,9813	3,5231	3,2190	4,0820	4,3143

Джерело: розраховано автором на основі даних форми звітності №1 і форми звітності №2 підприємства

- при умові, що ZA = 0, вірогідність банкрутства дорівнює 50%;
- при умові, що ZA > 0, вірогідність банкрутства велика, перевищує 50% і зростає із збільшенням ZA;
- при умові, що ZA < 0, вірогідність банкрутства менше 50% і далі знижується в міру зменшення ZA.

Впродовж порівнюваних 5 років діяльності ТОВ «Богданівка» значення ZA < 0, відповідно вірогідність банкрутства менше 50%.

2) Згідно другого варіанту достовірність банкрутства в моделі п'ятичинника оцінюється залежно від значення ZA:

– до 1,8 – дуже висока;
– від 1,81 до 2,7 – висока;
– від 2,71 до 2,99 – можлива;
– понад 3,0 – дуже низька.

Всі значення показника ZA відповідно до таблиці по підприємству ТОВ «Богданівка» мають значення більше 3,0, отже вірогідність банкрутства дуже низька на протязі 2016-2020 років.

3) Відповідно до третього варіанту використання моделі Спрінгейта, якщо показник ZC < 0,862, то підприємство є потенційним банкротом.

За табл. 2.11 спостерігається:

- у 2016 році значення показника ZC = 2,6523;
- у 2017 році значення ZC = 3,5216;
- у 2018 році значення ZC = 2,1086;
- у 2019 значення показника ZC = 1,9176;
- у 2020 році значення показника ZC = 2,3992.

Відповідно всі значення показника протягом п'яти років мали значення більше 0,862, отже можливість банкрутства відсутня.

4) Відповідно до запропонованої універсальної дискримінантної функції Терещенко О.О., вірогідність банкрутства підприємства оцінюється такими значеннями ZTy:

– менше 0 – напівбанкрут;
– від 0 до 1 – загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію;
– від 1 до 2 – фінансова стійкість порушилась, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує;
– більше 2 – вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує.

Таким чином, враховуючи результати досліджень головних можелей

діагностування стану кризи організації ТОВ «Богданівка», основою яких є фінансові звіти, можемо зазначити, що збанкрутування цій організації не становить загрози.

Відповідно до всіх розглянутих 4 моделей діагностування організація ТОВ «Богданівка» вважається фінансово стійким, вірогідність банкрутства дуже низька. Далі, здійснюємо аналіз системи управління ТОВ «Богданівка».

2.3. Оцінка ефективності управлінської праці досліджуваного підприємства

Розглянемо систему організації управлінської праці на прикладі ТОВ «Богданівка» Бобринецького району Кіровоградської області, яке є типовим аграрним формуванням за галузевою структурою та розвитком виробничого потенціалу.

У табл. 2.10 представлено дані ефективності роботи управлінського персоналу Товариства, використовуючи фінансову звітність підприємства та методику викладену вище.

Результати розрахунків засвідчили, що загальний коефіцієнт ефективності управлінської праці складає 0,75. Важливо відмітити, що більшість абсолютних показників результативності управлінської праці знаходяться на досить високому рівні, особливо вихід валової продукції на одного управлінського працівника (індекс складає 1,64), та одну люд.-год. в управлінні (індекс дорівнює 1,67).

При цьому показники результативності в цілому перевищують критеріальну межу і складають індекс 1,1, а показники економічності є завищеними (загальний індекс економічності складає 1,35), що говорить про необхідність скорочення витрат на організацію управлінської праці. Таким чином, дані аналізу господарської діяльності підприємства свідчать про необхідність покращення якісної складової операційного менеджменту.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності управлінської праці за індексним методом

Показник	2016	2020	Часткові індекси ефективності (2020 р. до 2016 р.)
Результативність управлінської праці			
1. Вироблено валової продукції на 1-го працівника апарату управління, тис. грн	126,4	207,8	1,64
2. Вироблено валової продукції на 1 людино-год. в управлінні, грн	67,7	113,1	1,67
3. Вироблено валової продукції на 1 грн витрат в управлінні, грн	20,9	12,2	0,58
4. Вироблено валової продукції на 1 грн заробітної плати управлінського персоналу, грн	31,5	17,0	0,54
Середній індекс результативності управлінської праці (Р)			**1,1**
Економічність управлінської праці			
1. Питома вага управлінських працівників у загальній кількості працівників, %	18,9	21,3	1,12
2. Питома вага витрат на управління у собівартості продукції, %	7,3	9,7	1,3
3. Питома вага витрат на оплату праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	14,1	22,2	1,57
4. Питома вага витрат на оплату праці управлінських працівників у собівартості продукції, %	4,8	6,9	1,43
Середній індекс економічності управлінської праці (К)			**1,35**
Загальний індекс ефективності управлінської праці (Е)			**0,75**

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Керівництво Товариства постійно піклується про поліпшення якості продукції і підвищення продуктивності праці, дотримуючись філософії – «якість – обов'язковий компонент продукту». Для визначення оцінки якості трудового життя у господарстві були використані критеріальні ознаки за експертною оцінкою виробничих ситуацій М.О. Бєсєдіна [3].

В процесі аналізу досліджуваної проблеми нами було визначено стан якості управлінської праці ТОВ «Богданівка» шляхом експертної оцінки, яку надали керівники і головні спеціалісти підприємства (табл. 2.11).

Критеріями її оцінки було обрано показники, визначенені в межах досліджень у сфері якості трудового життя Р. Хекманом і Г. Олдхемом [27].

Загальна середня оцінка якості складає 3,9 бали. Найбільшу оцінку мають такі показники якості: професійний інтерес до роботи, творчий

характер роботи (4,7). Найнижчі показники: рівень справедливості при винагороді, гарантія робочого місця, рівень інформаційного забезпечення (3,3).

Таблиця 2.11

Оцінка якості управлінської праці ТОВ «Богданівка»

№	Показники, які оцінюються	Загальне керівництво	Керівники рослинництва	Керівники тваринництва	Сума оцінок	В середньому
1.	Професійний інтерес до роботи	5	5	4	14	4,7
2.	Рівень справедливості винагороди за працю	4	3	3	10	3,3
3.	Визнання важливості роботи, яка виконується	5	4	4	13	4,3
4.	Творчий характер праці	5	5	4	14	4,7
5.	Мінімізація контролю з боку керівництва	5	4	3	12	4
6.	Забезпечення робочого місця технічними засобами	4	4	3	11	3,6
7.	Участь працівників у прийнятті загально-господарських рішень	5	4	4	13	4,3
8	Гарантія робочого місця	4	3	3	10	3,3
9.	Рівень психологічного мікроклімату	5	3	4	12	4
10	Рівень інформаційного забезпечення	4	3	3	10	3,3
Сума оцінок		46	38	35	119	×
Середня оцінка		4,6	3,8	3,5	×	3,9

Джерело: сформовано автором на основі опитування

При цьому оцінка якості праці складає: у групі загального керівництва - 4,6 бали (коефіцієнт якості 92 %), у групі керівників з рослинництва – 3,8 бали (коефіцієнт якості - 76 %), у групі керівників з тваринництва –3,5 бали (коефіцієнт якості -70 %).

В середньому по всіх службах, які оцінювалися, за виконання якості трудового життя поставлено 26,7 % відмінних, 43,3 % добрих та 30,0 % посередніх оцінок, що свідчить про наявність потенційних можливостей покращення якості трудового життя, що першу чергу стосується працівників тваринницького підкомплексу.

Отже, провівши аналіз якості управлінської праці в організації, що досліджуємо, нами знайдено деякі проблеми та резерви, дієвість застосування яких має залежність винятково від правильно ухвалених рішень управління.

Таким чином, аналіз ефективності управлінської праці досліджуваного підприємства є досить трудомістким процесом, але його результат є виправданим, адже дає змогу забезпечити зростання прибутковості підприємства шляхом впровадження напрямів удосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Основні напрями удосконалення організаційної структури управління сільськогосподарського підприємства в Кіровоградському регіоні

Управління агропромисловим комплексом має організаційну структуру, що гарантує ефективність діяльності підприємств в сьогоднішніх умовах ринку, а також віддзеркалює рівні керування та існування в їх діяльності.

Щоб підтримати та збільшити ефективність управління на підприємстві АПК необхідно постійно моніторити та модернізувати організаційну структуру, що має велике значення ще й для збільшення конкурентоспроможності.

Структури управління АПК, які здійснюють організаційну функцію мають формуватись із ціллю всебічно регулювати процеси виробництва, а також і управляти процесами. Структури керування мають бути простими та здатними легко пристосуватися до змін із зовні, при цьому зобов’язані формувати бажані результати та ефекти.

Покращення структури організації управління повинне відповідати головній цілі – задоволення ефективного виробництва та збуту продуктів, зацікавлення праці й збалансування між найголовнішими факторами виробництва. І враховуючи закордонний досвід, варто відзначити, що вся структура дієвої організації агропромислового виробництва фундаментується на регулярній раціоналізації структур управління, які вже існують.

Структура управління АПК Кіровоградського регіону, так само, як й інших регіонів, складається із трьох основних аспектів: виробничої, організаційної та структури управлінського апарату.

Виробничий аспект управління АПК ґрунтується на попиті та пропозиції ринку й характеризується цінової політикою валового й товарного продукту у цінах, що діють. Відповідно до цього ця структура є найбільш нестабільною.

Структура організації управління націлена на розвинення виробництва та складається із трьох взаємопов’язаних підрозділів: основне виробництво і переробка, виробнича і ринкова інфраструктури.

Сьогодні не всі нинішні підприємства спроможні створювати власні цехи переробки, млини та міні-заводи, збувати продукцію самі за допомогою власних крамниць.

Проте, водночас із цим, велика кількість підприємств із переробки не спроможні повністю забезпечити завантаженість виробничих потужностей. У зв’язку із цим для отримання найкращих результатів рівня виробництва та гарантії його зросту потрібно, щоб підприємства у своїй діяльності взаємодіяли із виробничими інфраструктурами, що представлені банками, біржами, торговими центрами, гуртовими та роздрібними ринками, інвестиційними фондами та іншими складовими. Ринкова інфраструктура гарантує забезпечення потреб споживачів задоволення потреб споживачів та отримання найвищого рівня доходів виробниками.

Підрозділи основного виробництва і переробки мають бути єдині з іншими формуваннями.

Для Кіровоградського регіону найбільш прийнятні такі організаційно-правові форми підрозділів, як: агрохолдинги, кооперативи, продуктові комплекси з виробництва, переробки і реалізації сільськогосподарської продукції, а також тваринницькі і рослинницькі кластери. Подібне об`єднання ринкових суб'єктів забезпечує виконання спільних завдань

приватними суб'єктами всередині у межах спільної цілі, та при цьому зберігається їхня власна самостійність.

Отже, на сьогодні найкращим способом покращення структури організації управлінням АПК в Кіровоградському регіоні є обрання напряму інтеграції, кооперування та створення виробничо-технологічних кластерів. Такі об’єднавчі форми гарантують відмінні зміни у структурі відтворення та є умовами успішної взаємної дії таких систем, як: виробництво, переробка, реалізація та фінансово-кредитні установи.

У Кіровоградському регіоні можливість розвитку у напрямку об'єднань підприємств агропромислового комплексу характерна уже понад десять років. Найвідомішими серед них нині є: «Агроспецсервіс» і «ТАС Агро». Такі інтеграції об'єднувались з двох несхожих варіантів.

«Агроспецсервіс» - це приклад інтеграції господарювань слабких матеріальних станів до головних підприємств. У такому випадку господарювання перестають бути юридично самостійними, але отримують здатність розвивати ефективну діяльність, яка є підтвердженням сьогодні. Підструктури «Агроспецсервіс» розміщені в семи суб'єктах регіональної економіки. Підприємство має мережеву гуртову торгівлю (більше 170 торгових точок). Ефективність цього підприємства заключається у відмінній якості товарів компанії разом із чудовою трудовою та технологічною дисциплінами.

Ще одним способом є створення структурних підрозділів усередині конкретного найбільшого агропромислового виробництва, що є основним підприємством. Наприклад, одним із таких інтеграцій є «ТАС Агро». Це підприємство утворилось внаслідок реорганізації колективних господарств способом об'єднання майнових та земельних паїв та вкладів громадян-власників. Ці об'єднання складаються із компаній, які перебувають у статусі юридичної особи та підприємств, які існують без можливостей створення статусу юридичної особи. Об'єднання займається такими видами діяльності, як: рослинництво і тваринництво, а також має переробні цехи, млини і т.д.

Модернізація структури організації управління на основі інтеграційних змін може проявлятись у створенні структурованих схем контактних та майнових відносин, збільшення господарських суб'єктів сфери АПК на централізації капіталу та створення взаємного зв'язку майна й у генеруванні зв'язків між господарствами, а також відносин, що регулюють виробничо-вартісні ланцюжки.

У Кіровоградському регіоні близько 60% агропромислових підприємств є середніми і малими. Більшій частині із них притаманний стійкий стан фінансів, тому відповідно до цього найприйнятнішою формою об'єднання, на авторську думку, для регіону є кооперативна модель, що є досить-таки поширеною для Німеччини.

Кооперація є найпростішою формою об'єднань, основою яких є процесуальність виробництв та поділу праці, єднання сил і відносин виробництв. Це дозволяє підприємствам примножувати власні прибутки, мінімізувати затрати, зменшити ризики відповідальностей, збільшити потенціал розвитку та здатність вкладення капіталу (інвестицій та фінансувань), і знизити робочу завантаженість. Ще одією дуже важливим позитивом кооперування є той факт, що подібна структура об'єднань є однією із найдієвіших механізмів пристосування сільського господарювання відповідно до сьогоднішніх умов економіки, що пов'язані із вступом України до СОТ.

Кооперація робить можливим здійснення спільних закупівель та реалізацій для підприємств, а також дозволяє спільне використання потужностей виробництва та інвестувань. Завдання, які є первинними для кожного підприємства, вирішуються організаціями самостійно.

На сьогоднішній день раціональним є створення таких видів кооперації як: постачальницько-збутова, кредитна, сервісна, закупівельна. Структура організації кооперативів із ціллю забезпечити нормальне існування організацій повинна мати, крім підструктур виробництва та ресайклінгу продукту ще й підрозділ маркетингу, а також підструктуру для забезпечення

зовнішнього зв'язку з метою централізованого продажу результатів власного виробництва, закупівлі потрібного обладнання та техзасобів.

Для розвитку сільськогосподарських кооперативів у Кіровоградському регіоні потрібна не лише участь самих АПК, а й допомога країни. Це можливо, якщо країна буде пропонувати великим кооперативам можливі види субсидій та грантів із ціллю модернізування матеріально-технічної бази, відшкодування частини затрат для оплати процентів від короткострокових або довгострокових кредитувань та позик, відшкодування затрат на оплату первісного внеску відповідно до лізингових договорів транспорту, обладнань, сільськогосподарських та спеціалізованих технічних забезпечень, худоби та інших фондів виробництва.

Крім цього на основі кооперативів є можливість утворення виробничих систем та запровадження екологічно-чистих та натуральних продуктів харчування сільського господарства, пропонувати широкий доступ мешканцям сільських місцевостей послуг виробництва (осім’яніння худоби, дроблення чи зелення зернових), до того ж можливий розвиток несільськогосподарських видів діяльності, наприклад, збору чи переробки плодів, агротуристистичних розваг, курортно-санітарного обслуговування та ін.

Також існує ще одна форма освіти, яка є доцільною для агропромисловості Кіровоградського регіону – модель кластерів.

Кластери, як правило, утворюються раптово і утворюються концентруючись навколо великого підприємства із малих. Дієвий кластер у недалекому майбутньому розвивається і здатний бути об'єктом для чималих вкладень капіталу, що досить позитивно відображається на його діяльності.

Найголовнішим чинником для утворення кластера є присутність високого рівня довіри між його членами, що можна отримати за допомогою запровадження спільних проєктів.

Ще ефективним кластером є єдність прагнення створити ланцюжок доведення кінцевого товару до споживачів та запровадження інноваційних проєктів.

Закордонні приклади існування кластерів є прикладом підтвердження сказаного вище. Найяскравішими прикладами кластер них структур, можна назвати, кластери із обробки дерева у Фінляндії та у Португалії – виноробні.

У Кіровоградському регіоні на теперішній час наявні всі потрібні елементи для підприємств, наприклад, кластера з тваринництва. Цими складовими можна вважати: наявність великого підприємства-інтегратора, територіальна локалізація, стійкість господарських зв'язків між підприємствами та інноваційна орієнтованість. У зв'язку із тим, що в останні роки, можна побачити закономірність зменшення тваринницького виробництва, на що вплинуло закриття дрібних та середніх ферм, то більш раціонально було б залишити їх працювати у формі кластерів, а не закривати. Це допомогло б у продукуванні сільськогосподарського товару та підтримало б виробництва організацій, що діють. І вплинуло б на привабливість для інвестування в АПК Кіровоградського регіону, виросту бази оподаткувань, покращення зайнятості громадян на територіях сількогосподарських підприємств.

Створюючи тваринницький кластер потрібно обов'язково не забувати про врахування уже існуючих зв'язків господарства між виробником сільськогосподарської продукції та суміжниками, й уважно здійснювати підготовку до роботи (маркетинг можливих споживаців товару, проєктування політики та стратегій у галузі якості, створення структури організації кластерів, самооцінювання бізнес-процесів та ін.). Важливо не забувати й про те, що завдання та мтретегічна ціль кластера мають відображатись на кожному із рівнів керування та його структурних підрозділах, а також мають враховуватись і в бізнес-планах діяльності організацій. До цього ж влучне об'єднання діяльнісних видів при утворенні кластерів гарантує його конкурентну перевагу та стійкість.

У багатьох аспектах на це впливають й інформаційні технології, що створюють нові види бізнесу та напрямляють та впорядковують змінні процеси бізнесу.

Покращення структури організації управління загалом має реалізовуватись відповідно конкретної послідовності.

Перш за все, варто обрати оптимальну чисельність вхідних організацій, прорахувати число потрібних ресурсів сировини. Також потрібно вдало знайти місце розміщення підприємства та знайти найприйнятнішу організаційну форму.

Другим кроком має бути функціональний розподіл обов'язків та відповідальностей між елементами керування, проаналізувати системність підбору та відбору потрібного персоналу. Варто покращити оподаткування прибутків підприємства, капіталізувати власність, стимулювати працю.

Третім кроком є раціоналізація та оптимізація обсягів та напрямків підтримки агропромислового комплексу країною.

Структуру організації управління можливо покращувати за допомогою різних шляхів, найвдалішими з яких є функціональний та процесуальний.

Процесуальний підхід характеризується покращенням структури організації шляхом зміни типових та наскрізних процесів бізнесу. Більшим чином його основою є точні, короткострокові зміни структури організації.

На сьогодні найприйнятнішим для покращення структури організацій великих виробництв Кіровоградського регіону є функціональний підхід, адже саме він є оптимальним для модернізування, акумулювання та примноження знань, покращення професійних умінь робітників. Також при ньому можливо найточніше сконцентрувати всі наявні ресурси, врахувати покращення зовнішнього середовища, а також внутрішні та зовнішні потенціали виробництва.

Застосування функціонального підходу є найдоцільнішим, адже при ньому можливе досягнення збільшення ефективності виконання функціональних цілей працівниками виробництва та співставити їх роботу до

вимог як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Процес покращення структури організації управління виробництвом на основі функціонального підходу має три основні етапи: ухвалення рішення керівниками організації, розпізнавання функцій структурних підрозділів, визначення відповідностей функцій, що виконують підрозділи.

Покращення структури управління організацією на виробництвах аграрних секторів, основою якого є функціональний підхід, можливо здійснити у двох напрямках:

1. модернізація структури керування, що вже існує;
2. утворення нової структури управління організацією, що відповідатиме потребам зовнішнього середовища того часу.

Покращення структури організації управління здебільшого спричинена примноженням досвіду, знаннями, здібностями керівництва в управлінні виробництвом та власне здібностями самих працівників. Все це є основою для утворення бажаної структури, що має відповідати вимогам внутрішнього та зовнішнього середовищ. Удосконалення враховує майбутню поступову видозміну структури, що вже існує в управління у напрямок збільшення її ефективності.

У кращих випадках вона має відбуватись декількома шляхами: технологічне, технічно-інженерне, економічно-фінансове та логістичне забезпечення виробничої діяльності агропромислового виробництва.

Утворення нової структури організації управління, яке є відповідним до вимог зовнішнього середовища конкретного часу є досить-таки затратним та трудомістким процесом. Тому з цих причин використовувати цей напрям буде нераціонально.

Покращення структури організації повинно реалізовуватись згідно з наступними принципами: конкурентоспроможність, інноваційність, самостійне фінансування та самоокупність, самоврядування, економічність та зацікавлення економікою. Також варто враховувати принцип відповідності всередині організації (повноваження, що делегують мають відповідати рівню

відповідальності); принцип норми керованості (не більше семи підлеглих у одного керівника), принцип комунікативності (встановлення взаємного зв'язку між формальними та неформальними зв'язками); принцип диференціації (різні типи робіт повинні мати різні характеристики) та інші.

Підсумовуючи варто відзначити, що для дієвого керування АПК важливим чинником є модернізація структури його організації, а також знайти потрібні функції керування та встановлення раціональної кількості робітників. При покращенні структури організації краю варто враховувати чинник впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також розуміти досвід економічно розвинених держав та отримувати від них найкращі практики, які є найбільш відповідними нашому краю та розвитку агропромислового комплексу держави в цілому. Потрібно також не забувати, що структура управління організацією, яку можна отримати результатом покращення потребує постійного моніторингу та внесення потрібних правок.

3.2. Агромаркетинг як один із новітніх інструментів підвищення ефективності системи управління сільськогосподарськими підприємствами

На сьогоднішній день робота АПК в умовах великого конкурування зумовлена створенням механізмів, що гарантують адекватність потребам ринку.

Схожим механізмом є агромаркетинг. Використання цього механізму широко застосовується у закордонних державах із розвиненими відносинами на ринку, в Україні подібний вид діяльності, на думку експертів, перебує на стадії зародження.

Агромаркетинг є відмінним порівняно з іншими видами маркетингу, причиною чого є особливості агропромислової галузі загалом (це продукти життєвої потреби, товари, які швидко псуються; відмінність періоду роботи з часом виробництва; взаємний зв'язок виробництва продукції з головним

засобом і предметом виробництва; різноманітність господарських форм; широких вибір асортименту продукції).

Діяльність у галузі маркетингу серед агропромислових виробництв на сьогоднішній день допомагає ефективнішому господарюванню та дає можливість досить-таки дієво дати оцінку впливу інфраструктури ринку для відмінних варіацій регіонального розташування підприємств товарів. Цей тип діяльності націлений не лише на споживача регіонального рівня, а й на діяльність зовнішньої економіки.

Маркетингова діяльність у галузі агропромислового комплексу є різносторонньою задачею, що потребує розрізнення підходів із декількох планів, що враховують:

– аналізування економічно-фінансових результатів діяльності сфери, її рівень адаптованості ринковим умовам;

– дослідження головних параметрів виробництва й пропорцій підприємства та їх складових;

– виявлення реального рівня і розмірів використання технологій маркетингу;

– облік збутово-виробничих зв'язків підприємств АПК на довгі терміни.

Організація маркетингу і збуту товару агропромислового комплексу необхідно як на закордонних ринках, так і всередині держави. Їх структуру потрібно створювати на основі інноваційних методик та механізмів дієвого управління.

Аналіз досвіду агромаркетингу закордонних держав, де його використовують протягом багатьох років, можна побачити певні закономірності служби маркетингу виробництв, які виробляють та реалізують засоби виробництв для сільгосппродукції. Наприклад, цій сфері характерний напрямок для потреб господарств-споживачів, що виконують

глибокий аналіз їх фінансово-економічних здатностей, враховуючи здатність отримати держкредитування, дотацію та субсидію.

Важливою складовою комплексу агропромислового маркетингу у закордонних компаніях АПК – це цінова політика продукту.

Організації мають важливий вплив на кількість продажів на ринку та обсяги отримануваного прибутку, здійснюючи політику у галузі ціноутворень.

Зарубіжні АПК користуються системою планувань маркетингу, що враховує постійні періоди внесення змін у майбутньому до планування діяльності маркетингу. Наприклад, компанія «Джон Дір» розробляє програми на короткі терміни маркетингу кожні три місяці на період наступних дванадцяти місяців, а програми на довгі терміни - щороку на найближчі п'ять років.

Цей спосіб робить можливим врахування змін до зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, а його використання повністю задовільне не лише для агропромислових підприємствах нашої країни і не лише для цієї галузі, а й галузі сільського господарства, галузі ресайклінгу продукту сільського господарства.

Велика кількість закордонних виробництв агропромислового комплексу у своєму розпорядку розгалуженої маркетингової служби, що допомагає у вдалій реалізації здійснення споживчого попиту та заключення із ними контрактів, а також проведенні торгових операцій, монтажі та сервісному обслуговуванні і т.п.

Українські виробництва агропромислового комплексу ще не осмислюють у повній мірі важливість маркетингу в своїй діяльності, та навіть так направляють свій вибір у цю сторону.

Найголовнішою проблематикою процесів та технологій у маркетинговій діяльності в агропромисловому комплексі є:

1. відсутність науково-обгрунтованих підходів до організації маркетингу в сільському господарстві;

2. відсутність регіонального агромаркетинга;
3. відсутність практичного досвіду роботи на ринку АПК;
4. відсутність маркетингових служб на підприємствах АПК;
5. недолік агромаркетингової інформації;
6. недосконаліть господарського механізму;
7. необхідність розробки напрямки ефективного доведення продукції сільського господарства до споживача потрібної якості і об'єму.

Система керування маркетингом у галузі агропромислового комплексу має бути гнучною, економічно-сприйнятливою для політики аграрного бізнесу, потреб, попиту і потребам споживачів, а також конкуруванню і ринковому стану.

Маркетинг у галузі АПК на сьогоднішній день можливо представити у форму системи, що складається із чотирьох найголовніших складників: стратегічний маркетинг, вихідний і вхідний маркетинг, а також маркетингові заходи (табл. 3.1).

Із метою, щоб маркетинг агропромислового комплексу був ефективним для виробництв варто застосовувати та покращувати такі технології маркетингу: аналізування, сегментування, визначення цілей, позиціонування і прогнозування. Також потрібно здійснювати моніторингування діяльності маркетингу конкурентів, враховувати перепади в макро та мезосередовищах.

Аналіз має на увазі діяльність з дослідження та вивчення ринку товарів та послуг, попиту на різні види сільськогосподарського продукту, дослідження ціни на ринку, одержання інформації про ставлення споживача до продуктів організації із ціллю збільшення попиту.

Українські підприємства агропромислового комплексу мають надавати великої уваги маркетинговим дослідженням, адже саме вони є грунтом для будування ефективної стратегії з маркетингу.

Підприємства АПК мають користуватися всіма відомими засобами, щоб отримати інформацію, яка необхідна, мають використовувати на

практиці SWOT –аналіз, сітку розвитку товару і ринку, експертні методи, метод "мозкового штурму", метод синектики, інтерв'ю та спостереження.

Таблиця 3.1

Складові сучасного маркетингу

Стратегічний маркетинг	**Вхідний маркетинг**	**Вихідний маркетинг**	**Маркетингові вимірювання**
ДОСЛІДЖЕННЯ:	ІНТЕРНЕТ:	РЕКЛАМА:	ТРАДИЦІЙНИЙ:
первинне	сайти	печатка	телефонні дзвінки
вторинне	мобільні додатки	прямий ефір	рекламні запити
фокус групи	СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ:	оголошення	залучення клієнтів
конкурентний ринок	блоги	ГЛАСНІСТЬ:	ІНТЕРНЕТ:
ПЛАНУВАННЯ:	youtube	прес-релізи	веб-статистика
стратегічні плани	facebook	статті	плата за кліки
оперативні плани	twitter	взаємодія зі ЗМІ	оповіщення Google
прогнозування	КОНТЕНТ:	ПОДІЇ:	СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ:
медіа-плани	брошури	виставки	блоги
бюджет	каталог	семінари	youtube
СТРАТЕГІЯ:	офіційні документи	тренінги	facebook
продукт	НАПРЯМКИ:	РЕАЛІЗАЦЯ:	twitter
ринок	пошта	методи збуту	
канал	бази даних	автоматизація	
позиціонування	ел. пошта	популяризація	
сегментація	телемаркетинг		
БРЕНДИНГ:			
ім'я			
логотип			
упаковка			
ціноутворення			

Джерело: сформовано автором

Інформація з маркетингу дає змогу підприємству здійснти аналіз його діяльності, здійснити оцінювання фінансового ризику, координування напрямку діяльності структур та залишатися конкурентоспроможними.

Відповідно до цього, на сьогоднішній день існує потреба модернізації системи агромаркетингової інформації, що складається із багатьох методів та прийомів системного збору, аналізу та передачі інформації, а також є найголовнішою для ухвалення правильних рішень господарювання.

Ця система має представлятись як єдність частин (баз відомостей із конкретних проблем, банку статистичних процедур), що створюю завершену систему. Теоретично опис такої структури уже відомий, та практично і для великого кола доступу, на жаль, поки не є наявним.

Сегментування – представляє собою роботу із сепарації ринку на роздільні конкретні частини для дослідження попиту та відношення споживача до продуктів.

Агропромисловим підприємствам необхідно поділяти ринок, перщ за все, географічно та демографічно, а вже потім – поведінково та психологічно.

Варто віддати особливу роль у цьому випадку фірмово-демографічним ознакам, особливо організаційній структурі, кількості працівників, динаміці збуту та кількості капіталу.

Частіше за все, розподіл є виправданим, коли на ринку присутня велика конкуренція або ускладнено збут продуктів. Саме таким зараз є стан аграрної сфери, а конкретніше сектори промисловості з переробки (м'ясна, хлібопродуктів, плодо-овочеконсервна та ін.). Влесне через це підприємства мають обов'язково використати цю технологію у своїх діях.

Обрання цілі (ціле покладання) як технологічний аспект маркетингу націлено на пошук із всієї чисельності споживачів відповідно до певних характеристик цільової аудиторії. З визначення цільових груп обирається певна продукція компанії, а також вираховують певну рекламу цього продукту.

Для виробництв аграрної галузі цей механізм є найприйнятнішим у галузі, що враховує в собі сфери, які виготовляють засоби виробництва для агропромислового комплексу та сфер, які є важливими для технічкно-виробничого обслуговування сільського росподарювання.

Технологія позиціонування створює товарам сільського господарства конкурентне ринкове середовище.

Ця діяльність націлена на створення інструментів, з ціллю найвигіднішого представлення товарів та власне самого підприємства

споживачеві.Технологію позиціонування застосовує велика кількість виробництв агропромислового комплексу. Частіше за все вони ставлять на те, що їх товар є натуральним та свіжим продуктом, що на сьогоднішній день є одним із найголовніших критеріїв для покупців. Та чимало агропромислових виробництв не враховують різноматність методик позиціонування, що потім відображається на знеціненні та ігноруванні їхнього товару (більшою мірою через однотипність з іншими). Так, наприклад, методика «реєстру», зміст якої заключається в аналізуванні послань у рекламах конкурентів.

Використовуючи цей метод, ситуації, що було наведено перед цим, можна було б уникнути. До того ж виробництвам АПК потрібно розвивати та використовувати у своїй діяльності методику «УТП», суттю якої є пошуки чогось інноваційного у продукті, методом переглядання кожної із його складових.

Досить велике значення має те, щоб всі комунікації маркетингу мали за основу концепцію інтегрування комунікації у маркетингу, що прагне досягнути єдиного загального твердження, єдиного суті та змісту.

Прогноз у маркетингу агропромислового комплексу є однією із найголовніших технологій, що складається із способів та прийомів здійснення маркетингових досліджень, для оцінювання перспективи ринку, здатностей його розвинення та відслідковування розвитку цін. Прогнозування допомагають виробництвам передбачати чимало аспектів поведінки споживачів.

Найпридатнішими методиками прогнозу для АПК є методи статистики: прогноз із застосуванням додаткової інформації, екстраполяція, побудування моделей, основою яких є поведінка аналогів, системи експертів.

Для дієвої діяльності маркетингу в галузі агропромислового комплексу, виробництвам потрібно створювати програми маркетингу, тобто поєднання завдань та адресних різнохарактерних заходів із позначенням ресурсів, які застосовуються та джерел їх отримання. Ці задачі мають об'єднуватись єдиною ціллю та присвячуватись конкретному терміну. Виробництва можуть

скористатися не лише програмами дій (оперативний маркетинговий план), а й відповідною маркетинговою програмою, яка враховує дії для отримання конкретних завдань.

Сьогодні в агромаркетингу варто приділяти увагу і технології брендингу.

У більшості сучасних сільськогосподарських виробництвах відсутня здатність брундування власного товару, що залежить від ряду причин.

Перш за все, це потреба чималих капіталовкладень для брендингу власного товару.

Наступна причина, це відсутність захисту виробництв із юридичної точки зору. А точніше, більшість із них просто не спроможне відслідковувати виробників, які незаконно використовуватимуть бренд.

Ще однією причиною є низький рівень знань у виробництв з технологіями брендингу, що пов’язано із малими знаннями у галузі маркетингу в цілому.

Водночас кожна фірма потребує створення бренду, адже це буде гарантією збереження власної конкурентоспроможності, а її товари споживачі швидко та легко зможуть впізнати серед численної кількості схожих продуктів і, найголовніше, споживачі прагнутимуть придбати цю продукцію.

Вважаємо, що варто утворювати орендування не лише на рівні організацій, а й – на окремих регіонах держави.

Така практика притаманна уже не одній державі за кордоном. Наприклад, Фінляндія запровадила єдиний знак маркування товарів, які продукують у їхній державі.

Брендування гарантує споживачу безпеку та якість товару, а виробникам – продаж за вищою ціновою політикою. Запровадження орендування для українських АПК дасть змогу вийти продукції на значно вигідніший сегмент цінової політики ринку та допомагатиме створити позитивний клімат для майбутнього інвестування.

У епоху новітніх технологій та інтернету, організаціям АПК просто необхідно користуватися ним для розповсюдження та таргетування власного товару.

Маркетинг даних у базах на сьогоднішній день передбачає користування так званими CRM – системами, що створюють постійне акумулювання та упорядкування інформації, яку отримує потенційний споживач, про періодику контактів та обсяг послуг, які надаються. Ця система допомагає організаціям найправильніше розподіляти ринки, а також дослідити їх учасників, проаналізувати та застосувати ділові та клієнтські засоби зв'язку.

Гіганти агропромислової діяльності повинні використовувати у своїй діяльності прямий маркетинг. Вони мають використовувати рекламу, яка націлена на покупця та забезпечуватиме підтримку продажів. Реклама має ґрунтуватися на засоби медійності, особливо на мережу Інтернет, адже саме цей спосіб є найдешевшим, але значно ефективним.

Досить дієво та можливо агрохолдингам утворювати групи у соцмережах із метою запуску таргетованої реклами для свого товару, а також користуватись блогами та бренд-спільнотами, яким характерна наявність слідкувачів відповідно до спільних інтересів. Подібний спосіб є дієвим для спілкування споживачів у коментарях та обговорення якості продукту, а компанії матимуть можливість зворотнього зв'язку із власним споживачем.

Відповідальна робота із розвинення власних бренд-спільнот та підтримання діалогу із споживачами формуватиме лояльне ставлення до товару. Додатково це буде сприяти зміцненню іміджевості компанії серед споживачів та вплине на фінальний результат.

Відновідно до останнього соціального опитування 65% українців використовують мережу Інтернет, що вказує на ще більшу важливість інтерне-технологій у маркетинговій діяльності організацій АПК.

Найголовніше, враховувати створення групи у найдоцільнішій соціальній мережі, а розвиток групи забезпечував кваліфікований фахівець, який розуміє специфіку діяльності в соціальних мережах.

3.3. Обгрунтування доцільності застосування інноваційних технологій при удосконаленні системи управління сільськогосподарськими підприємствами

На розвинення менеджменту організацій АПК значну роль впливає науково-технічний прогрес.

Цей прогрес повязується із безперервним економічно-організаційним та технологічно-технічним модернізуванням агропромислового виробництва та націлений на збільшення його дієвості, підвищення продуктивності роботи у сфері, а також рішення соцзавдань у сільських місцевостях.

Кіровоградський регіон посідає одне із лідерських місць за темпами та обсягами інвестиційного залучення в компанії АПК, а також регіон має дуже високий потенціал інноваціності [39, с.10]. Але при цьому більша частина організацій агропромислового комплексу не віддає великого значення для залучення інноваційних технологій. Ці підприємства мають застарілий порядок виробництва, тому, як правило, їх діяльність є малоефективною.

Одним із таких підприємств можна вважати і ТОВ «Богданівка», що ми досліджуємо. Воно діє на території Бобринецького району.

Провівши аналіз та враховуючи інноваційність підходу для збільшення ефективності системи керування цієї фірми можливо надати наступні рекомендації та пропозиції, що допоможуть йому підвищити ефективність та стійкість підприємства, а також покращити якість товару.

ТОВ «Богданівка» варто реалізовувати керування виробництвом керуючись використанням новітніх методик та підходів, що допомагають збільшенню ефективності рішень управління.

Керівники виробництва повинні активніше використовувати у своїй роботі новітні методики стратегічно-оперативного плану.

З метою створення ефективної стратегії з розвитку виробництва варто обрати найголовнішу мету та задачі, застосувавши STEP-аналіз,який допомагає здійснити аналіз чинників ззовні виробництва та SWOT- аналіз (із метою розуміння слабких та сильних сторін, а також здатностей та небезпек).

Можна використати матрицю Мак-Кінсі чи матрицю БКГ. Виробництву варто ретельніше створювати планування, не пропускаючи повз уваги фінансові здатності та можливості, а також створювати альтернати сценарія планування.

Ми вважаємо, що ТОВ «Богданівка» варто використовувати стратегію зменшення собівартості. Це допоможе йому бути більш конкурентоспроможним, а також збільшить рентабельність підприємства.

І з цією метою виробництву варто застосувати систему управління витратами. В тому числі керівники виробництва повинні створити програму керування витратами, де буде зазначено статті подальших затрат, що змінюються за значимістю.

У стовпчиках варто перерахувати завдання з оптимізування підприємства, потрібну суму для втілення цієї мети та отриманий результат (табл. 3.2).

Отже, при застосуванні цієї системи, виробництво здатне отримати зменшення затрат у середньому на 15 000 грн відповідно кожного із пунктів запропонованих затрат, що загалом нараховує більше 100 000 тис грн. за рік.

До того ж варто створити планування із отримання цих результатів.

Так, наприклад, зменшити затратність на купівлю нових запасних частин можна відремонтувавши старі, затрати на ПММ – способом запровадження новітніх технологій, а зниження цін постачальниками – за рахунок спільної праці із підприємствами-гігантами або за рахунок купівлі чисельної партії товару (у випадку вступу виробництва до кооперативу постачальників).

Із метою покращення якості товарів ТОВ «Богданівка», так само й іншим фермам господарювання, потрібно опиратися на закордонний досвід

та використовувати інноваційні технології землекористування у своїй роботі, а саме використання:

Таблиця 3.2

Система управління витратами для ТОВ «Богданівка»

№	Статті витрат	Завдання	Сума, що передбачається для реалізації	Досягнутий результат
1.	ПММ	скоротити витрати на ПММ на 15%	180 000	14%
2.	Купівля запчастин	1. скоротити витрати на покупку нових запасних частин на 15%; 2. домогтися від постачальників найбільш вигідної ціни на етапі підписання контракту на 10%	-	18% 10%
3.	Купівля ЗЗР	домогтися від постачальників найбільш вигідної ціни на етапі підписання контракту на 10%	-	10%
4.	Купівля насіння	домогтися від постачальників найбільш вигідної ціни на етапі підписання контракту на 10%	-	10%
5.	Купівля добрив	домогтися від постачальників найбільш вигідної ціни на етапі підписання контракту на 10%	-	10%

Джерело: сформовано автором

– інноваційних видів аграрних хімікатів (пестициди, макро-, мікродобрива, гербіциди, фунгіциди, інсектициди);

– стимуляторів росту;

– електрофізичних засобів знезараження насіння, механічних та електричних засобів боротьби з бур'янистою рослинністю;

– новітніх сортів та гібридів культур із значно вищим потенціалом врожаю, із вищою толерантністю до багатьох видів хвороб;

– новітніх та ідеальних знарядь сільськогосподарської праці.

Використовуючи їх, виробництво спроможне зменшити затрату паливана 1 га умовної ріллі та скоротити чисельність потрібних співробітників;

– новітнього автопарку, що є більш енергонасиченим та економним, ніж попередній. Використання широкозахватних машин допоможе зменшити

затрати на робітниках і ПММ до 5 разів (один трактор такого типу здатний виконувати роботу 5 звичайних, якими користуються у даний час);

– безвідвальної обробки ріллі та застосування принципів пермакультури.

Зважаючи на те, що виробництво реалізовує свою роботу у зоні достатнього зволоження для покращення ефективності користування земельними ресурсами та виросту прибутків ТОВ «Богданівка» здатна використовувати посіви, які повторюються, що означає висів ультра швидкостиглих сортів та гібридів соняху, кукурудзи чи сої після зібрання ячменю.

Застосування інноваційних технологій землекористування допоможе ТОВ «Богданівка» покращити ефективність виробництва на 20-30% (понад 1 млн грн), що позитивно вплине на існування виробництва загалом.

Для покращення ефективності контролювання процесу виробництвом, зменшення затрат на забезпечення транспортними засобами, зарплатні, затрат ПММ цьому виробництву варто визначити систему слідкування супутниками за цими технічними засобами.

Схожу систему варто обладнати на 5 транспортних засобах (2 вантажівки, 2 трактори та 1 комбайн).

Ціна одного подібного обладнання в середньому дорівнює 25 тис. грн., а власне саме супроводження вартуватиме виробництву близько 300 грн в місяць [51, с.59-60].

Щорічно, якщо на ПММ витрачати близько 2 000 000 грн на рік, то очікуване заощадження має дорівнювати 10% (200 000 грн), строк окупності буде дорівнювати близько 1 року.

За допомогою таких дії, працівники зупинять крадіжки ПММ, а власники виробництва з легкістю відстежуватимуть період роботи технічних засобів та її геолокацію.

Відповідно до рекомендацій, що запропоновано виробництво ТОВ «Богданівка» спроможне зменшити затрати на підприємстві, а конкретно змінні затрати порівняно до результатів 2020 року на 11% (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні результати витрат ТОВ «Богданівка», грн

Витрати	2020 рік	Прогнозний результат	Темп зростання прогнозованого результату до 2020 р, %
ПММ	3 224 342	2 901 907	89,9
Добриво	1 344 200	1 209 780	90,0
ЗЗР	1 545 400	1 390 860	90,0
Насіння	1 682 483	1 514 235	90,0
РАЗОМ	7 796 425	7 016 782	89,9

Джерело: сформовано автором

Слід відмітити, що у результаті цих дій рентабельність підприємства виросте на 48% (табл. 3.4).

ТОВ «Богданівка» потрібно використовувати у своїй роботі інноваційні маркетингові технології.

Перш за все, варто здійснювати моніторинг маркетингової ситуації на ринку агропромислового комплексу з метою одержання потрібної інформації з рослинництва.

Керівництво повинно усвідомлювати, який товар потрібно вирощувати у майбутніх 2-3 роках, а для цього необхідно мати знання про вартість ціни на товар.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники діяльності ТОВ «Богданівка», грн

Витрати	2020 рік	Прогнозний результат	Темп зростання прогнозованого результату до 2020 р, %
Виручка від продажу продукції, грн.	25 596 300	25 596 300	100,0
Собівартість проданої продукції, грн.	23 985 500	23 205 900	96,8
Валовий прибуток, грн.	1 610 800	2 390 400	148,4
Рентабельність виробництва,%	6,3	9,4	148,4

Джерело: сформовано автором

Не менш важливий пошук вигіднішого для виробництва способу розвитку готового товару. Крім торгів із поля та гуртовому споживачу, виробництву потрібно реалізовувати власний товар цільовому споживачеві.

Цей спосіб найвигідніший для ТОВ «Богданівка», адже продаж товару певної чисельності та відповідно до конкретної ціни буде гарантовано. Із цією метою перед виробництвом постає задача пошуку постійного покупця та підписання з ним контракту на довгий період із умовою постачання продукту. Цим цільовим споживачем може бути птахо- та/або свинокомплекси.

Враховуючи те, що праця у цьому підприємстві є пов'язаною із фізичною роботою та працею на свіжому повітрі, а також працею з хіміковмісними засобами та досить гнучким графіком праці, це призводе до того, що працівники частіше за все не є задоволеними умовами роботи. Робітники часто дратуються, а свої похибки вважають впливом роботи інших співробітників чи навіть повністю перекладають провину на інших робітників. Через це зменшується продуктивність роботи, результатом чого стає велика кількість пропусків робочих днів або й навіть початок пияцтва.

Відповідно до цього керівництво має регулярно здійснювати заходів з метою покращення оптимального клімату на виробництві, створювати для робітників здатність самоорганізації власної праці, конкретно розподіляти обов'язки робітників, а також вчасно прибирати причини, які призведуть до перевантаження працею. Керівникам потрібно застосовувати профілактичних мір для боротьби із стресуванням робітників.

Дирекція ТОВ «Богданівка» має користуватися стилем керування, що влаштовую конкретну організаційну ситуацію та характерам робітників і не розлючуватись у разі, коли співробітник не згоден розпочинати роботу над запропонованим завданням, а краще більш детально вирішити причини небажання та відмови.

Керівництво повинне покращити систему мотивації. Варто досягти цілі, щоб співробітники були задоволені своєю працею та бажали досягати цілей, які ставить перед ними керівник.

Для отримання цієї цілі варто скористатися як традиційними методиками заохочення (найкращим співробітникам – найкраще технічне забезпечення, письмова подяка за роботу, стенди із фото найкращих співробітників), так і нетрадиційними методиками (привітання на ювілеї та свята, додаткове преміювання відповідно до результатів роботи за рік).

Сьогодні ця організація, як і чимало інших виробництв агропромислового комплексу не здатні до швидкого та якісного переходу на вищий рівеньмодернізаційного розвитку без підтримки держави.

Країні варто створювати способи щодо захищеності прав виробників товарів, допомагати експортуванню українських товарів та реалізовувати фінансову підтримку розвинення програм, які заохочують та допомагають збільшенню продуктивності сил.

Країні потрібно створювати комплексні структури сталого розвитку агрогалузей тих регіонів, що перебувають у стані кризи, а також застосовувати міри з метою розвинення страхування залежно від ступеня відхилення отриманого на практиці врожаю культур сільського господарства та норми забезпечення страхування.

Для вдалого модернізування АПК на сьогоднішній день необхідно розпочати пошук новітніх підходів, враховуючи корпоративно-державні способи взаємних відносин.

Із метою покращення стійкості сільського господарювання варто модернізувати й систему цінових утворень.

Цей процес має бути визначено як покращенням форм ринкового цінового утворення, так і регулювання країною товарів сільськогосподарського ринку, додатково знаходячи внутрішні запаси зменшення затрат на грунту інноваційних технологій, бажанням для

отримання стабільності агропромислової галузі, утворення потрібних економічно-фінансових гарантій для підтримання українських виробників.

Із цією метою потрібно збільшити галузь використання індикативних найменших гарантій закупівельної ціни, що необхідно віддавати підприємствам середні затрати на одиницю товару.

Значним резервуванням покращення здатності купівлі стануть міри щодо заохочення експортування сільськогосподарських товарів. Можна встановити квоти всередині країни для поставки ресурсів енергетики та мінеральних добрив. Іншим способом є відміна акцизування дизельного палива, що створено для сільськогосподарських потреб та відміна податку на сільське господарство та ПДВ на ресурси підприємств.

Здатність купівлі виробництв може покращитися за допомогою власних фінансів, матеріальної підтримки зі сторони країни у формі субсидій на різні види техніки розміром не менше 30% ціни технічно-матеріального засобу, а також за допомогою інвестування комерційних структур.

Країні потрібно покращувати й підприємницьку інфраструктуру. Із цією метою варто забезпечувати сферу дотаційними вливаннями та збільшити вплив на хід формування ресурсів інвестицій, що допоможе АПК стати привабливим для інвестування, адже модернізацій на привабливість характеризується, найперш за все, заходами підтримки та заохочення країною.

Всі ці чинники сприятимуть ТОВ «Богданівка» використовувати власний потенціал та перейти на ефективніший рівень власного розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, що проведено можливо здійснити такі узагальнення та пропозиції:

Утворення дієвої економіки аграрної галузі України має зв'язок із єдністю чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, у якому велике значення має ринкова та державна регуляція соціально-економічних процесів аграрної сфери. Конкурентоспроможність аграрного сектора національної економіки залежить перш за все від ефективного підприємництва в аграрній сфері як ядра становлення сучасних раціональних соціо-еколого-економічних форм господарювання.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Богданівка» представляє підприємства сільськогосподарської галузі, які в сучасних умовах трансформації української економіки загалом та її секторів, зокрема, мають необхідність покращення системи управління.

Перший розділ випускної кваліфікаційної роботи містить методолого-теоретичні засади для дослідження, а саме, підходів до розуміння управління як поняття економіки, виділення управлінських функцій, що властиві організаціям аграрного сектору, а також специфіка оцінення дієвості управлінської праці.

Звідси можемо зробити висновок, що теоретика управління організаціями є багатогранною та спірною, що вимагає об’єднаного підходу в кожній окремій ситуації управління, а обрання вірного управлінського підходу дарує можливість організації найуспішніше здійснювати розвиток відповідно до умов ситуації на ринку та миттєво реагувати на позитивні чинники та захищатись від негативних, як результат, не просто залишаючись на ринку, а модернізуватись і здійснювати свою діяльність краще, ніж конкуренти, що означає мати вирішальну перевагу конкурентоспроможності.

У цілому, управлінська система аграрним підприємством передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними

функціями.

З огляду на особливості виробничо-господарських процесів та узагальнюючи погляди вчених, до конкретних функцій системи управління аграрного підприємства, які комплексно розкривають особливості діяльності аграрних підприємств, слід віднести наступні: інтеграційно-моніторингова, адаптаційна, інноваційно-інформаційна, виробничо-господарська, фінансово-економічна, контролююча та екологічна функції.

Крім того, у діяльності аграрних підприємств, незалежно від форм власності, виділяють економічну та соціальну функції, які полягають у вдосконаленні технологічних процесів, поліпшенні умов праці.

Безсумнівно, основною функцією кожного підприємства є виробнича функція, яка полягає у максимальному створенні продукції за найменших витрат.

З огляду на те, що дієвість аграрної економічної галузі лише на третю частину спричинена вливанням у технічне забезпечення та обладнання, а решта залежна від людського фактору, інтелектуальних здібностей, кваліфікації, вмінь керівництва та співробітників. Тому, оцінка ефективності управлінської діяльності є досить важливою.

Ефективність управлінської діяльності – економічно-соціальна категорія, що описує рівень результату управлінської діяльності у межах реалізування мети керування, яку визначають відношенням її економічних результатів до затрат праці.

Дослідження результатів виробничої діяльності ТОВ «Богданівка» продемонструвало прибуток ведення господарювання товариством, що вказує на дієвість керування. Однак, під час детальнішого аналізування, ми виявили, що загальний коефіцієнт ефективності управлінської праці складає лише 0,75.

Важливо відмітити, що більшість абсолютних показників результативності управлінської праці знаходяться на досить високому рівні, особливо вихід валової продукції на одного управлінського працівника

(індекс складає 1,64), та одну люд.-год. в управлінні (індекс дорівнює 1,67). При цьому показники результативності в цілому перевищують критеріальну межу і складають індекс 1,1, а показники економічності є завищеними (загальний індекс економічності складає 1,35), що говорить про необхідність скорочення витрат на організацію управлінської праці.

Виходячи з аналізу рівня ефективності управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві, визначено необхідність залучення працівників до прийняття управлінських рішень в межах досліджуваного підприємства і забезпечення заходів щодо покращення інформаційного середовища виробничих процесів. Пропонується проведення соціометричних досліджень з визначення рівня мікроклімату для покращання неформальної структури колективів. Так само важливо забезпечити заходи з гарантії робочих місць і дієвості системи винагороди за працю.

Окрім цього важливим управлінським та виробничим ресурсом покращення результатів господарювання для ТОВ «Богданівка» може стати створення певних переробних потужностей, що дозволить реалізовувати вироблену продукцію за вигіднішими цінами.

Аналізуючи процес функціонування було встановлено, що на дослідженому підприємстві створено нормальну систему управління, яка дозволяє отримувати нормальні результати праці, проте, за умови вдосконалення управлінських процесів на підприємстві, такі результати можуть значно збільшитися. Наприклад, впровадження функціонального підходу до управління дасть змогу забезпечити збільшення виробництва валової продукції з розрахунку на одного працівника, зайнятого в управлінні, на 8-12 %, з розрахунку на 1 грн витрат в управлінні — на 5-7 %.

Таким чином, запропоновані рекомендації та основні положення щодо удосконалення системи управління на аграрних підприємствах за рахунок оптимізації організаційної структури через впровадження функціонального підходу до системи управління і застосування інтегрованого показника оцінки ефективності управлінської праці на підприємстві, що ґрунтується на

розрахунку середнього показника, що включає показники результативності та економічності управлінської діяльності, націлені на впровадження в практичну діяльність держаних органів управління агропромислового розвитку, аграрних підприємств як Бобринецького району, так і країни загалом.

Сутність вдосконалення організаційної структури управління АПК в Кіровоградському регіоні полягає в інтеграції, кооперації і формуванні виробничо-технологічних кластерів. Подібні форми об'єднань забезпечують якісні зміни в системі відтворення і є умовою ефективної взаємодії таких систем, як: виробництво, переробка, реалізація та фінансово-кредитні установи. Доцільно створити тваринницький кластер і такі види кооперацій, як: постачальницько-збутові, кредитні, сервісні та закупівельні.

Особливості розвитку технологій маркетингу в сфері АПК полягають в: розбіжності робочого періоду з періодом виробництва, взаємозв'язку виробництва продукції із основним засобом і предметом виробництва; різноманітті форм господарювання; різноманітності товарного асортименту, продукція АПК є товаром життєвонеобхідним і швидкопсувним.

Сучасні технології маркетингу в сфері АПК включають в себе: розробку програми маркетингу, брендинг, аналіз, сегментування, визначення цілей, позиціонування і прогнозування, моніторинг маркетингової діяльності конкурентів.

Необхідність застосування інноваційних технологій в практику систему управління підприємств АПК полягає в тому, що завдяки застосуванню сучасних технологій керівництвом підприємства можна значно збільшити ефективність виробництва і знизити витрати. Таким чином, підприємства збережуть і поліпшать свою позицію на ринку, і будуть більш конкурентоспроможними.

В результаті, підвищення ефективності системи управління аграрними організаціями може бути причиною збільшення їх конкурентоспроможності за допомогою збільшення дієвості їх діяльності, а отже, здатності конкуренції

не тільки у межах регіону, а й України загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбарцумов, А. А. 1000 терминов рыночной экономики [Текст] / А. А.Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. — М. : Крон-Пресс, 1993. — 218 с.

2. Антонюк В. Кадри інноваційної діяльності: проблеми, формування та використання / В. Антонюк // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37-41.

3. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

4. Бєсєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. / Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 496 с.

5. Быкова А. Организационные структуры управления. — М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. — 160 с.

6. Бондур Т.О. Система обліку і контролю витрат сільськогосподарського виробництва за центрами відповідальності // Економіка АПК. — 2007. — №4. — С. 106.

7. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія / Бурмака М.М., Бурмака Т.М. – Харків: ХНАДУ, 2013. – 204 с.

8. Васильєва Н.К. Галузеві й регіональні аспекти інноваційно-інвестиційної моделі розвитку аграрних підприємств / Н.К. Васильєва // Держава та регіони. – 2013. – № 3. – С. 264–268. – (Серія: Економіка та підприємництво).

9. Васильєва Н.К. Інтегрований інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств із застосуванням інформаційних технологій / Н.К. Васильєва // Економічний простір. – 2013. – № 49. – С. 173–180.

10. Васильєва Н.К. Інформаційні технології як складова підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / Н.К. Васильєва // Агросвіт. – 2014. – № 24. – С. 3–7.

11. Васильєва Н.К. Прогнозування цін у галузі рослинництва в Україні та регіонах / Н.К. Васильєва // Економічний часопис–XXI. – 2016. – № 11–12(2). – С. 26–29.

12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр. навч. літ-ри, 2006. – 504 с.

13. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О. В. Востряков, П. Б. Галушко. — Режим доступу : http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2925/1/Василенко%20Ю.В.%20Підвищення%20ефективності%20управління%20підприємством%20на%20основі%20використання%20процесного%20підходу.pdf

14. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: аспекти праці. – 2007. − № 5. – С. 37-41.

15. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. — 2014. — № 4. — Режим доступу до журналу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079

16. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. — 313 с.

17. Єльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльникова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.

18. Животенко В. О. Механізми управління аграрними підприємствами в умовах активної протидії зовнішнього середовища / В. О. Животенко // Збірник наукових праць Черкаського державного

технологічного університету. – Черкаси: ЧДТУ, 2013. – Вип. 27. – С. 242–245. – (Серія: Економічні науки).

19. Завадський Й., Червінська Л. Фактори мотивації персоналу в менеджменті //Економіка України. – 1999. - №9. – с.53.

20. Карамушка О.М. Економічні підходи до вдосконалення виробництва насіння зернових колосових культур / О.М. Карамушка// Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2009. – № 1. – С. 188–192.

21. Карамушка О.М. Реалії ринку зернових колосових культур України / О.М. Карамушка // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції “Наука і техноло- гії: кроки в майбутнє–2017” (27 лютого–05 березня 2017 р.). – Прага : Publishing House “Education and Science” s.r.o., 2017. – Т. 8. – С. 80–81.

22. Козачок Ю.І. Бізнес-планування вирощування насіннєвої кукурудзи на біоетанол / Ю.І. Козачок // Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. – Вінниця: ВНАУ, 2010. – Вип. 42, т. 1. – С. 3–8.

23. Келюх О.О. Інформаційні технології в розвиненні екологічного мислення майбутніх фахівців аграрної сфери / О.О. Келюх // Молодий вчений. – 2017. – № 5(32). – С. 65–68.

24. Козачок Ю.І. Матричні моделі мінімізації ризиків насіннєвих господарств / Ю.І. Козачок // Економічний простір. – 2010. – № 39. – С. 211–220.

25. Козачок Ю.І. Напрями підвищення ефективності виробництва насіння кукурудзи на зерно / Ю.І. Козачок // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету: зб. наук. праць. – 2010. – № 1. – С. 188–191.

26. Колесніков Г.О. Менеджерський словник — К.: Професіонал, 2007. — С. 240.

27. Кравченко В.П. Якість праці та її продуктивність / В.П. Кравченко // Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету: Економічні науки. Частина ІІ. – вип. 4 – Кіровоград: КДТУ, 2003, С. 249- 253.

28. К.Родлер, Э.Кирхлер. Управление в организациях // Психология труда и организационная психология; т.2 /пер с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2003. – 128 с.

29. Лазеба Є.С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок / Є.С. Лазеба // Агросвіт. − 2014. − № 14. − С. 81–85.

30. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств. Управлінський аспект / В.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ, ІАЕ, 2003. – 370 с.

31. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. − № 15.5. – С. 376–380.

32. Маркетинговий менеджмент : підруч. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. — К.: Хіджест, 2008. — С. 61.

33. Менеджмент і маркетинг : навч. посіб. / [Перебийніс В.І., Бойко Л.М., Писаренко В.В. та ін.] ; за ред. В.І. Перебийніса. — Полтава: ФОП Говоров С.В., 2007. — С. 186

34. Мироненко О.А. Застосування сучасних програмних засобів в управлінні підприємствами аграрного сектору / О.А. Мироненко, І.І. Шрамко // Socio-economic aspects of economics and management: Collection of scientific articles. – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America. – 2018. – Vol. 1. – P. 78–83.

35. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: монографія / Л.І. Михайлова. – К. , Центр. навч. літ-ри, 2008. – 388 с.

36. Мороз С.І. Календарно-ресурсне управління витратами в рослинництві / С.І. Мороз // Агросвіт. − 2017. − № 1. − С. 9−14.

37. Мороз С.І. Інформаційне забезпечення ціноутворення на аграрну продукцію / С.І. Мороз // Агросвіт. − 2013. − № 6. − С. 22–24.

38. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент (модульний підхід): Навчальний посібник. - Харків: Вид-во ХНАУ, 2004. - 299 с.

39. Оксфордський англо-російський, російсько-англійський словник . — М. : Локид-Прес, 2004. — 920 с.

40. Организация управленческого труда в сельском хозяйстве/В. А. Тихонов, Н. С. Посунько, В. М. Зыков, Н. Г. Рак; Под ред. В. А. Тихонова.— М.: Агропромиздат, 1986.

41. Перебийніс В.І. Удосконалення системи управління сільськогосподарським підприємством у ринкових умовах // Економіка АПК. — 2009. — №7. — С. 17

42. Персональный менеджмент: Учебник /С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.

43. Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Пінда // Ефективна економіка. — 2010. — № 12. — Режим доступу до журналу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1344

44. Радченко, А. И. Основи государственного и муниципального управления: системний подход [Текст] / А. И. Радченко. — Ростов н/Д : Ростиздат, 1997. — 402 с.

45. Радянський енциклопедичний словник [Текст] / під ред. А. М. Прохорова. — М.: Радянська енциклопедія, 1980. — 1600 с.

46. Рекомендации по штатной численности и нормативы на оплату труда руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала колхозов и совхозов Украинской ССР/ Под ред. И.Ф. Степаненко. — К.: Урожай, 1987. — 48 с.

47. Рекомендації з розрахунку чисельності керівників та спеціалістів агроформувань/ Д.І. Мазоренко, В.Ф. Бондаренко, Л.М. Тіщенко та ін. — Харків: ХДТУСГ, 2001. — 15 с.

48. Стадник В. В. Теоретико-методичні підходи до формування системи управління енергоспоживанням машинобудівних підприємств / В. В. Стадник, О. А. Миколюк // Економічний простір. — Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. — № 37. — С. 248-262.

49. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підруч. — К.: Академвидав, 2003. — С. 261 — 262.

50. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підруч. — К.: Академвидав, 2003. — С. 205.

51. Шаповал М.І. Менеджмент якості / М.І. Шаповал: Підручник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. – 475

52. Шатун В. Т. Основи менеджменту [Текст] : навчальний посібник / В. Т. Шатун. — Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. — 376 с.

53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — С. 489 — 490.

54. Vasylieva N.K. Economic and mathematical evaluation of Ukrainian agrarian market by branches / N.K. Vasylieva, I.I. Vinichenko, L.I. Katan // Економічний часопис–XXI. – 2018. – № 9–10. – С. 41–44.