

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Вірсавія ПЕНЯ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

Олександр Величко

« » _____ 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПЕНІ ВІРСАВІЇ ДМИТРІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення процесу розробки та прийняття управлінських рішень для підвищення економічної ефективності операційної системи підприємства»,

керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент,**

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2024 р. № ____.

2. Термін подання студентом роботи – 3 червня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ Агропромислова фірма «Прогрес-Агро» Павлоградського району, Дніпропетровської області за 2019 - 2023 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади побудови операційної системи підприємства та оцінки її ефективності 2. дослідження процесу прийняття управлінських рішень для підвищення економічної ефективності операційної системи ТОВ «Прогрес-Агро» 3. шляхи удосконалення системи прийняття управлінських рішень ТОВ «Прогрес-Агро». 4. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці). 2. Структура реалізації товарної продукції. 3. Схема операційної системи підприємств. 4. Структура основних виробничих фондів підприємства. 5. Рентабельність діяльності сільськогосподарських підприємств. 6. Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну. 7. Прогноз фінансових результатів від оптимізації системи операційного управління

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Вірсавія ПЕНЯ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	8
1.1. Сутність операційної системи підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності операційної системи підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ АФ «Прогрес-Агро».....	25
2.1. Аналіз галузевого середовища та його впливу на систему управління ТОВ АФ «Прогрес-Агро»	25
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ АФ «Прогрес-Агро»....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ АФ «Прогрес-Агро».....	41
3.1. Оцінка ефективності реалізації системи управління підприємством.....	41
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління ТОВ АФ «Прогрес-Агро».....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.	61

ВСТУП

Сучасний світ бізнесу характеризується швидкими змінами, невизначеністю та високою конкуренцією. У таких умовах ефективно прийняття рішень є критичним для виживання та успіху підприємства. Дослідження допомагають виявити нові підходи та інструменти, що дозволяють адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані рішення. Рішення, що приймаються на рівні підприємства, часто є складними та багатограними. Вони впливають на різні аспекти діяльності, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, персонал тощо. Дослідження допомагають розібратися в цій складності, виявити взаємозв'язки між різними факторами та розробити комплексні підходи до прийняття рішень. Вивчення процесу прийняття рішень дозволяє виявити недоліки та неефективності в існуючих практиках. На основі отриманих результатів можна розробити рекомендації щодо оптимізації процесу, що призведе до підвищення якості рішень та покращення результатів діяльності підприємства.

Дослідження в галузі прийняття рішень сприяють розвитку нових методів та інструментів, таких як аналіз великих даних, штучний інтелект, моделювання та інші. Впровадження цих інновацій може значно підвищити ефективність прийняття рішень та забезпечити конкурентну перевагу підприємству. Рішення, що приймаються на рівні підприємства, мають значний вплив на різні групи стейкхолдерів, включаючи власників, співробітників, клієнтів, постачальників та суспільство в цілому. Дослідження допомагають врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін та приймати рішення, що сприяють сталому розвитку підприємства та його позитивному впливу на оточення.

Отже, дослідження процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві є важливим напрямом, що має значний потенціал для покращення ефективності бізнесу, забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Підвищення економічної ефективності операційної системи підприємства є критично важливим завданням для будь-якого бізнесу, особливо в умовах

сучасного динамічного ринкового середовища. Операційна система включає в себе всі процеси, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції чи послуг, і її ефективність безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

У сучасному глобалізованому світі підприємства стикаються з дедалі більшою конкуренцією. Підвищення ефективності операційної системи дозволяє знизити витрати, покращити якість продукції та прискорити її виведення на ринок, що є важливими конкурентними перевагами.

Ресурси, такі як фінансові, матеріальні та людські, завжди обмежені. Ефективне використання цих ресурсів є запорукою успіху підприємства. Дослідження дозволяють виявити неефективні процеси та розробити заходи щодо їх оптимізації.

Технології та споживчі уподобання постійно змінюються. Підприємства повинні бути здатними швидко адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними. Дослідження допомагають виявити нові технології та тенденції, що можуть бути використані для покращення операційної системи.

Сучасні підприємства повинні враховувати не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Підвищення ефективності операційної системи може сприяти зниженню негативного впливу на довкілля та покращенню соціальних умов праці.

Дослідження питань підвищення економічної ефективності операційної системи підприємства є надзвичайно актуальним та має значний практичний потенціал для розвитку бізнесу та економіки в цілому.

Мета дослідження: Дослідити теоретико-методологічні засади та організаційно-методичні підходи до удосконалення процесу розробки та прийняття управлінських рішень для підвищення економічної ефективності операційної системи підприємства.

Завдання дослідження:

1. Дослідити сутність операційної системи підприємства.
2. Ідентифікувати методичні підходи до оцінки ефективності операційної системи підприємства.
3. Проаналізувати систему управління ТОВ АФ «Прогрес-Агро».

4. Дослідити галузеве середовище функціонування ТОВ АФ «Прогрес-Агро».

5. Сформувати напрями удосконалення системи управління ТОВ АФ «Прогрес-Агро».

Об'єктом дослідження виступає процес розробки та прийняття управлінських рішень для підвищення економічної ефективності операційної системи підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та організаційно-методичних підходів до підвищення економічної ефективності операційної системи підприємства.

Методи дослідження. Використовувалися загальнонаукові методи (системний аналіз, дедуктивний та індуктивний підходи), а також спеціальні методи факторного аналізу та економіко-статистичні методи.

Інформаційна базою дослідження є: Система законодавчих актів України, матеріали науково-практичних конференцій, фахових журналів, монографій, підручників, навчальних посібників та інших джерел інформації за темою дослідження, звіти підприємства.

Практична цінність: Удосконалення підходів до управління ресурсним потенціалом ТОВ АФ «Прогрес-Агро», що може бути впроваджено в діяльність досліджуваного підприємства.

Апробація результатів: Результати аналітичних досліджень найважливіших питань науково-практичних досліджень та можливостей їх практичного втілення були викладені в матеріалах VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», м. Полтава, 16.05.2024р.

Структура та обсяг роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

1.1. Сутність операційної системи підприємства

У сучасних умовах господарювання зростає актуальність проблем, пов'язаних з оцінкою потенціалу суб'єктів господарювання на різних рівнях економіки. Це пов'язано з тим, що в широкому розумінні потенціал - це сукупність можливостей економічної системи. Найважливішою особливістю потенціалу є те, що ці можливості можуть бути реалізовані в майбутньому. Таким чином, для економічної діяльності, яка передбачає стратегічне планування процесів розвитку, прогнозування економічних показників тощо, вимірювання потенціалу (з урахуванням різних варіантів його реалізації) є надзвичайно важливим. Оскільки поняття потенціалу використовується для позначення можливостей підприємств, секторів економіки, регіонів або економіки в цілому, то ці можливості, як правило, мають кількісну оцінку (саме тому потенціал часто асоціюється з найбільш ефективним використанням ресурсів системи в стратегічній перспективі).

Ця особливість потенціалу зумовлює обґрунтування в науковій літературі значної кількості варіантів, які передбачають визначення не тільки потенціалу на основі системи кількісних показників, але і його складу та субординації його складових залежно від типу економічної системи. Таким чином, з одного боку, проблеми вимірювання потенціалу суб'єктів господарювання на різних рівнях економіки є дуже актуальними, а з іншого боку, науковці досі не виробили єдиного узгодженого підходу до сутності потенціалу, його складу та методів його оцінки. Актуальність проблем, пов'язаних з формуванням, оцінкою та нарощуванням потенціалу економічних систем різних рівнів, підтверджується в публікаціях вітчизняних науковців. При цьому вид потенціалу обумовлений тематикою та специфікою наукових робіт.

Важливою проблемою формування потенціалу підприємства, на думку авторів, є його оптимізація. При цьому внутрішній потенціал за своєю сутністю можна розглядати як ресурсний, а зовнішній - як ринковий, оскільки підприємство функціонує в ринковому середовищі. Таким чином, оптимізація потенціалу досягається шляхом раціонального використання внутрішнього потенціалу для найбільш ефективного використання сприятливих зовнішніх факторів. Досить схожий підхід існує і в стратегічному управлінні, коли стратегії розвитку підприємства розробляються з урахуванням існуючих можливостей та майбутніх конкурентних переваг. Поділ факторів на групи є досить традиційним і вони не конкретизуються. Водночас автори демонструють сприйняття зміцнення потенціалу як системного явища, характерного для будь-якого підприємства.

Прикладом колективної наукової праці, що висвітлює проблеми формування та використання потенціалу, можна вважати монографію за редакцією Л. Л. Калініченко. Вона містить роботи, присвячені проблемам формування та вдосконалення кадрового, економічного, інноваційно-інвестиційного та інших видів потенціалу. Особливу увагу автори приділяють проблемам, пов'язаним з підвищенням конкурентоспроможності підприємств[3].

М. К. Орлатий та співавтори розглядають питання формування ресурсного потенціалу на регіональному рівні, включаючи до складу регіонального потенціалу такі складові, як економічний, природно-кліматичний, трудовий, соціально-інфраструктурний та інформаційний потенціал регіону. Слід зазначити, що особливістю розглянутої роботи є також врахування так званого «потенціалу поселенської мережі» регіону. Цей потенціал визначається авторами як територія регіону, що є елементом поселенської мережі та об'єднує всю сукупність населених пунктів: міст, селищ, сіл, окремих садиб, односімейних житлових будинків (фермерських тощо) тощо, яка знаходиться під юрисдикцією міських (селищних, сільських)

рад. Має певні історичні традиції, обряди, звичаї тощо залежно від характеру зайнятості населення [4].

М. В. Макаренко, аналізуючи проблеми управління потенціалом регіону, виділяє такі специфічні складові, як екологічний потенціал, потенціал якості життя та потенціал кластеризації. Останній з них охоплює своєрідні перспективи створення та функціонування промислових і наукових кластерів на регіональному рівні [5, с. 219].

Оскільки науковці виокремлюють декілька видів потенціалу, пропонується також виокремити проблеми його формування. Нижче наведемо ті з них, які, на нашу думку, є загальними та характерними для потенціалу будь-якого типу.

1. Проблеми ідентифікації складових потенціалу та визначення його складу. Як зазначалося раніше, серед дослідників немає єдиної точки зору щодо складу та сутності потенціалу, що призводить до суперечностей (наприклад, іноді економічний потенціал ототожнюють із загальним потенціалом підприємства, а іноді - з його ресурсним потенціалом). Крім того, виникають розбіжності щодо того, що саме вважати потенціалом - поточні чи майбутні можливості підприємств та інших економічних систем.

2. Проблеми обґрунтування методів оцінки потенціалу. Різні науковці обґрунтовують широкий спектр методів оцінки потенціалу в цілому або окремих його складових (найбільш поширеним є використання інтегральної оцінки потенціалу, що пов'язано з тим, що будь-яка економічна система є досить складною і має широкий спектр різноманітних можливостей. Підхід до визначення сутності та складу потенціалу значною мірою впливає на вибір методів його оцінки. Так, вибір методу оцінки потенціалу обумовлений не тільки обраним об'єктом оцінки (потенціал підприємства, регіону, галузі економіки тощо), але й поглядами конкретних дослідників на сутність потенціалу та набір показників, необхідних для його оцінки.

3. Проблеми кількісного вимірювання потенціалу. Такі проблеми пов'язані насамперед з тим, що потенціал - це сукупність нереалізованих

можливостей, які можуть бути використані в будь-який момент після моменту оцінки (можливості, що використовуються на момент оцінки, за визначенням, є об'єктом дослідження економічної діагностики). Таким чином, потенціал є динамічною величиною, яка залежить не тільки від поточних можливостей підприємства, що постійно змінюються, але й від часу, коли вони будуть використані. Необхідність врахування фактору часу значно ускладнює визначення потенціалу економічних систем, тому існує декілька принципово різних поглядів на оцінку потенціалу:

а) визначення потенціалу підприємства або іншої системи на певний момент часу без урахування умов його реалізації - цей підхід є найпростішим, оскільки дозволяє виміряти поточний потенціал за умови його реалізації в найближчому майбутньому (майбутні економічні вигоди наводяться на момент оцінки потенціалу, частина можливостей підприємства оцінюється за допомогою експертних методів);

б) вимірювання потенціалу з урахуванням часу його реалізації в майбутньому - це завдання є більш складним і вимагає поєднання методів кількісного прогнозування, бізнес-планування, стратегічного управління та інших (основна проблема полягає в прогнозуванні результатів діяльності та основних показників системи, а також умов реалізації потенціалу).

Також проблеми формування та реалізації потенціалу залежать від рівня системи, що розглядається. Наведемо деякі з них: Потенціал підприємства. Проблеми з оцінкою потенціалу підприємства виникають навіть тоді, коли складові потенціалу визначені заздалегідь. По-перше, діяльність підприємства, навіть за найсприятливіших умов, обмежується конкурентами та державними інституціями, і передбачити зміни, що відбудуться під їхнім впливом, буває досить складно. По-друге, необхідно вирішити, як розмежовувати ресурсний та фінансовий потенціал підприємства, адже у своїй діяльності воно використовує фінансові ресурси. По-третє, актуальною залишається проблема вимірювання кадрового потенціалу підприємства, оскільки необхідно не тільки оцінити можливості працівників, а й обґрунтувати показники, що характеризують ці

можливості. По-четверте, для оцінки управлінського потенціалу необхідно відповісти на надзвичайно важливе питання: як управлінські рішення впливають (або впливатимуть у майбутньому) на результати діяльності підприємства? Одним з варіантів отримання обґрунтованої відповіді є використання сценарного підходу в поєднанні з методами теорії ймовірностей.

Потенціал регіону або сектору економіки. Регіон або сектори економіки є різними економічними системами, але в той же час вони можуть бути використані як критерії для класифікації підприємств (приналежність до певного сектору економіки і водночас розташування на території певного регіону). Специфіка оцінки потенціалу сектору економіки як складової національної економіки передбачає визначення його виробничого та експортного потенціалу. При цьому виробничий потенціал прогнозується з урахуванням ймовірного попиту на продукцію на внутрішньому ринку, а експортний - з урахуванням попиту на зовнішньому.

Таким чином, слід розглядати не лише виробничі, але й ринкові можливості сектору економіки (який в даному випадку розглядається як сукупність підприємств). Оскільки діяльність підприємств сектору економіки пов'язана з виробництвом та реалізацією широкого спектру товарів та послуг, перед дослідниками постає проблема вибору: а) типових підприємств сектору економіки; б) типового набору товарів та послуг, що виробляються цими підприємствами. Далі визначаються відносні показники, що характеризують експортний та виробничий потенціал обраних підприємств, і отримані результати екстраполюються на сектор в цілому. Без вирішення описаної вище проблеми процес визначення потенціалу сектору економіки не обмежений у часі та пов'язаний з обробкою інформації, яка поступово втрачатиме свою актуальність через появу нових підприємств, товарів та послуг.

Визначення потенціалу регіону вимагає врахування розміщення продуктивних сил, наявності транспортної та іншої інфраструктури в регіоні, оцінки мінерально-сировинних та інших наявних ресурсів. При цьому особливе значення має потенціал використання відновлюваних джерел енергії. Реалізація

такого потенціалу вимагає врахування географічних та кліматичних умов, а також можливостей використання біомаси для виробництва енергії. Таким чином, для оцінки потенціалу сектору економіки або регіону необхідно ініціювати комплексне дослідження із застосуванням широкого спектру методів та забезпеченням належного обґрунтування результатів.

Потенціал національної економіки. Національну економіку можна розглядати як сукупність секторів економіки, але українська система класифікації галузей передбачає досить значну деталізацію секторів економіки. Тому найбільш логічним є вимірювання потенціалу підприємств за видами економічної діяльності. Перевагами такого підходу є доступність статистичної інформації, яка представлена в розрізі видів економічної діяльності. Оцінка потенціалу національної економіки також пов'язана з виробничою, експортною та інноваційно-інвестиційною складовими. Однак, враховуючи виробничі можливості вітчизняних підприємств, слід також вимірювати освітній та науковий потенціал національної економіки. Виділення його в окрему складову потенціалу доцільно лише на національному рівні, оскільки розвиток освіти і науки є питаннями загальнодержавного значення (тоді як проблеми залучення інвестицій та впровадження інновацій успішно вирішуються на галузевому, регіональному рівні або на рівні підприємства). Розглянувши питання формування та нарощування потенціалу на різних рівнях економіки, необхідно перейти до аналізу сутності цієї економічної категорії.

В умовах постійних змін внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають діяльність суб'єктів господарювання на різних рівнях економіки, надзвичайно важливо мати уявлення про поточні або майбутні можливості тієї чи іншої економічної системи. Це необхідно робити з урахуванням наявних ресурсів та за умови їх раціонального використання (що найчастіше означає максимізацію економічних вигод, які вимірюються показниками доходу, прибутку, чистого грошового потоку тощо). Для характеристики можливостей суб'єктів господарювання, з огляду на рівень їх економічного розвитку, у більшості випадків використовується поняття «потенціал».

Варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиного підходу до визначення цього терміну, оскільки

1. У науковій літературі найчастіше висвітлюється потенціал підприємств, компаній або їх структурних підрозділів, як найменших елементів економічної системи (які, в свою чергу, також є системами). Але доречно також оцінювати потенціал галузі економіки, регіону або національної економіки в цілому, які є більш складними економічними об'єктами. Таким чином, оцінка потенціалу та особливості його реалізації залежать від рівня системи, що розглядається.

2. Крім загального потенціалу системи, варто звернути увагу на його функціональні складові - економічний, кадровий (у тому числі управлінський) потенціал, інноваційний потенціал тощо. Різні дослідники та практики виділяють різні складові потенціалу, що також значно збільшує кількість підходів до визначення цієї категорії (тому в деяких випадках визначення потенціалу замінюється переліком його складових).

3. Навіть коли йдеться про потенціал економічних систем одного рівня, науковці пропонують різні визначення (що краще продемонструвати на прикладі поняття потенціалу підприємства).

До особливостей потенціалу також можна віднести стадію розвитку економічної системи, але цей фактор, як правило, не враховується при формулюванні визначень цього поняття. З огляду на вищезазначене, логічно перейти до визначення потенціалу, виходячи з рівня економічних систем. І почати варто з потенціалу підприємства та його видів, оскільки саме підприємствам приділяється найбільше уваги, коли мова йде про їх потенціал. Також варто зосередити увагу на ознаках потенціалу, які описуються у визначеннях, наданих різними науковцями.

Далі доцільно проаналізувати підходи до вимірювання потенціалу залежно від рівня економічної системи, починаючи з потенціалу підприємства.

Серед складових ресурсного потенціалу дослідники виділяють кадровий, фінансово-майновий, інформаційно-комунікаційний та організаційно-

підприємницький потенціал. Для визначення рівня ресурсного потенціалу пропонується розраховувати відповідний комплексний показник. Таким чином, у разі виникнення потреби в комплексній оцінці потенціалу підприємства необхідно узгодити методику оцінки ресурсного потенціалу, представлену авторами, з аналогічними результатами інших дослідників. Крім того, залишається відсутнім чітке розмежування між економічним та ресурсним потенціалом [25].

О. І. Маслак та Л. А. Квятковська зосереджують увагу на оцінці стратегічного потенціалу підприємства. Як і в попередньому випадку, автори пропонують розраховувати комплексний показник стратегічного потенціалу за допомогою середньозваженої. Як приклад застосування запропонованої методики автори наводять коефіцієнти конкретного підприємства. Слід зазначити, що оцінка стратегічного, як і інших видів потенціалу, передбачає отримання уявлення про майбутні можливості підприємства. Таким чином, він вимірюється не поточним рівнем використання ресурсів, можливостей чи конкурентних переваг, а максимально можливим рівнем у майбутньому. Тоді як приклад з розрахунком комплексного показника, наведений у статті, що розглядається, за своєю суттю є ілюстрацією методів економічної діагностики [26].

В операційній системі управління для розуміння потенціалу підприємства варто розуміти її принциповий, базовий устрій (рис.1.1)

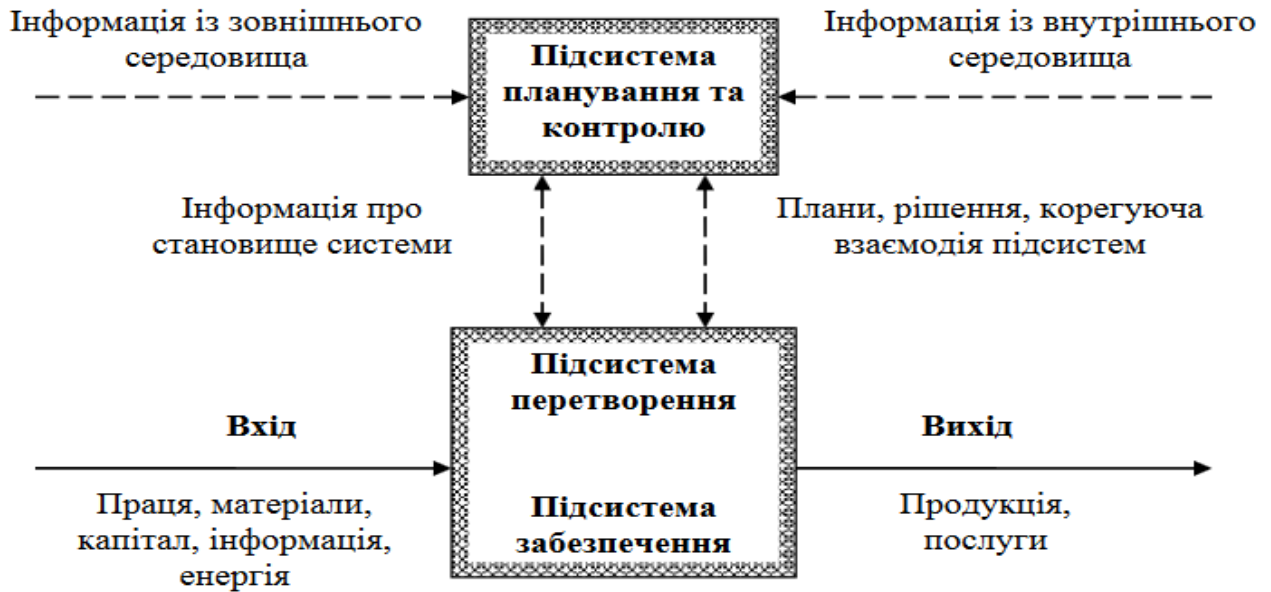


Рис. 1.1. Базова схема операційної системи підприємств

За результатами аналізу наукових праць, присвячених ідентифікації та класифікації потенціалу підприємства, варто викласти наші погляди на це питання з огляду на наступне:

1. Ототожнення економічного потенціалу із загальним потенціалом є цілком логічним, оскільки в переважній більшості випадків формування та використання потенціалу підприємства супроводжується економічними процесами. З цих же причин категорія «ресурсний потенціал» втрачає сенс, оскільки ресурсами можна вважати гроші, навички та здібності людей, інформацію тощо. Таким чином, поняття «потенціал» є комплексним і використовується замість понять «економічний потенціал» та «ресурсний потенціал».

2. Також види потенціалу мають бути пов'язані з основними видами діяльності підприємства, тому варто виокремити інвестиційний потенціал, логістичний потенціал; виробничий, ринковий, інноваційний та кадровий потенціал. Управлінський (або організаційний) потенціал, на нашу думку, є частиною кадрового потенціалу, оскільки менеджери є категорією найманих працівників.

3. Виокремлення інвестиційного та інноваційного потенціалу обумовлено тим, що інвестиційний потенціал - це здатність підприємства залучати

інвестиції з різних джерел, а інновація - це технологічний процес і один з можливих результатів інвестування. Таким чином, залучення інвестицій та впровадження інновацій є різними за змістом процесами, а отже, характеризуються різними видами потенціалу.

4. Доцільно співвіднести окремі види потенціалу зі стадіями операційного циклу підприємства, що дозволить проілюструвати логічний зв'язок між ними та послідовність їх використання.

На відміну від ресурсного підходу, пропонується умовно розділити складові потенціалу підприємства на ті, що пов'язані з окремими стадіями операційного циклу підприємства та реалізуються послідовно (фінансовий, логістичний, виробничий та ринковий потенціал) та ті, що впливають на підприємство в цілому (інвестиційний та інноваційний потенціал). На нашу думку, інноваційний потенціал реалізується переважно у виробничій діяльності підприємства, оскільки результати впровадження інновацій реалізуються у вигляді винаходів, промислових зразків, принципово нових технологічних рішень тощо, що в результаті призводить до появи інноваційної продукції.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності операційної системи підприємства

Запровадження ринкової економіки в Україні призвело до значних змін у сфері державного регулювання. Створення нових сегментів ринку вимагає нової політики. Потрібна ефективна підтримка з боку української влади у відстоюванні інтересів суб'єктів господарювання. Водночас необхідне точне знання економічних показників країни, регіонів, підприємств, щоб регуляторні дії держави були продуктивними.

Ефективність операційного управління підприємством значною мірою залежить від рівня його потенціалу, який включає інноваційні, виробничі, фінансові, економічні та відтворювальні компоненти. Ці складові забезпечують можливість підприємства генерувати нові ідеї, залучати ресурси для

виробництва та розвиватися в конкурентному середовищі, що сприяє підвищенню його загальної ефективності та стійкості на ринку.

Ресурси є основними структурними елементами потенціалу і дозволяють реалізувати наявні можливості. Економічний потенціал поєднує в собі людські, виробничі, науково-технічні, інформаційні та фінансові ресурси.

Методи формування бази даних включають [53]:

1. Критеріальні методи, які передбачають взяття в якості бази даних абсолютних (натуральних або вартісних) значень ключових показників. При належному інформаційному забезпеченні ці методи є найбільш точними.

2. Експертні методи, які є простими у використанні, не потребують збору повної інформації про конкурентів, оскільки ґрунтуються на думці досвідчених фахівців. Однак перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, оскільки іноді суб'єктивність експертів може призвести до помилкових результатів.

До методів розробки управлінських рішень належать [49]:

1. Методи перехресних досліджень, які по суті є статичними методами, оскільки оцінюють лише фактичний стан справ, не надаючи можливості розробити заходи на майбутнє.

2. Стратегічні методи, які дозволяють не тільки оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства на певну дату, але й розробити стратегічні заходи щодо покращення цього потенціалу.

Методика оцінки включає [49]:

- індикаторні методи, які передбачають використання системи показників, на основі яких оцінюється конкурентоспроможність потенціалу підприємства та національної економіки в цілому. «Індикатор» розглядається як сукупність характеристик, які дозволяють формалізовано описати стан параметрів досліджуваного об'єкта і на цій основі сформулювати рекомендації щодо поліпшення діяльності об'єкта. Кожен показник, у свою чергу, розбивається на ряд індикаторів, що відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта;

- матричні методи, в основі яких лежить ідея врахування взаємозалежності та тенденцій розвитку процесів конкуренції. Використовуючи матричні методи, менеджери можуть оцінити рівень конкурентоспроможності не тільки свого підприємства, але й найближчих конкурентів, що дає можливість розробити стратегію поведінки на ринку. Матричні методи широко використовуються американськими консалтинговими фірмами, і за умови належного інформаційного забезпечення такі методи можуть стати надійним інструментом оцінки потенціалу конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

У наукових роботах, присвячених формуванню та реалізації потенціалу підприємства, зазвичай недостатньо уваги приділяється питанню вимірювання його величини та ефективності його розкриття. Для оцінки потенціалу підприємства необхідна комплексна система показників, розробка якої має ґрунтуватися на структурній моделі, що враховує не тільки реальні закономірності розвитку, але й концептуальні засади. Структурна модель системи показників для вимірювання потенціалу підприємства повинна відповідати наступним вимогам до її формування [48]:

- загальнотеоретична інтерпретація, взаємозв'язок і цілеспрямованість окремих показників, їх груп і системи в цілому
- забезпечення порівнянності, єдності цільового призначення груп показників і всієї системи в цілому
- наявність індикаторів, що виступають в якості базових параметрів коригування, еталонних категорій;
- можливість коригування значень індикаторів залежно від рівня використання задіяних ресурсів та ефективності результату;
- полегшення прогнозування поведінки індикаторів.

Слід зазначити, що сукупність принципів, показників, критеріїв та методів оцінювання становить методологію оцінювання. У загальному вигляді методологію можна представити як послідовність таких дій: формування

категорій, розробка показників, встановлення критерію порівняння, вибір методу оцінки, отримання результатів оцінки.

Доречно розглянути відому методику оцінки економічного потенціалу, яка використовується для розбиття його на окремі складові, розрахунку основних показників вищезазначених складових та агрегування їх у зведений показник, який використовується для аналізу тенденцій розвитку та досягнення сталого розвитку [52].

Оцінка складових потенціалу суб'єкта господарювання здійснюється за відповідними індикаторами з використанням теоретичного ранжування та простого усереднення. Зведений показник розраховується як багатовимірна середньозважена величина використаних індикаторів. Отриманий результат - рейтинг економічного потенціалу суб'єктів господарювання, який характеризує їхні відносні можливості. Перевагою даної методики є порівняльна простота оцінки потенціалу суб'єктів господарювання при необхідності їх ранжування. До недоліків можна віднести низьку точність та неможливість оцінки економічного потенціалу в натуральному та вартісному вираженні.

Варто згадати методику вимірювання потенціалу суб'єктів господарювання, яка дозволяє отримати уточнену оцінку за показниками, сукупність яких розбита на наступні групи [49]:

- економічні показники, зокрема: економічний потенціал суб'єктів господарювання та його використання; обсяги та ефективність виробництва; ситуація на регіональних ринках; інвестиційна активність; енергетична та продовольча безпека; фінансова самодостатність суб'єктів господарювання; податкове навантаження та наявність самостійної податкової бази для формування місцевих бюджетів; показники територіальної структури, концентрації економічної діяльності, рівня диверсифікації; структура власності в регіоні;

- соціальні показники, а саме: безробіття та зайнятість населення; номінальні та реальні доходи населення; структура доходів та витрат населення; співвідношення середньомісячних доходів до прожиткового

мінімуму; споживання матеріальних благ та послуг; рівень розвитку інфраструктури тощо

- екологічні показники, серед яких: антропогенне навантаження на територію; рівень викидів забруднюючих речовин в атмосферу; стан поверхневих водних об'єктів та водовідведення тощо; демографічні показники, які відображають інформацію про чисельність міського та сільського населення, його статево-вікову структуру, працездатне населення, рівень освіти, щільність населення, чисту міграцію тощо;

- показники ресурсного забезпечення та використання, які дозволяють проаналізувати наявність та стан трудового потенціалу, природно-ресурсного потенціалу, виробничого потенціалу та потенціалу інфраструктури.

Таким чином, аналіз досліджень підтверджує відсутність у вітчизняній економічній науці єдиного підходу до вибору критеріїв оцінки потенціалу суб'єкта господарювання: кожен дослідник виділяє власний набір критеріїв, які іноді можуть бути взаємодоповнюючими.

На сьогоднішній день найбільш повна класифікація критеріїв, що використовуються для оцінки потенціалу суб'єкта господарювання, запропонована в роботі В. А. Павлової [55]. Автор поділяє критерії на дві групи: трудові та ресурсні. До трудових критеріїв віднесено інтенсивність інформаційного забезпечення, рівень сервісу, рівень диференціації продукції, рівень кваліфікації працівників. Ресурсні критерії включають фінансовий, виробничий, ринковий та організаційний виміри потенціалу.

Методи оцінки потенціалу суб'єкта господарювання поділяються на дев'ять основних категорій, кожна з яких має свої унікальні підходи та застосування. Ці методи охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, від аналізу порівняльних переваг до інтегральних методів та теорії мультиплікатора.

Одним з найпоширеніших є метод, заснований на аналізі порівняльних переваг, що базується на теорії Д. Рікардо. Цей підхід акцентує увагу на наявності у підприємства відносних переваг, які дозволяють знижувати

виробничі витрати порівняно з конкурентами. Проте, такий метод має свої обмеження, зокрема статичність отриманих результатів і недостатню здатність враховувати змінність зовнішнього середовища.

Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми та галузі, передбачають аналіз стану, в якому підприємства не мають стимулів змінювати свою поведінку. Критеріями конкурентоспроможності тут виступають фактори виробництва, які можна використовувати продуктивніше, ніж у конкурентів. Основний недолік цього підходу полягає у переважному зосередженні на зовнішніх умовах роботи підприємства, майже не враховуючи впливу внутрішніх факторів.

Теорія ефективної конкуренції зосереджується на порівнянні показників діяльності підприємств з конкурентами та середньогалузевими стандартами. Цей метод охоплює три основні групи показників: ефективність ланцюгів поставок, ефективність власного виробництва та фінансова стійкість підприємств. Основні недоліки цього методу включають складність узагальнення результатів аналізу та обмеженість у визначенні впливу поведінкових факторів.

Методи оцінки, що ґрунтуються на теорії якості, орієнтовані на дослідження споживчої цінності продукції шляхом порівняння її параметрів з аналогічними показниками конкурентів. Проте, ці методи не враховують ефективності ланцюга поставок і можуть бути застосовані лише до підприємств, що виробляють один вид продукції.

Матричні методи оцінки потенціалу підприємств були розроблені в середині 20-го століття. Вони дозволяють аналізувати зміни потенціалу підприємства у часі, ґрунтуючись на концепції життєвого циклу продукту чи технології. Незважаючи на переваги, такі як можливість дослідження змін потенціалу у часі, недоліками є складність побудови матриць та інтерпретації результатів.

Інтегральний метод оцінки потенціалу підприємства включає використання двох критеріїв: ступінь задоволення потреб споживача та ефективність виробництва. Основна перевага цього методу полягає у простоті розрахунків та однозначній інтерпретації отриманих результатів. Проте, інтегральна оцінка не дозволяє провести глибокий аналіз та виявити ресурси для підвищення потенціалу підприємств.

Метод теорії мультиплікатора дозволяє опосередковано оцінювати конкурентні переваги підприємств одного кластера над іншими, що пов'язані з якістю послуг або продукції. Основний недолік цього методу полягає у складності побудови числових моделей послідовної залежності одних показників від інших.

Методи, що використовуються для визначення конкурентної позиції підприємства з урахуванням його стратегічного потенціалу, акцентують увагу на можливостях підприємства щодо реалізації стратегічних цілей. Ці методи враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність.

Методи бенчмаркінгу передбачають порівняння діяльності підприємства з провідними конкурентами. Це дозволяє визначити найкращі практики та впровадити їх у діяльність власного підприємства для підвищення конкурентоспроможності. Бенчмаркінг включає аналіз ключових показників ефективності (KPI), порівняння з середньогалузевими стандартами та лідерами ринку.

У межах цих підходів можна використовувати різні методи розрахунку потенціалу підприємства, які умовно поділяються на три групи. Перша група включає методи, що використовуються для оцінки рівня інших видів потенціалу (імпортного, експортного тощо), але за аналогією можуть бути застосовані для визначення загального потенціалу. Друга група охоплює методи оцінки окремих складових потенціалу та їх інтегративного ефекту. Третя група базується на визначенні потенціалу як підсистеми більш складного економічного потенціалу.

Ефективне використання цих методів дозволяє підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, але й розвиватися, впроваджуючи новітні технології та підходи до управління. Знання і розуміння потенціалу свого підприємства є ключем до успішного планування та реалізації стратегічних цілей, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

Комплексний підхід до оцінки потенціалу суб'єкта господарювання, який враховує різні методи аналізу, є ключовим для ефективного управління операційною діяльністю підприємства. Впровадження методів оцінки, таких як аналіз порівняльних переваг, теорія рівноваги, теорія ефективної конкуренції, матричні методи та інтегральний метод, дозволяє підприємству всебічно оцінити свої можливості та розробити ефективні стратегії розвитку. Ці методи враховують як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, і забезпечують об'єктивну оцінку динаміки потенціалу підприємства.

Оцінка потенціалу підприємства допомагає виявити його сильні та слабкі сторони, визначити конкурентні переваги та розробити заходи для підвищення ефективності операційної діяльності. Використання отриманих результатів аналізу для прийняття управлінських рішень дозволяє підприємству оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність праці, знизити витрати та підвищити якість продукції. Таким чином, оцінка потенціалу підприємства стає важливим інструментом управління операційною діяльністю, сприяючи забезпеченню стабільного розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ АФ «ПРОГРЕС-АГРО»

2.1 Аналіз галузевого середовища та його впливу на систему управління ТОВ АФ «Прогрес-Агро»

ТОВ АФ «Прогрес-Агро» – це сільськогосподарська компанія, що спеціалізується на вирощуванні огірків у сучасних тепличних комплексах. Компанія активно інвестує в розвиток інфраструктури та впровадження передових технологій, таких як гідропоніка, що дозволяє отримувати високі врожаї екологічно чистої продукції протягом усього року.

ТОВ АФ «Прогрес-Агро» володіє великими тепличними комплексами, де вирощуються огірки високої якості. Застосування сучасних технологій дозволяє забезпечити стабільні поставки продукції незалежно від погодних умов.

Компанія активно впроваджує новітні технології у виробничий процес. Наприклад, використання гідропонних систем дозволяє значно збільшити врожайність та скоротити витрати води.

ТОВ АФ «Прогрес-Агро» постійно розширює свої виробничі потужності та інвестує у нові проекти. Це сприяє створенню нових робочих місць та розвитку сільського господарства в регіоні. ТОВ АФ «Прогрес-Агро» співпрацює з провідними світовими компаніями у галузі тепличного господарства, такими як Richel Group.

Компанія отримує фінансування від великих банків, таких як VTB Bank, що підтверджує її фінансову стабільність та перспективи розвитку. ТОВ АФ «Прогрес-Агро» є важливим гравцем на ринку сільськогосподарської продукції та робить значний внесок у розвиток економіки регіону.

Підприємство ТОВ АФ «Прогрес-Агро», код ЄДРПОУ 32636746, було зареєстровано 18.12.2003. Розмір статутного капіталу організації складає 14 894 573,73. На момент останнього оновлення даних 04.06.2024 стан підприємства - Не перебуває в процесі припинення.

Організаційно-правова форма компанії ТОВ АФ «Прогрес-Агро» – товариство з обмеженою відповідальністю.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Проаналізуємо детальніше галузеве середовище за даним КВЕД.

Україна має сприятливі кліматичні умови та родючі ґрунти, що ідеально підходять для вирощування зернових, бобових та олійних культур. Україна є одним з найбільших світових виробників та експортерів зерна, що свідчить про значний потенціал галузі. Наявність портів, елеваторів та логістичних мереж забезпечує ефективне зберігання та транспортування продукції. Уряд України надає підтримку сільськогосподарським виробникам у вигляді субсидій, кредитів та інших програм.

На рисунку 2.1 наведено динаміку експорту зернових та зернобобових за 2015-2022 роки (відповідно до наявних даних Державної служби статистики України).

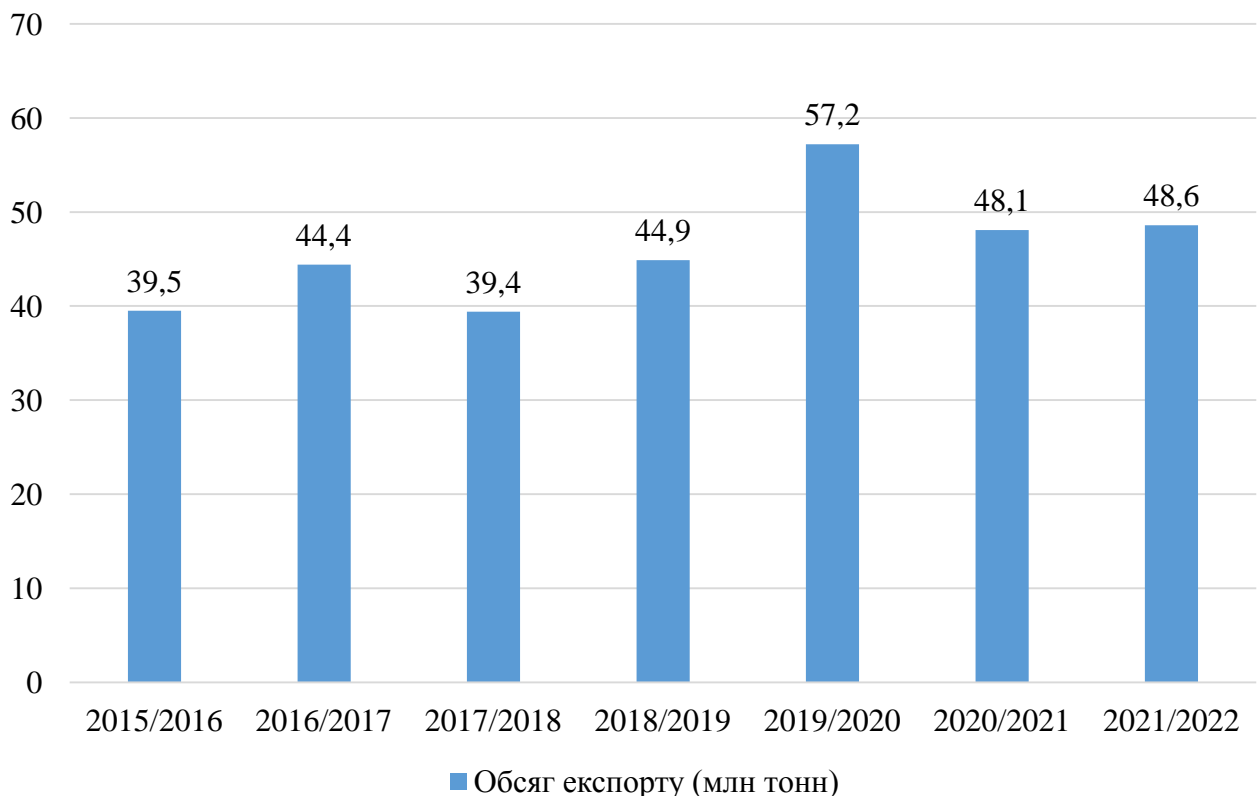


Рис. 2.1. Обсяг експорту зернових та зернобобових в Україні за 2015-2022 маркетингові роки, млн тонн.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Галузь вирощування зернових, бобових та олійних культур має значний потенціал для розвитку, але також стикається з рядом викликів. Для успішного розвитку галузі необхідно вирішувати проблеми технологічного відставання, обмеженого доступу до фінансування та нестабільності законодавства. Водночас, використання можливостей, таких як зростання світового попиту та впровадження нових технологій, може забезпечити стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

На рисунку 2.2 наведено динаміку обсягу експорту пшениці за 2015-2023 роки в Україні.

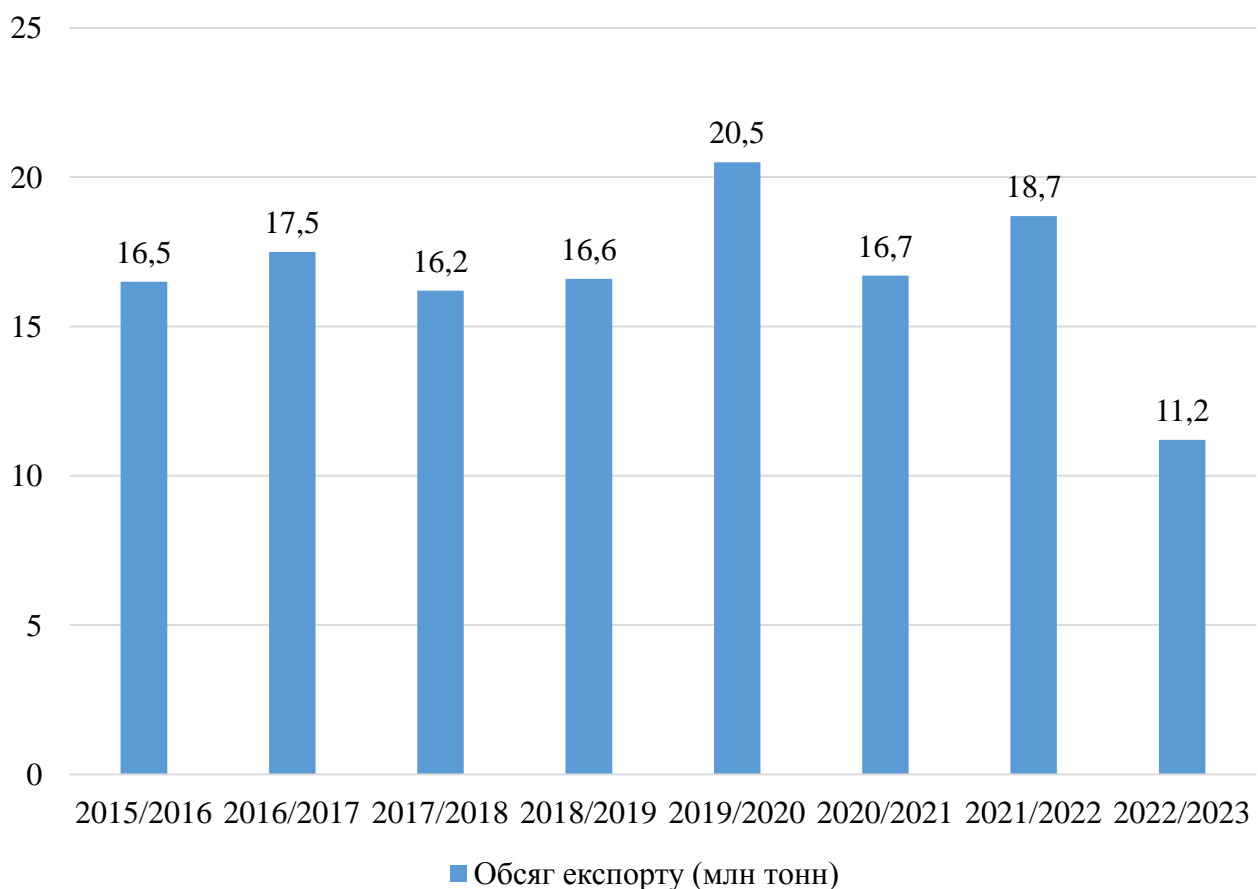


Рис. 2.2. Обсяг експорту пшениці в Україні за 2015-2022 маркетингові роки, млн тонн.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Середній обсяг експорту пшениці за період 2015-2023 маркетингових років склав 16.74 млн тонн. Найбільший обсяг експорту був зафіксований у 2019/2020 маркетинговому році (20.5 млн тонн), а найменший – у 2022/2023 (11.2 млн тонн). Різке падіння експорту в останньому році, ймовірно, пов'язане

з війною. Загалом, можна спостерігати тенденцію до коливання обсягів експорту, без яскраво вираженого зростання чи спаду до 2021/2022 маркетингового року. Найбільше зростання експорту відбулося між 2018/2019 та 2019/2020 маркетинговими роками (+23.2%). Найбільше падіння експорту відбулося між 2021/2022 та 2022/2023 маркетинговими роками (-39%).

Важливо зазначити, що дані за 2022/2023 рік є попередніми і можуть бути уточнені. Загалом, експорт пшениці є важливою складовою української економіки, але він схильний до впливу різних факторів, включаючи військові дії.

Для проведення аналізу конкурентів ТОВ АФ «Прогрес-Агро» доцільно застосувати наступний інструментарій.

Інші компанії в Україні, що займаються вирощуванням огірків у тепличних комплексах та орієнтовані на експорт. Наприклад, "Агро-Інвест", "Тепличний комбінат "Зелена лінія", "Еко-овочі".

Вивчення річних звітів, новин, галузевих досліджень для оцінки обсягів виробництва конкурентів.

Для кожного конкурента необхідно провести SWOT-аналіз, визначивши їхні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

На основі аналізу необхідно зробити висновки про конкурентні переваги та недоліки ТОВ АФ «Прогрес-Агро» та розробити рекомендації щодо покращення його позицій на ринку.

У таблиці 2.1 наведено дані щодо рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств за 2019-2022 рр.

Таблиця 2.1

**Рентабельність діяльності сільськогосподарських підприємств
України за 2019-2022 рр.**

Показник	2019	2020	2021	2022
Рентабельність виробництва, %	15.4	19.5	23.7	18.2*
Рентабельність реалізованої продукції, %	14.8	18.9	23.1	17.6*
Рентабельність активів, %	6.1	7.8	9.4	7.1*
Рентабельність власного капіталу, %	12.9	16.5	20.4	14.7*

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

За період 2019-2021 років спостерігалось зростання всіх показників рентабельності сільськогосподарських підприємств України. Це свідчить про підвищення ефективності їхньої діяльності.

У 2022 році, за попередніми даними, відбулося зниження рентабельності. Це може бути пов'язано з впливом війни, яка призвела до збільшення витрат на виробництво та логістику, а також до скорочення експортних можливостей.

Незважаючи на зниження у 2022 році, загалом рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств України залишається досить високим, що свідчить про привабливість цієї галузі для інвесторів.

Наведені дані є середніми по всіх сільськогосподарських підприємствах України. Рентабельність окремих підприємств може суттєво відрізнятися залежно від спеціалізації, розміру, технологічного рівня та інших факторів.

На рисунку 2.3 наведено частку доданої вартості аграрного сектору у валовому внутрішньому продукті України з 2010 по 2022 роки.

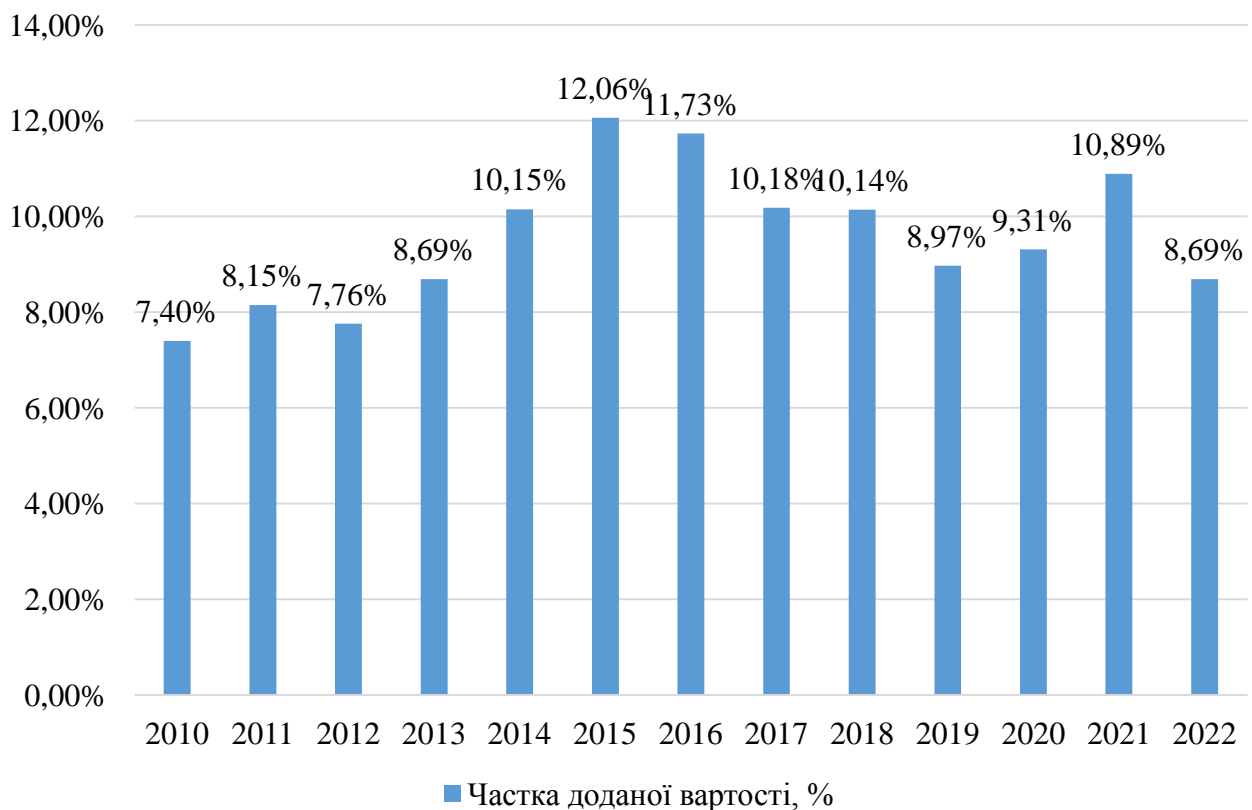


Рис. 2.3. Частка доданої вартості аграрного сектору у ВВП України за 2010-2022 рр., %.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

На графіку зображено частку доданої вартості аграрного сектору у валовому внутрішньому продукті (ВВП) України за період з 2010 по 2022 роки.

Зростання частки доданої вартості аграрного сектору спостерігалось з 2010 до 2015 року, досягнувши піку у 2015 році (12.06%).

Після 2015 року частка поступово зменшувалася, з деякими коливаннями, але залишалася на досить високому рівні порівняно з початком десятиліття.

Високий рівень частки у 2014-2015 роках може бути пов'язаний із економічними та політичними подіями, які вплинули на структуру ВВП України, зокрема, криза та реформи в економіці.

Останні роки (2021-2022) показують зниження частки доданої вартості аграрного сектору після тимчасового зростання у 2021 році.

Загалом, дані свідчать про вагомe значення аграрного сектору в економіці України, хоча частка доданої вартості демонструє певні коливання, відображаючи як внутрішні, так і зовнішні економічні умови.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ АФ «Прогрес-Агро»

Аналіз фінансово-господарської діяльності є важливим етапом оцінки ефективності функціонування будь-якого підприємства. Проведемо комплексне дослідження фінансових результатів діяльності ТОВ АФ «Прогрес-Агро». Розгляд основних аспектів фінансово-господарської діяльності дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що стане підґрунтям для розробки стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку ТОВ АФ «Прогрес-Агро».

У таблиці 2.2 наведено основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ АФ «Прогрес-Агро».

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ АФ «Прогрес-Агро» за 2017-2022 роки**

Показник	Значення показників за період 2018-2023					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Середньорічна вартість активів, тис. грн	64950	21160	61440	492219	381505,5	3530
Статутний капітал, тис. грн.	10100	3530	10240	284737	205688	17630
Чистий дохід, тис. грн.	54850	17630	51200	681910	437870	5810
Собівартість реалізації, тис. грн.	35580	5810	38210	565132	345585	10270
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	17500	10270	9270	36253	42282	36253
Рентабель-ність підприємства, в.п.	0,06	0,04	0,08	0,07	0,110829	0,07
Витрати на оплату праці, тис. грн.	10100	3530	10240	68748	52880	6040

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ АФ «Прогрес-Агро».

Аналіз фінансових показників ТОВ АФ «Прогрес-Агро» за період 2017-2022 років дозволяє зробити висновки про основні тенденції та фінансовий стан підприємства.

1. Середньорічна вартість активів

2017: 64,950 тис. грн

2018: 21,160 тис. грн

2019: 61,440 тис. грн

2020: 492,219 тис. грн

2021: 381,505.5 тис. грн

2022: 3,530 тис. грн

Показник демонструє значні коливання, зокрема, різке зростання в 2020 році та подальше зниження в 2022 році. Це може вказувати на суттєві зміни в структурі активів або фінансових інвестиціях підприємства.

2. Статутний капітал

2017: 10,100 тис. грн

2018: 3,530 тис. грн

2019: 10,240 тис. грн
2020: 284,737 тис. грн
2021: 205,688 тис. грн
2022: 17,630 тис. грн

Статутний капітал значно зріс у 2020 році, що може свідчити про додаткові інвестиції або рекапіталізацію підприємства. У 2022 році відбулося різке зменшення статутного капіталу.

3. Чистий дохід

2017: 54,850 тис. грн
2018: 17,630 тис. грн
2019: 51,200 тис. грн
2020: 681,910 тис. грн
2021: 437,870 тис. грн
2022: 5,810 тис. грн

Чистий дохід також демонструє значні коливання з піковим значенням у 2020 році та подальшим зниженням до мінімального значення у 2022 році.

4. Собівартість реалізації

2017: 35,580 тис. грн
2018: 5,810 тис. грн
2019: 38,210 тис. грн
2020: 565,132 тис. грн
2021: 345,585 тис. грн
2022: 10,270 тис. грн

Собівартість реалізації має схожу динаміку з чистим доходом, що свідчить про зміну обсягів виробництва та реалізації продукції.

5. Чистий прибуток/збиток

2017: 17,500 тис. грн
2018: 10,270 тис. грн
2019: 9,270 тис. грн
2020: 36,253 тис. грн
2021: 42,282 тис. грн
2022: 36,253 тис. грн

Чистий прибуток підприємства також зріс у 2020-2021 роках і залишається на високому рівні порівняно з попередніми роками.

6. Рентабельність підприємства

2017: 0.06

2018: 0.04

2019: 0.08

2020: 0.07

2021: 0.110829

2022: 0.07

Рентабельність демонструє позитивну динаміку, з піком у 2021 році. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства.

7. Витрати на оплату праці

2017: 10,100 тис. грн

2018: 3,530 тис. грн

2019: 10,240 тис. грн

2020: 68,748 тис. грн

2021: 52,880 тис. грн

2022: 6,040 тис. грн

Витрати на оплату праці значно зросли у 2020 році, але зменшилися у 2022 році. Це може бути пов'язано зі змінами в чисельності персоналу або з коливаннями у виплатах заробітної плати.

Колівання активів і статутного капіталу свідчать про значні зміни у фінансовій структурі підприємства. Зростання чистого доходу та собівартості у 2020-2021 роках може свідчити про розширення виробництва або ринків збуту.

Високий рівень чистого прибутку та рентабельності в останні роки вказує на ефективне управління підприємством. Значні витрати на оплату праці у 2020-2021 роках можуть бути пов'язані зі збільшенням виробничих обсягів або інвестиціями в людський капітал. Ці показники вказують на те, що ТОВ АФ «Прогрес-Агро» зазнало значних змін у фінансовій структурі та операційній діяльності, що в цілому позитивно вплинуло на його фінансовий стан.

На рисунку 2.4 наведено динаміку зміни величини фінансового результату операційної діяльності ТОВ АФ «Прогрес-Агро» за 2017-2022 рр.

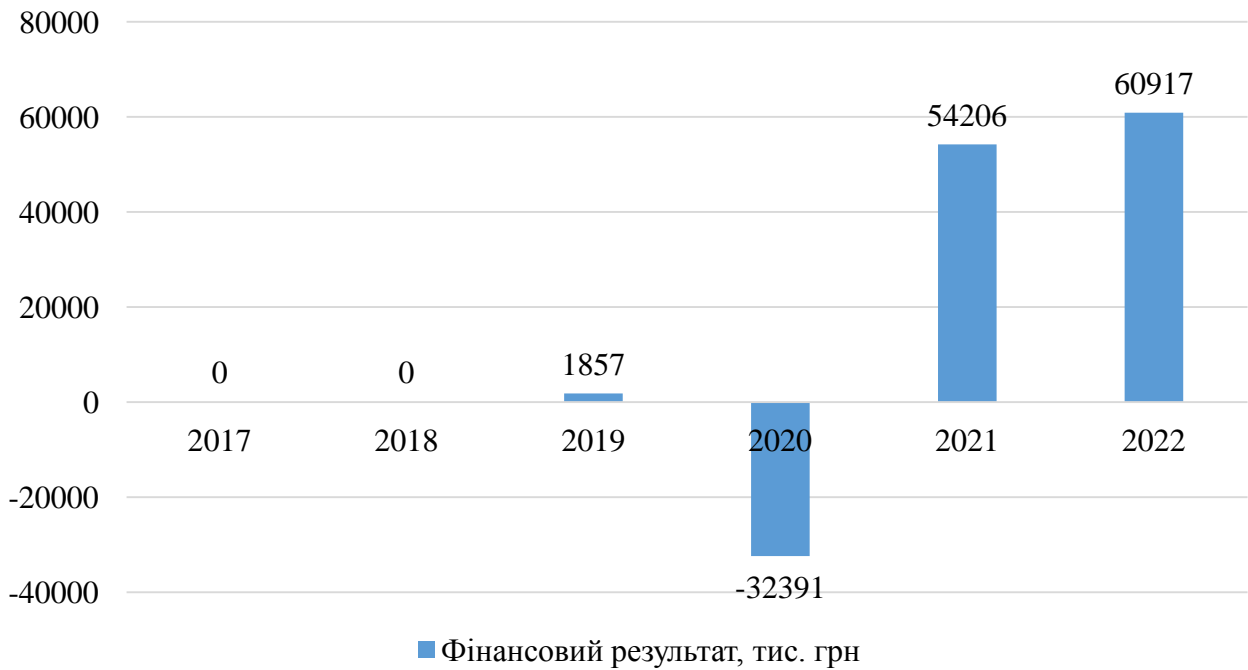


Рис. 2.4. Величина фінансового результату від операційної діяльності ТОВ АФ «Прогрес-Агро» за 2017-2022 рр.

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємств.

Таблиця 2.3

Визначення доходів операційної діяльності у розрізі видів продукції ТОВ АФ «Прогрес-Агро» у 2022 році

Показник	Доходи від продажу, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн	Частка валового прибутку	Інші доходи операційної діяльності, тис. грн	Разом доходів від операційної діяльності, тис. грн
Пшениця	9309	435	0,050	228	9537
Ячмінь	3044	950	0,108	498	3542
Кукурудза	3250	894	0,102	469	3719
Соняшник	9824	5302	0,605	2780	12604
Фрукти	2443	179	0,020	94	2537
Виноград	6797	335	-0,038	176	6621

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємств.

На рисунку 2.5 наведено структуру доходів від реалізації у розрізі продукції досліджуваного підприємства.

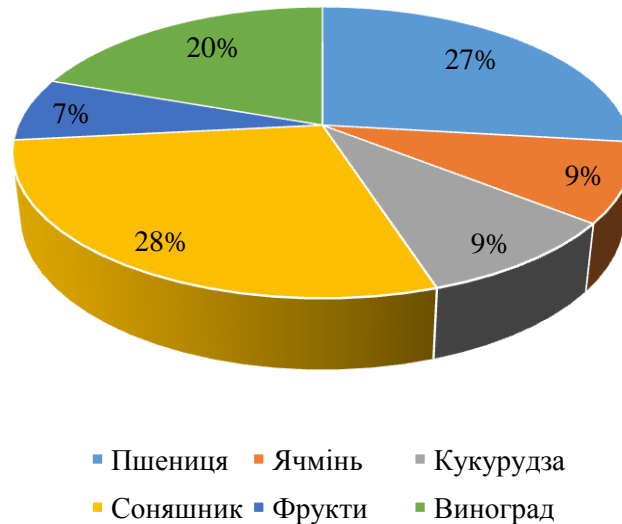


Рис. 2.5. Структура доходів від реалізації у розрізі продукції досліджуваного підприємства.

На діаграмі відображено структуру доходів від реалізації продукції ТОВ АФ «Прогрес-Агро», де найбільшу частку займають кукурудза (28%) та пшениця (27%), тоді як найменшу частку доходів становлять виноград (7%) та ячмінь (9%). Це свідчить про основну залежність підприємства від виробництва зернових культур.

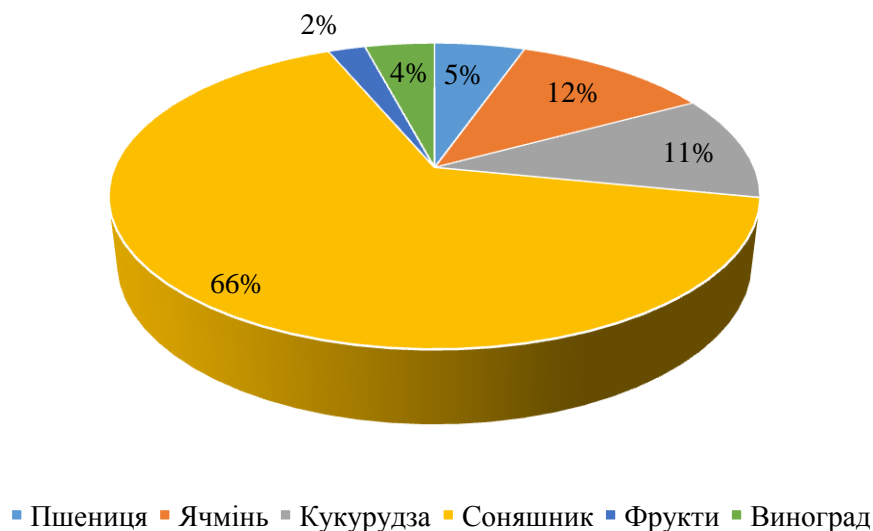


Рис. 2.6. Структура валового прибутку у розрізі продукції досліджуваного підприємства.

В структурі валового прибутку ТОВ АФ «Прогрес-Агро» найбільшу частку займає кукурудза (66%), тоді як найменшу частку валового прибутку

становлять виноград (2%) та ячмінь (4%). Це підкреслює значну роль кукурудзи у формуванні прибутковості підприємства.

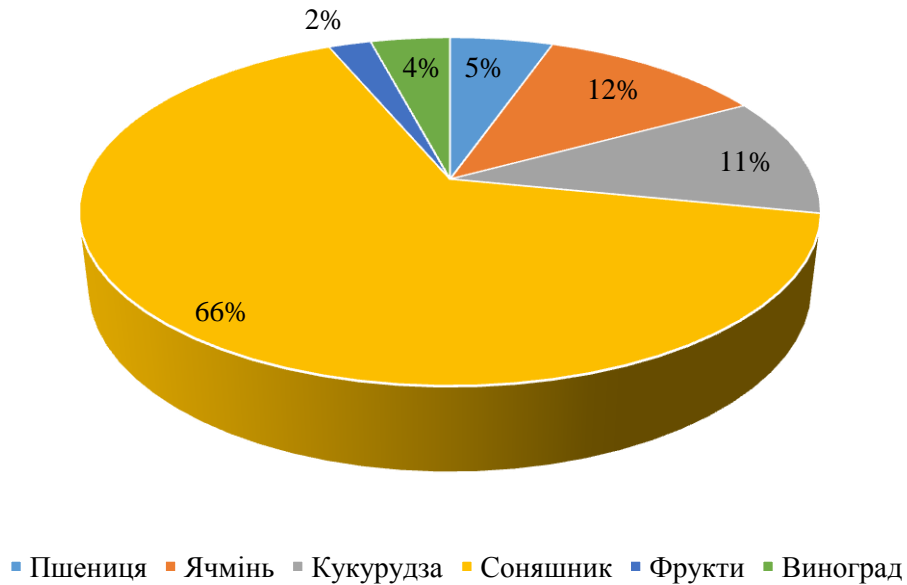


Рис. 2.7. Структура інших операційних доходів у розрізі продукції досліджуваного підприємства.

На рисунку 2.8 наведено структурний розподіл витрат досліджуваного підприємства за 2022 рік.

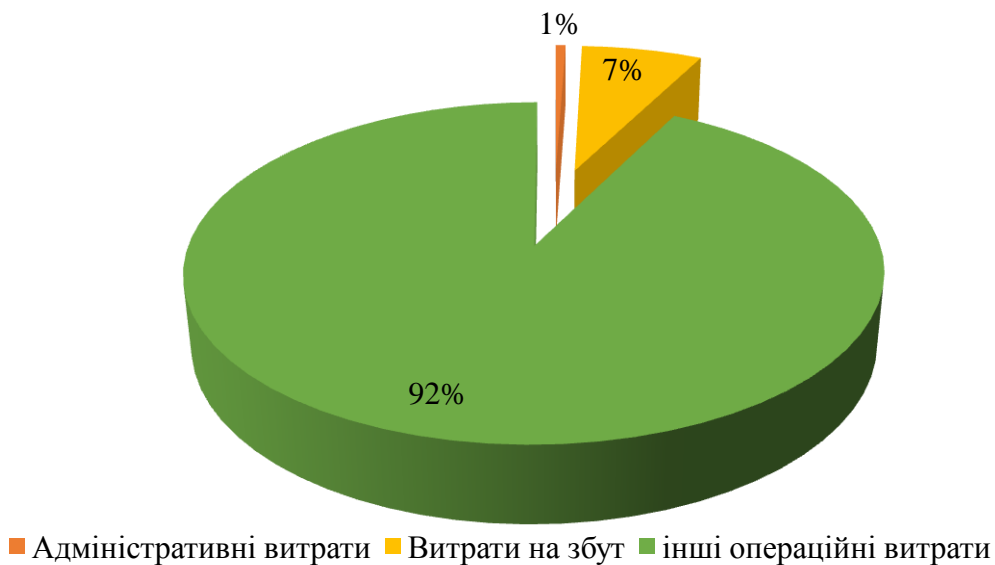


Рис. 2.8. Структура витрат досліджуваного підприємства за 2023 рік.

Діаграма ілюструє структуру витрат ТОВ АФ «Прогрес-Агро» за 2023 рік, де основну частку становлять інші операційні витрати (92%), тоді як адміністративні витрати (1%) та витрати на збут (7%) є незначними. Це вказує

на високий рівень операційних витрат у загальній структурі витрат підприємства.

Системи прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах мають свою специфіку, зумовлену особливостями сільськогосподарського виробництва, сезонністю робіт, впливом природно-кліматичних факторів, а також ринковими умовами.

Розробка і впровадження стратегії прийняття управлінських рішень для підвищення ефективності операційної діяльності аграрного підприємства вимагає системного підходу, залучення всіх ресурсів підприємства та постійного моніторингу результатів. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація виробничих процесів, ефективне управління витратами і розширення ринків збуту дозволять підприємству досягти стійкого розвитку та високої прибутковості.

Важливим у контексті прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства доцільно проаналізувати показники виробничої та операційної окупності витрат на основні типи продукції.

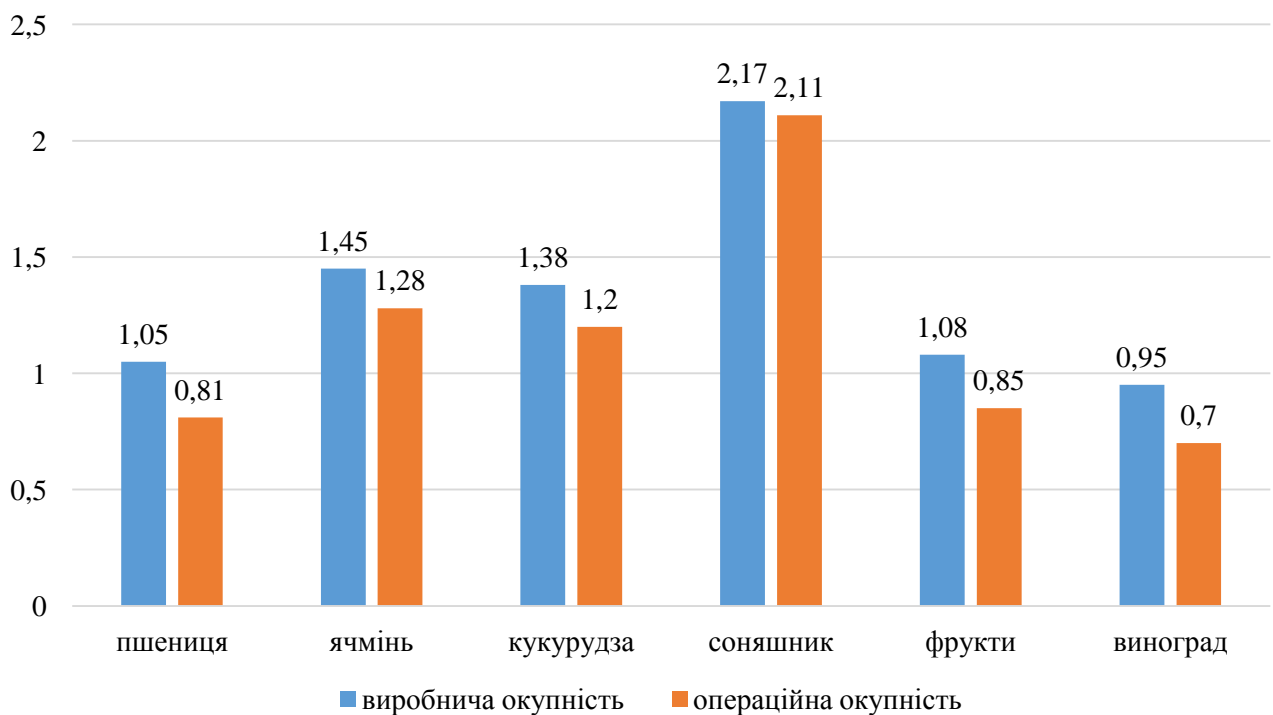


Рис. 2.9. Показники виробничої та операційної окупності витрат на основні типи продукції досліджуваного підприємства.

Також важливим показником при відповідному аналізі виступає рентабельність операційної діяльності в контексті виробництва та реалізації ключових типів продукції досліджуваним підприємством у 2022 році.

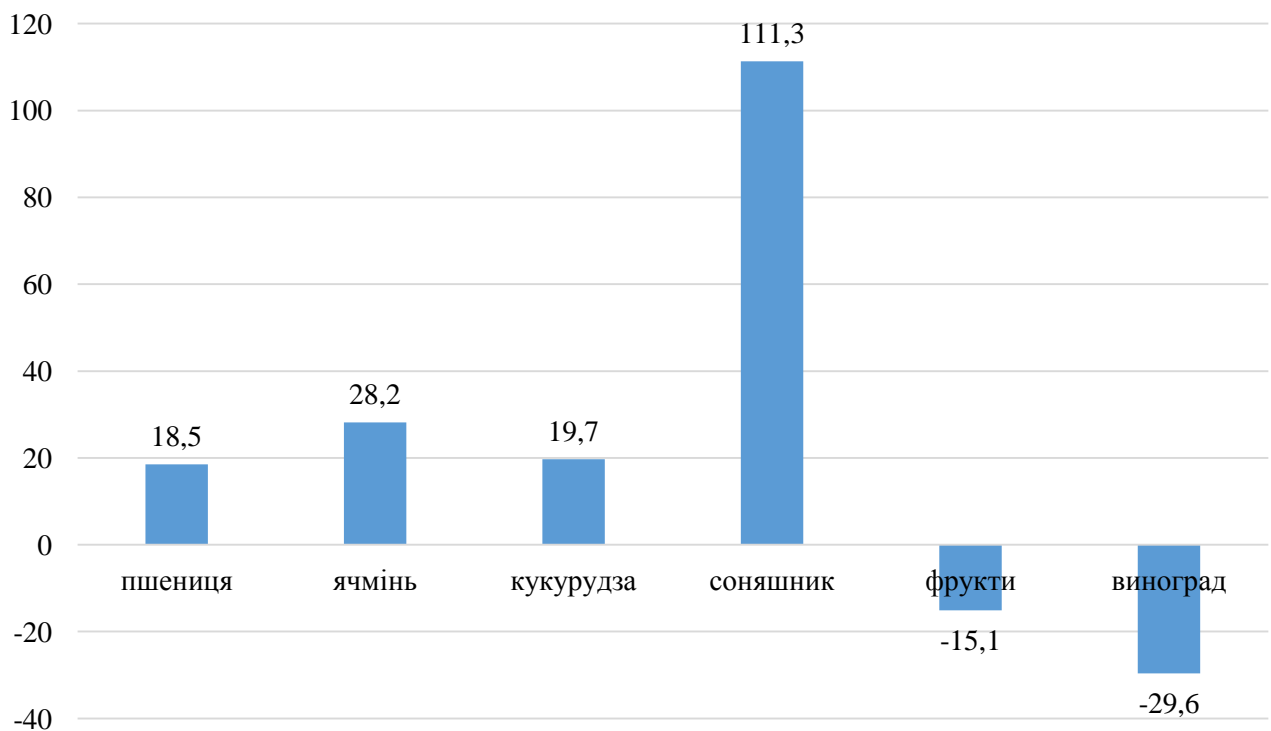


Рис. 2.10. Рентабельність операційної діяльності в контексті виробництва та реалізації ключових типів продукції досліджуваного підприємства.

Джерело: складено за даними досліджуваного підприємства.

Діаграма демонструє прибутковість різних видів продукції ТОВ АФ «Прогрес-Агро». Найвищий прибуток отримано від соняшника (111,3 тис. грн), що значно перевищує прибутковість інших культур. Ячмінь (28,2 тис. грн), кукурудза (19,7 тис. грн) і пшениця (18,5 тис. грн) також приносять позитивний дохід, хоча і менш значний. У той же час фрукти (-15,1 тис. грн) та виноград (-29,6 тис. грн) є збитковими, що вказує на необхідність перегляду або оптимізації їх виробництва.

Найбільш прибутковою культурою є соняшник, за ним слідують ячмінь і кукурудза. Вирощування пшениці також є прибутковим, але з меншою рентабельністю. Вирощування фруктів і винограду є збитковими, що може

вимагати перегляду стратегії або пошуку шляхів зниження витрат на їх виробництво.

Аграрному підприємству слід зосередитися на вирощуванні високорентабельних культур, таких як соняшник, ячмінь і кукурудза. Варто дослідити причини низької рентабельності фруктів і винограду та розробити заходи для підвищення ефективності їх виробництва або переорієнтувати ресурси на більш прибуткові культури. Інвестувати в технології та методи, що можуть знизити витрати на виробництво збиткових культур або підвищити їх рентабельність.

Аналіз аграрного виробництва вказує на важливість впровадження сучасних технологій та техніки для підвищення ефективності операційної діяльності підприємств. Запровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами знижує вплив людського фактора та підвищує точність і швидкість виконання робіт. Диверсифікація продукції, зокрема вирощування високомаржинальних культур, таких як соняшник, ячмінь і кукурудза, забезпечує стабільний дохід і зменшує ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури. Впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробничого процесу сприяє підвищенню якості кінцевої продукції. Використання сертифікованих насіння, добрив та агротехнічних засобів покращує врожайність і якість продукції, що, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій на ринку.

Рациональне використання природних ресурсів, зокрема земельних і водних, є ключовим фактором підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств. Впровадження систем точного землеробства дозволяє оптимізувати використання добрив, пестицидів та води, що сприяє підвищенню врожайності та зниженню витрат. Залучення інвестицій для модернізації виробництва та впровадження новітніх технологій зміцнює фінансову стійкість підприємств. Використання різноманітних фінансових інструментів, таких як кредити, гранти та програми державної підтримки, забезпечує стабільне фінансування та розвиток підприємства. Ці заходи сприяють підвищенню

фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств на ринку.

Розвиток людських ресурсів є критично важливим для підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств. Інвестиції у підвищення кваліфікації працівників, організація навчальних програм та тренінгів забезпечують високу якість роботи та професіоналізм персоналу. Створення мотиваційних програм сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. Впровадження інноваційних методів і технологій, таких як використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів та роботизованих систем для збирання врожаю, підвищує ефективність виробничих процесів. Партнерство з науковими установами для проведення досліджень та розробки нових методів виробництва сприяє впровадженню інновацій у сільське господарство. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами та впровадження інноваційних технологій дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ АФ «ПРОГРЕС-АГРО»

3.1. Оцінка ефективності реалізації системи управління підприємством

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління підприємством стає ключовим фактором його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. В цьому розділі розглянемо практичні аспекти оцінки ефективності реалізації системи управління підприємством, що є невід'ємною складовою процесу стратегічного планування та операційного управління.

Управління використанням інформаційних систем і технологій в одному з найважливіших завдань управління (Romero and Vernadat, 2016; Sushil, 2018). Складність обробки інформації та необхідність налагодження безперервних інформаційних потоків на всіх рівнях управління вимагають використання сучасних інформаційних технологій. Ці системи або технології дозволяють оптимізувати процес прийняття рішень на всіх рівнях управління. З ними успіх в управлінні складним виробництвом – справа часу. Тому слід оцінювати якість використання інформаційних технологій (чи використання системи). У контексті ринкових механізмів регулювання підприємство дуже зацікавлене в контролі та управлінні якістю інформаційних систем і технологій.

Підприємства, які прагнуть до цього, повинні оцінювати використання інформаційних технологій та систем (ІТС) з точки зору якості. Процес оцінювання включає збір даних і оцінку якості досліджуваного об'єкта.

Системи, які охоплюють такі індикатори, є основою як продуктивності, так і управління якістю, оскільки індикатори в системі вибираються щодо діяльності підприємства. Різні системи містять різні індикатори і призначені для різних користувачів. Ключові показники якості та ключові результативності допомагають організації вимірювати прогрес у досягненні

стратегічних і тактичних цілей. Ключові показники дозволяють підприємству знайти випадкову залежність між очікуваними результатами діяльності та отриманими. Щоб виміряти прогрес у досягненні будь-якої мети, першим кроком є визначення цільового значення індикатора, яке знаходиться між поточним значенням і контрольним значенням.

Оцінка інформаційних систем і технологій за моделлю теорії відповіді на запитання (IRT). IRT дає змогу оцінити ймовірність правильної відповіді на завдання різної складності. За допомогою моделі IRT анкету можна вдосконалити, виключивши неінформативні питання, вибравши запитання з адекватною складністю та балами.

Переваги, які пропонує IRT, полягають у наступному (Singh, 2004): 1. У IRT дихотомічні та порядкові спостереження перетворюються на лінійні вимірювання, так що дані аналізуються за допомогою кількісних методів. 2. Модель IRT є лінійною за параметрами, тому для аналізу вимірювань можна використовувати широкий спектр статистичних процедур. 3. Оцінка складності завдання не залежить від того, хто його виконує. 4. Оцінка рівня показника не залежить від предметів. 5. Відсутність відповіді не є критичною. Латентну змінну можна вказати за допомогою її індикаторів, які можна спостерігати безпосередньо. Основним завданням IRT є перетворення змінних, що спостерігаються, у латентні змінні.

Оцінка управління підприємством є передумовою підвищення рівня управління підприємством. Встановлення точного та ефективного методу оцінки ефективності управління підприємством може сприяти аналізу розривів між підприємствами [1], знаходити причини низької ефективності роботи, повністю підвищити ентузіазм ентузіазму працівників і надзвичайно покращити ефективність управління підприємством і цілі управління [2].

Сучасні літературні дослідження з оцінювання управління підприємством не відповідають їх фактичному розвитку, і їх обмеження відображаються у двох аспектах. Одна полягає в тому, що методи та показники оцінювання є традиційними та єдиними, а інша полягає в тому, що існують відмінності між

одиницями оцінювання. Через вплив відмінностей в об'єктивних базових умовах результати оцінки важко реально відобразити ефективність управління підприємством [3]. «Отже, якщо такий метод оцінки використовується як основа для стимулювання, з огляду на відмінності в об'єктивних базових умовах між підприємствами, результати оцінювання часто є несправедливими. Водночас цей метод оцінки змусить керівництво підприємства шукати причини в об'єктивних умовах, внаслідок чого недостатньо аналізуються власні суб'єктивні зусилля, що ускладнює очікування ефекту від стимулювання.

Проте недостатність вищезазначених методів оцінки, як виявилось, заповнюється теорією ефективності менеджменту. Оцінка ефективності управління підприємством полягає в тому, щоб оцінити, чи ефективність управління підприємством, ефективність потоку капіталу та ефективність функціонування структури підприємства високого рівня можуть відігравати ефективну роль. Ефективність управління усуває відмінності в об'єктивних базових умовах між одиницями оцінки в аналізі. Таким чином, цей метод може справді оцінити виробничу продуктивність підрозділу оцінки завдяки суб'єктивним зусиллям. За допомогою ідеї ефективності управління, побудувавши точний та ефективний метод оцінки для аналізу та оцінки ефективності управління підприємством, можна отримати ефективність управління підприємством. Цей метод допомагає проаналізувати розрив між підприємствами, знайти причини неефективності підприємств, повністю підвищити ентузіазм працівників і наблизитися до мети підвищення рівня управління підприємствами [4].

Оцінка ефективності управління відображає рівень управління підрозділом оцінки, і цей метод оцінки бере динамічні зміни ефективності як основну передумову і може бути проведена за рекомендованою схемою (рис.3.1). Таким чином, спочатку можна запропонувати метод відображення ефективного рівня зусиль кожної одиниці оцінки шляхом опису продуктивності одиниці оцінки. Виявлення та знаходження кордонів рівня зусиль одиниці оцінювання є основною передумовою оцінювання одиниці оцінювання. Цей

кордон зазвичай називають «межею управління», що можна інтерпретувати як оптимальний рівень управління серед рівнів (або можливих наборів управління), на якому можна досягти всіх управлінських дій [14].



Рис.3.1. Схема рекомендованої практичної оцінки ефективності реалізації системи управління підприємством

Відповідно до принципу розробки системи індексів оцінки управління підприємством, система індексів оцінки управління підприємством побудована з прибутковості, платоспроможності, здатності до розвитку, здатності до роботи та здатності до маркетингу. Запропоновано метод розрахунку продуктивності, який інтегрує АНР та безрозмірну обробку, що є передумовою для оцінки ефективності управління підприємством. Оцінка ефективності управління підприємством на основі АНР долає суб'єктивні обмеження попередньої якісної оцінки та забезпечує керівництво для кількісної оцінки ефективності управління підприємством. наведено приблизну інтерпретацію теорії ефективності менеджменту і на цій основі запропоновано можливий набір керівних показників підприємства та поточного показника; побудовано модель оцінки ефективності управління підприємством, яка забезпечує ефективну динаміку оцінки ефективності управління підприємством. У цій статті об'єктом дослідження було обрано шість компаній, а також проведено емпіричний аналіз оцінки ефективності управління вибірковими компаніями. Емпіричні результати показують, що метод оцінки ефективності менеджменту може об'єктивно і справедливо описати плюси і мінуси ступеня управління підприємством.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління ТОВ АФ «Прогрес-Агро»

В умовах сучасного бізнес-середовища підприємства стикаються з постійними змінами та невизначеністю, які важко передбачити. Протягом останнього десятиріччя економічна ситуація в Україні демонструвала нестабільність, зростання невизначеності та наявність численних ризиків, що впливають на діяльність підприємств різних галузей і форм власності. Вплив нових факторів, таких як карантинні обмеження, суттєво знижує ділову

активність, що безпосередньо впливає на ефективність управління підприємствами. У цих умовах кожне підприємство потребує ретельного вивчення та вдосконалення своєї системи управління, яка є основою для підвищення загальної ефективності його діяльності.

Сучасні підприємства прагнуть бути конкурентоспроможними, привабливими для інвесторів і здатними завойовувати нові ринки. Це досягається завдяки використанню новітніх технологій, ефективній системі управління та високому інноваційному потенціалу. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно постійно оцінювати та вдосконалювати ключові фактори, від яких залежить його діяльність. Менеджмент відіграє вирішальну роль у визначенні економічних результатів діяльності підприємства та в досягненні цілей, важливих для персоналу, органів державної влади та населення країни.

Для досягнення ефективної діяльності недостатньо мати лише хорошу організаційну структуру. Потрібна також продумана система управління, яка служитиме надійною основою для управління підприємством і підтримки вдосконалень. Врахування факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства, є необхідною умовою забезпечення ефективності системи управління. До таких факторів належать організаційні характеристики підприємства, внутрішні та зовнішні відносини, конкуренція, стратегічні питання та ефективність бізнесу.

Якщо підприємство не буде оновлюватися та не займатиметься господарською діяльністю, його існування буде під загрозою. Відповідальність керівництва полягає в тому, щоб враховувати всі аспекти, які впливають на продуктивність і ефективність діяльності підприємства. Сучасне бізнес-середовище вимагає особливої уваги до проблем ефективності, результативності та якості управління. Ефективність управління визначає загальну ефективність діяльності підприємства, можливості та динаміку його розвитку, а також інвестиційну привабливість.

Якість структурних елементів системи управління безпосередньо впливає на якість всієї системи управління та позицію підприємства на ринку. Підтримка конкурентоспроможності або її підвищення потребує впровадження процедур, спрямованих на покращення характеристик системи управління. Розробка та виконання цих процедур є завданнями вищого керівництва підприємства. Впровадження цих процедур передбачає внесення змін в окремі або всі структурні елементи системи управління, що сприяє покращенню загальної ефективності підприємства.

Для підвищення ефективності управління підприємством у сучасних умовах слід об'єднати людей, інформацію та бізнес-процеси. Це дозволить ефективно керувати всіма сферами діяльності організації, забезпечуючи швидку адаптацію до змін ринкового середовища та максимальне задоволення потреб клієнтів. Отримання прибутку має розглядатися як результат ефективного функціонування такої системи управління.

У сучасному конкурентному середовищі постійне вдосконалення управлінської системи є необхідним для досягнення максимального прибутку. Удосконалення управління варто проводити поетапно. Спочатку слід виявити "вузькі місця", які знижують ефективність управління. Далі необхідно розробити конкретні пропозиції від керівників, спеціалістів та працівників для включення їх у план заходів щодо покращення системи управління. Завершальним етапом є реалізація цього плану, враховуючи конкретні умови та можливості підприємства.

В умовах економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності на споживчому ринку вдосконалення системи управління набуває ще більшого значення. Ефективна система управління повинна складатися з взаємопов'язаних елементів, що сприяють безперервному вдосконаленню окремих сфер діяльності підприємства. Головна мета системи полягає у постійному вдосконаленні політики, бачення та ціннісних очікувань організації.

Елементи системи управління можуть бути представлені як частини стратегічного циклу безперервного вдосконалення, що включає такі етапи: визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення та контроль. Основними елементами цієї системи є управління, розширення повноважень і залучення працівників, а також управління ризиками. Всі ці елементи повинні працювати гармонійно, щоб система була ефективною. Кожен елемент залежить від інших і впливає на кінцевий успіх.

Науковці пропонують різні підходи до визначення сутності системи управління підприємством. Один з підходів розглядає її як систему, що складається з двох специфічних підсистем: суб'єкта і об'єкта управління. Інший підхід визначає систему управління як сукупність усіх служб підприємства, всіх підсистем і зв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування підприємства. Враховуючи ці підходи, підприємства можуть обирати найбільш підходящі методи вдосконалення своєї управлінської системи, що відповідатимуть їхнім специфічним потребам та умовам діяльності.

Система управління підприємством включає комплекс взаємопов'язаних підсистем, що оцінюються за конкретними показниками, забезпечуючи гнучку та ефективну роботу всієї системи. Ці підсистеми змінюються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічних цілей, рівня використання сучасних технологій, фінансових результатів і різних ризиків.

Розглядаючи думки різних науковців щодо структури системи управління, можна зробити висновок, що існує розбіжність у підходах до виділення підсистем, що свідчить про відсутність єдиного підходу до формування та вдосконалення структури управління підприємством. Зміни факторів і умов функціонування підприємства об'єктивно вимагають вдосконалення системи управління шляхом зміни її структури або посилення ролі окремих підсистем протягом певного періоду.

Одним з важливих аспектів вдосконалення є включення підсистеми управління ризиками в загальну систему управління підприємством. У

розвинених країнах бізнес-ризик є невід'ємною частиною управління, оскільки детальний аналіз, ідентифікація, оцінка та корекція ризиків необхідні при прийнятті стратегічних, інноваційних та інвестиційних рішень, прогнозуванні ринкових умов та дослідженні ринку. Великі компанії часто мають спеціальних ризик-менеджерів, які спільно з іншими менеджерами відповідають за ризиковані рішення.

Ризики можна класифікувати за рівнем управління на три групи: перша група включає фінансові, екологічні, соціально-політичні та галузеві ризики, якими керує вище керівництво; друга група охоплює маркетингові, комерційні та адміністративні ризики, пов'язані з діяльністю керівників відповідних сфер; третя група стосується особистих ризиків, включаючи ризики кваліфікації, лояльності, людських ресурсів та безпеки праці.

Додатково, управління ризиками можна поділити на групи, які характеризуються окремими методами, структурою управлінських підрозділів та впливом на діяльність підприємства в сфері постачання програмного забезпечення. Можливе часткове перетинання сфер діяльності груп ризику на різних рівнях через різні цілі та часові інтервали управління.

Ефективне управління операційною діяльністю в сучасних умовах потребує інтеграції ризик-менеджменту як ключової підсистеми менеджменту підприємства. Дослідження, проведені американською консалтинговою компанією Protinity спільно з NC State ERM Initiative Університету Північної Кароліни, показують, що сучасні підприємства стикаються з численними макроекономічними, стратегічними та операційними ризиками, які можуть суттєво впливати на їхню стабільність та розвиток.

До основних ризиків, що визначають ефективність діяльності підприємства, належать регуляторні зміни, економічні умови, здатність залучати та утримувати таланти, організаційна культура, лояльність клієнтів, а також необхідність впровадження цифрових технологій. Ці фактори вимагають особливої уваги та ефективного управління для мінімізації негативного впливу на підприємство.

Система управління ризиками повинна включати ідентифікацію, аналіз та управління ризиками з метою забезпечення довгострокової прибутковості та успішності підприємства. Основні завдання цієї системи включають вибір стратегії управління ризиками, розробку ризикоадаптивного режиму діяльності, організацію реалізації адаптаційних заходів, створення підсистеми управління ризиками, розробку методології оцінки та управління ризиками, контроль за виконанням адаптаційного режиму та оцінку впливу ризику.

Ефективне управління ризиками передбачає аналіз ситуації, визначення можливих ризиків, оцінку ймовірного збитку, прийняття рішень щодо зменшення цього збитку, виконання прийнятих рішень та контроль за їх виконанням. Важливими методами контролю ризиків є уникнення ризику, зниження ризику, обмеження ризику та диверсифікація ризику.

Управління ризиками сприяє підвищенню економічної ефективності операційної діяльності підприємства, оскільки дозволяє вчасно ідентифікувати загрози, розробляти адаптаційні заходи, контролювати виконання прийнятих рішень та зменшувати негативний вплив ризиків на фінансові результати підприємства. Виконання цих завдань забезпечує стабільний розвиток, конкурентоспроможність та стійке економічне зростання підприємства.

На основі проведених досліджень і висновків щодо аналізу економічної доцільності впровадження структурних змін в управлінській системі підприємства на окремих етапах операційного процесу, доцільно розглянути різні варіанти оптимізації. Кожен із запропонованих варіантів повинен мати співставні характеристики щодо оперативних та капітальних витрат, з урахуванням відповідних часових проміжків. Виконані розрахунки економічної результативності удосконалення операційного управління виробничим потенціалом свідчать про високу ефективність таких заходів. Зокрема, використання економетричних методів для розробки прогностичних моделей виробництва та збуту продукції дозволяє значно підвищити точність і обґрунтованість управлінських рішень. Це, в свою чергу, сприяє оптимізації витрат і підвищенню загальної економічної ефективності логістичної системи.

Таким чином, систематичний підхід до оцінки і впровадження структурних змін у логістиці є ключовим фактором успішного розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз фінансових результатів від оптимізації системи операційного управління в ТОВ АФ «Прогрес-Агро»

Показники	До оптимізації, 2023 рік	Після оптимізації, 2025 рік	Відхилення (+,-)
Валова продукція в тис.грн.	15669,0	17235,8	1566,8
в т. ч. на 1-го роб-ка у тис. грн.	301,1	331,1	30,0
Сукупні витрати, тис. грн..	14535,6	14557,8	22,2
Витрати на оптимізацію операційної системи, тис. грн.	0,0	292,2	292,2
в т. ч. на 1-го робітника, тис. грн..	277,8	280,0	2,2
Прибуток, разом, тис. грн.	1135,6	1261,2	125,6
в т. ч. на 1-го робітника, тис. грн.	21,1	72,2	51,1
Рівень рентабельності, %	29,7	46,5	16,8

Наведені в таблиці дані свідчать про позитивний вплив оптимізації системи операційного управління на фінансові результати ТОВ АФ «Прогрес-Агро». Зокрема, валова продукція збільшилася на 1566,8 тис. грн., що є суттєвим показником зростання. Сукупні витрати зросли незначно — лише на 22,8 тис. грн., що свідчить про ефективне використання ресурсів при впровадженні оптимізаційних заходів.

Витрати на оптимізацію операційної системи зросли на 292,2 тис. грн., але це зростання компенсується збільшенням прибутку. Так, загальний прибуток зріс на 125,6 тис. грн., що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Прибуток на одного робітника також зріс на 11,2 тис. грн., що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Рівень рентабельності зріс на 16,8 відсоткових пункти, досягнувши 46,5%, що є значним показником ефективності реалізованих заходів. Це підвищення рентабельності свідчить про успішність оптимізації операційної системи та її позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Впроваджені заходи забезпечили покращення фінансових показників, що сприяє стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ АФ «Прогрес-Агро».

У ході дослідження також визначено, що система управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних підсистем, має включати: планову, інформаційну, операційну, маркетингову, логістичну, комерційну, фінансову, соціальну, інноваційну, інвестиційну, управління ризиками, контролінг та зміни, включаючи нові підсистеми. Такий комплекс підсистем має забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в складному та постійно мінливому економічному середовищі. Крім того, рекомендується враховувати зміну ролі та ваги кожної підсистеми в загальній системі управління підприємством залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічних цілей підприємства, рівня використання сучасних технологій, різні ризики тощо. Особливу увагу приділено підсистемі ризик-менеджменту, зокрема: проведено опис ризиків на трьох рівнях управління, основні цілі ризик-менеджменту та напрями роботи з ризик-менеджменту. Впровадження даної підсистеми дозволить підвищити ефективність як самої системи управління, так і результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з результатів проведених в роботі теоретико-практичних досліджень з удосконалення розробки та прийняття управлінських рішень для підвищення економічної ефективності операційної системи, сформульовано ряд висновків та пропозицій:

1. Оцінка потенціалу системи операційно-функціональної діяльності організації вважається процесом, який важко піддається формалізації. Об'єктивність і якість дослідницьких робіт у цій сфері визначаються ступенем доступу до інформації, її повнотою, достовірністю, кваліфікацією залученого персоналу, а також глибиною зацікавленості замовника в отриманих результатах. У вітчизняних та зарубіжних наукових працях описані різні методи, що використовуються для оцінки можливостей суб'єктів господарювання. Тому однією з найбільш важливих питань є обґрунтування належної методики обчислення ступеню конкурентоспроможності, оскільки вона повинна ґрунтуватися на визначенні комплексу показників, які дають змогу найбільш детально проаналізувати конкурентний потенціал підприємства

Досить ефективним для оцінки можливостей суб'єкта господарювання виявився метод інтегральної оцінки, що розглядає варіант застосування двох критеріїв: перший показує відповідний рівень задоволення потреб покупця, а другий відображає економічний ефект операційної діяльності. Перевагою цього методу є простота обліку та здатність точної інтерпретації одержаних результатів. Вадюю тут є те, що інтегральна оцінка не дозволяє провести глибокий аналіз та виявити ресурси для підвищення потенціалу суб'єктів господарювання.

2. Оцінка потенціалу з використанням теорії якості, як правило, ґрунтується на дослідженні споживчої цінності продукції, при цьому найважливіші параметри порівнюються з аналогічними показниками виробників-конкурентів. Вадюю цього методу є те, що він не включає в розрахунки ефективність ланцюга поставок суб'єктів господарювання та

ототожнює конкурентоспроможність з конкурентоспроможністю потенціалу суб'єктів господарювання; крім того, метод може бути застосований лише до суб'єктів господарювання, що виробляють лише один вид продукції.

3. Проведений аналіз у сфері аграрного виробництва вказує на необхідність вдосконалення операційної діяльності для росту її результативності. Використання сучасних технологій і техніки сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню виробничих витрат. Запровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами зменшує вплив людського фактору, що підвищує точність і швидкість виконання робіт. Диверсифікація асортименту продукції дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, а вирощування високомаржинальних культур, таких як соняшник, ячмінь та кукурудза, забезпечує стабільний дохід. Підвищення якості продукції можна досягти шляхом впровадження систем контролю якості та використання сертифікованих насіння і добрив. Раціональне використання земельних і водних ресурсів та впровадження систем точного землеробства оптимізують використання добрив і пестицидів. Для підвищення фінансової стійкості важливо залучати інвестиції та використовувати різні фінансові інструменти. Проведення ринкових досліджень і розробка ефективної маркетингової стратегії допоможуть визначити перспективні ринки збуту. Розвиток людських ресурсів через підвищення кваліфікації працівників і створення мотиваційних програм сприятиме залученню висококваліфікованих кадрів. Впровадження інноваційних методів та співпраця з науковими установами забезпечить розвиток нових методів виробництва.

4. Підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств потребує комплексного підходу, що включає модернізацію виробничих процесів, диверсифікацію продукції, підвищення якості та ефективне управління ресурсами. Виконання цих заходів дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити стійке економічне зростання.

5. У ході дослідження визначено, що система управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних підсистем, має включати: планову, інформаційну, виробничо-операційну, , комерційну, фінансову, соціальну, дослідно-практичну, фінансову, управління ризиками, контролінг та зміни, включаючи нові підсистеми. Зазначене поєднання підсистем має забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в складному та постійно мінливому економічному середовищі. Крім того, рекомендується враховувати зміну ролі та важливості для системи будь-якої підсистеми в загальній системі управління підприємством залежно від змін зовнішнього та внутрішнього оточення, стратегічних цілей організації, рівня використання сучасних технологій, різні ризики тощо. Особливу увагу приділено підсистемі ризик-менеджменту, включаючи: проведення опису ризиків на трьох рівнях управління, основні цілі ризик-менеджменту та основні шляхи роботи з ризик-менеджменту. Впровадження відповідної підсистеми дасть змогу підвищити економічну результативність як самої системи керування, так і результатів діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. (2011). Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravllnnya-personalom-balabanova-l-v-.htm>.
3. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
5. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
6. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
7. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. No 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860>.
8. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72–79.

9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Войтко С. В., Мельниченко А. А. (2021). *Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник*. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.
11. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
12. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
13. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
14. Деева Н. М., Дедіков О. І. *Фінансовий аналіз. Навчальний посібник*. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
15. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Журнал національного технічного університету України “Київський полі-технічний інститут”: Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2012. № 48. URL: <http://economy.kpi.ua/> uk/node/376.
- Ілляшенко Н. С. Механізм управління стра-тегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf.
16. Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>
17. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
18. Ігнат'єва І.А. *Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук* Київ, 2006. 45 с.

19. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1>
20. Кобелева Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с.
21. Кобелева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.
22. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персо-налом як ключовий напрям реалізації стратегії сталого розвитку (на прикладі корпорації “Оболонь”). Сучасні тенденції в економіці та управлінні : ма-тер. Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ГО “Східноукраїнський інститут економіки та уп-равління”, 2017. С. 56-60.
23. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.
24. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.
25. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Крас-нокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
26. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: “Хай – Тек Прес”, 2008. – 336 с.
27. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: “Хай – Тек Прес”, 2008. – 336 с.
28. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.

29. Мусієнко А.Ю., Пеня В.Д., Рябокiнь А.Ю. Удосконалення стратегiй управлiння та прийняття рiшень в кадровому менеджментi для пiдвищення економічної ефективності підприємства. / А.Ю. Мусієнко, В.Д. Пеня, А.Ю. Рябокiнь // Менеджмент XXI столiття: глобалiзацiйні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.:Полтава, 13.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.108-110.

30. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постiндустрiальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та iн.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

31. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>

32. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.

33. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

34. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>

35. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С.225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

36. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац.ун-ту імені В. Даля 2009.№ 3 (133). С.45-56
37. Перерва П.Г., Кобелева Т.О, Ткачова Н.П. Збалансована система показників інноваційної інвестиційної політики промислового підприємства // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 60 (1169). – С. 50-54. – 52 с.
38. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94
39. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
40. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
41. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
42. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
43. Яськів Б., Брянська М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrrarnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>
44. Akyurt, İ.Z.; Kuvvetli, Y.; Deveci, M. Enterprise resource planning in the age of industry 4.0: A general overview. In *Logistics 4.0*; CRC Press: Boca Raton, FL, USA, 2020; pp. 178–185.
45. Artemenko L.P., Demchenko P.O. (2016). Problems of benchmarking application in Ukraine. Modern approaches to enterprise management: Collection of abstracts of the VII All-Ukrainian scientific practical conference with international participation. K: Polytechnic Publishing House. P. 69–70.

ДОДАТКИ

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності



Біллє (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 814	1 626
первісна вартість	1001	3 934	4 115
накопичена амортизація	1002	2 120	2 489
Незвернені капітальні інвестиції	1005	18 056	13 961
Основні засоби	1010	316 736	285 790
первісна вартість	1011	778 290	719 469
знос	1012	461 554	433 679
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	161 869	168 830
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	143 590	120 770
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у контрольованих отраслевих резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	642 105	596 977
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	140 443	106 011
Виробничі запаси	1101	67 133	38 148
Незвернене виробництво	1102	70 124	67 841
Готова продукція	1103	3 186	22
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховувачів	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	874 392	1 123 530
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	169 885	339 603
з бюджетом	1135	20 103	13 510
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	1 400	1 691
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 136	15 396
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховувачів у страхових резервах: у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180 1181	- -	- -