

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-
ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Владислав ФІСАК

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи**ФІСАКУ Владиславу Євгенійовичу**

1.Тема роботи: «Удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю аграрного підприємства»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

2.Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані відкритих реєстрів та річні фінансові звіти по ТОВ «Дібрівське», зведені дані за окремими підприємствами Синельниківського району, штатний розпис, установчі документи підприємства, навчально-наукові праці та інформаційні джерела з проблем управління виробничо-господарською діяльністю тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) вивчити теоретичні та методологічні аспекти управління у сфері аграрного бізнесу; 2) дослідити особливості організації управлінських процесів та економічного розвитку ТОВ «Дібрівське»; 3) розробити заходи з покращення організації менеджменту, менеджменту структури товарного виробництва та економічної ефективності у діяльності ТОВ «Дібрівське».

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

1. Організація процесу.

2. Контроль процесу.

3. Трендова динаміка валової продукції сільськогосподарського підприємства ТОВ «Дібрівське».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

Владислав ФІСАК

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП

5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

8

1.1. Менеджмент як теорія та мистецтво управління сучасним підприємством

8

1.2. Основні і спеціальні функції менеджменту та їх особливості

12

1.3. Управління виробничо-господарською діяльністю як процес 16

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

21

2.1. Ефективність використання виробничо-економічного
потенціалу господарства

21

2.2. Індикатори результативності управління фінансово-
економічними ресурсами підприємства

29

2.3. Характеристика особливостей менеджменту у ТОВ «Дібрівське»

35

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

39

3.1. Удосконалення системи організації управління на підприємстві

39

3.2. Менеджмент структури товарного виробництва підприємства	42
3.3. Економічна ефективність удосконалення системи управління у ТОВ «Дібрівське»	48

ВИСНОВКИ	ТА	ПРОПОЗИЦІЇ
53		
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
56		
ДОДАТКИ		
61		

ВСТУП

Управління виробничо-господарською діяльністю аграрного підприємства в Україні є ключовим аспектом економіки країни, особливо в умовах воєнного стану. У таких складних умовах, коли країна знаходиться під зовнішньою агресією та внутрішньою нестабільністю, ефективне управління аграрними підприємствами стає надзвичайно важливим для забезпечення продовольчої безпеки, економічного зростання та збереження соціально-економічної стабільності країни в цілому. Поліпшення управління аграрними підприємствами в Україні в умовах воєнного стану є невідкладним завданням, яке вимагає комплексного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін. Ефективне управління допоможе забезпечити стійкість сільськогосподарського сектора та продовольчу безпеку в умовах кризи, а також зберегти соціально-економічну стабільність країни.

Актуальність удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств у таких умовах можна пояснити і декількома іншими факторами.

По-перше, у воєнний час аграрний сектор є одним з головних стовпів національної безпеки. Забезпечення населення продовольством та сировиною має критичне значення для підтримки духовного та фізичного здоров'я громадян, а також для збереження бойової готовності. Управління аграрними підприємствами повинно бути спрямоване на максимальне використання ресурсів, забезпечення стабільності постачання продукції та запасів, а також на розробку стратегій адаптації до змінених умов. По-друге, у воєнний час збільшується ризик втрати земельних ресурсів, інфраструктури та обладнання через бойові дії та воєнні ризики. Ефективне управління повинно передбачати впровадження заходів безпеки та ризик-менеджменту для збереження активів та мінімізації втрат.

По-третє, в умовах воєнного стану змінюються умови внутрішнього та зовнішнього ринків, що впливає на виробничу стратегію та маркетингові зусилля аграрних підприємств. Управління повинно бути гнучким та адаптивним до зміни умов, швидко реагувати на нові виклики та можливості на ринку, а також координувати спільні дії з іншими суб'єктами аграрного сектору та влади.

Нарешті, важливо зазначити, що управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану має значення не лише для економічного розвитку країни, а й для підтримки морально-психологічного клімату в суспільстві. Стабільність у постачанні продовольства та збереження робочих місць у сільському господарстві допомагає зберегти довіру населення до влади та підтримує національний дух у складний період.

Отже, актуальність удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств в Україні в умовах воєнного стану є очевидною та невідкладною. Це вимагає постійного вдосконалення стратегій, процесів та технологій управління, а також зміцнення співпраці між державою, бізнесом та громадськістю для досягнення спільних цілей забезпечення стабільності та процвітання країни [3, 18, 28].

Метою цієї роботи є дослідження і розроблення шляхів удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження стали теоретичні і практичні аспекти управлінської діяльності в сучасній організації аграрної сфери економіки.

Об'єктом дослідження в роботі виступив процес управління виробничо-господарською діяльністю у товаристві з обмеженою відповідальністю «Дібрівське» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Для досягнення цілей під час виконання бакалаврської роботи були поставлені та вирішені три ключових завдання:

- вивчити теоретичні та методологічні аспекти управління у сфері аграрного бізнесу;
- дослідити особливості організації управлінських процесів та економічного розвитку ТОВ «Дібрівське»;
- розробити заходи з покращення організації менеджменту, менеджменту структури товарного виробництва та економічної ефективності у діяльності ТОВ «Дібрівське».

При підготовці кваліфікаційної роботи використані дані відкритих реєстрів та річні фінансові звіти по ТОВ «Дібрівське», зведені дані за окремими підприємствами Синельниківського району, штатний розпис, установчі документи підприємства, навчально-наукові праці та інформаційні джерела з проблем управління виробничо-господарською діяльністю тощо.

Під час проектування кваліфікаційної роботи застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні дослідницькі методи. Ними є економіко-математичне моделювання, графічний метод, метод аналітичного вирівнювання, та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Менеджмент як теорія та мистецтво управління сучасним підприємством

Огляд літератури допомагає глибше зрозуміти сутність та значення менеджменту як складної та інтегрованої дисципліни, а також вивчити його практичні аспекти та застосування в управлінні підприємствами.

Дослідники звертають увагу на те, як поняття менеджменту змінювалося з часом і які тенденції спостерігаються у розвитку цієї науки. Від класичних теорій Ф. Тейлора та Г. Файоля до сучасних концепцій стратегічного менеджменту та менеджменту знань. Аналізуються вимоги, які ставляться до менеджерів у сучасних умовах, такі як навички лідерства, здатність до стратегічного мислення, комунікаційні вміння та здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності [6, 14, 31, 43].

Деякі дослідники вважають менеджмент не лише науковою дисципліною, але й мистецтвом, яке вимагає творчого підходу та інтуїції. Вони акцентують увагу на тому, які характеристики та якості роблять менеджера успішним у своїй діяльності. Вивчення практичних аспектів застосування менеджменту в підприємстві включає аналіз методів та інструментів управління, таких як стратегічне планування, управлінський облік, управлінський аналіз, управлінське консультування тощо. Контекстуалізація менеджменту передбачає врахування впливу різних факторів, таких як соціально-економічний, політичний та технологічний контексти, на практику менеджменту [8, 14, 29, 42].

Літературний аналіз за цією проблематикою включає ознайомлення з роботами класичних авторів, таких як Пітер Друкер, Генрі Мінцберг, Майкл Портер, а також новіші дослідження та публікації, що відображають останні тенденції в області менеджменту. Цей аналіз допомагає краще зрозуміти сутність та значення менеджменту як науки та мистецтва, а також його застосування в практиці управління підприємствами.

Деякі дослідники підкреслюють, що менеджмент - це не просто сукупність окремих методів та технік, а складна інтегрована система, яка включає в себе різноманітні аспекти, такі як стратегічне планування, маркетинг, фінанси, операційний менеджмент та людські ресурси. Літературний аналіз також охоплює сучасні виклики, з якими стикаються менеджери, такі як глобалізація, цифрові трансформації, сталіність змін, розвиток нових технологій та інші. Дослідження цих викликів допомагає розуміти, як менеджмент адаптується до нових умов та викликів [4, 17, 45] .

Особлива увага приділяється вивченню ролі культури та етики в управлінні підприємствами. Визначення цінностей організації, підтримка корпоративної культури та етичних стандартів є важливими аспектами успішного менеджменту. Аналіз також охоплює зв'язок менеджменту з іншими галузями знань, такими як психологія, соціологія, економіка, наука про керування та інші. Розуміння цього зв'язку допомагає розвинути більш глибоке та комплексне розуміння менеджменту як науки та мистецтва [7, 14, 30].

Нарешті, важливим аспектом літературного аналізу є практичний аспект дослідження. Деякі роботи зосереджуються на застосуванні теорій та концепцій менеджменту в реальних ситуаціях бізнесу, а також на розробці рекомендацій для практичного використання управлінських інструментів та методів.

Менеджмент, як теорія та мистецтво управління сучасним підприємством, визначається як складна система принципів, методів, інструментів та практичних знань, що спрямована на досягнення стратегічних цілей організації та оптимальне використання ресурсів. Ця тема захоплює увесь спектр аспектів, починаючи від розробки стратегій та планування до організації робочих процесів та управління людськими ресурсами.

Сучасні підприємства опиняються перед низкою викликів та можливостей, включаючи зміни в економічному середовищі, технологічні інновації, глобалізацію ринків, зміни у споживчому підході та вимоги до корпоративної відповідальності. У цьому контексті, менеджмент виступає як ключовий інструмент управління підприємством, який допомагає компаніям адаптуватися до змін, реагувати на виклики та досягати своїх стратегічних цілей.

Одним із аспектів, що визначає сучасний менеджмент, є впровадження стратегічного підходу до управління. Стратегічний менеджмент включає в себе аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів компанії для розробки чіткої стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг та досягнення місії організації. Впровадження стратегічного підходу дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в середовищі та досягати стійкого конкурентного переваги.

Крім того, сучасний менеджмент надає значний акцент на розвиток людських ресурсів та лідерства. Успішні організації розуміють важливість залучення та розвитку талановитих працівників, а також побудову ефективних команд, що спроможні працювати разом для досягнення спільних цілей. Керівники відіграють ключову роль у створенні мотивуючого середовища та наданні напрямку для своїх команд.

Також важливим аспектом сучасного менеджменту є акцент на інновації та технологічний прогрес. Підприємства, які успішно впроваджують інновації, мають можливість створити конкурентні переваги, вирішуючи потреби клієнтів більш ефективно та швидко, а також зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність [9, 19, 40].

Тому менеджмент як теорія та мистецтво управління сучасним підприємством відображає складність та різноманітність вимог, що ставляться перед сучасними організаціями. Розвиток ефективних стратегій, ефективне використання ресурсів та акцент на людський капітал і інновації є ключовими складовими успіху сучасних підприємств у глобальному бізнес-середовищі.

Планування управлінської діяльності є одним із ключових елементів успішного управління в будь-якій організації. Цей процес визначає напрямок розвитку та досягнення стратегічних цілей, дозволяючи керівництву виявити потреби, розробити стратегії та визначити ресурси для досягнення успіху. У цьому есе розглянемо важливість планування управлінської діяльності та ключові аспекти цього процесу.

Планування є першою стадією управлінського процесу та визначає майбутній курс дій організації. Воно дозволяє керівництву усвідомити, що організація хоче досягти, та встановити чіткі цілі і завдання для досягнення успіху. Планування також допомагає ідентифікувати ключові ризики та можливості, що дозволяє організації вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі (рис. 1.1).

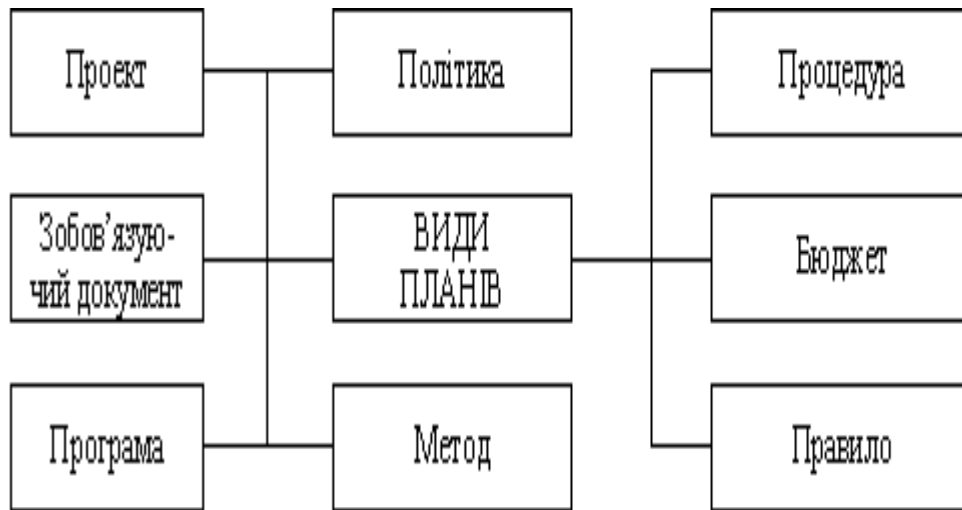


Рис. 1.1. Планування управлінської діяльності в організації [35]

Одним із важливих аспектів планування є стратегічне планування. Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу та спрямоване на досягнення високорівневих цілей організації. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та визначення стратегічних цілей, які організація прагне досягти. Через стратегічне планування організація може визначити свою конкурентну перевагу та створити план дій для досягнення цієї переваги.

Наступним важливим етапом є тактичне планування, яке визначає конкретні кроки та дії, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Цей рівень планування включає в себе визначення ресурсів, розподіл завдань та визначення конкретних строків для виконання завдань. Тактичне планування дозволяє організації деталізувати свої цілі та розробити конкретні стратегії для їх досягнення.

Крім того, планування управлінської діяльності допомагає координувати дії та забезпечує внутрішню взаємодію всіх підрозділів організації. Це сприяє ефективному використанню ресурсів та забезпечує гармонійну роботу всієї команди в напрямку досягнення спільних цілей [10, 23, 43].

Загалом планування управлінської діяльності в організації є ключовим елементом успішного управління. Воно допомагає організації визначити свої цілі, розробити стратегії для досягнення цих цілей та координувати дії всієї команди в напрямку їх реалізації. Планування створює фундамент для успішної діяльності організації і дозволяє їй адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1.2. Основні і спеціальні функції менеджменту та їх особливості

Менеджмент як професійна діяльність включає в себе широкий спектр функцій, які спрямовані на керування різними аспектами організації. Основні і спеціальні функції менеджменту відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні ефективного функціонування організації. У цьому есе розглянемо основні та спеціальні функції менеджменту та їх особливості.

Основні функції менеджменту включають:

Планування. Ця функція передбачає визначення мети та стратегії організації та розробку планів дій для досягнення цілей. Планування включає в себе визначення цілей, аналіз потреб та ресурсів, розробку стратегій та розподіл завдань.

Організація. Ця функція полягає в створенні структури організації, визначенні ролей та відповідальності, формуванні команди та координації робочих процесів.

Мотивація. Менеджери відповідають за створення мотиваційного середовища, яке стимулює працівників до досягнення цілей організації. Це включає в себе визначення системи мотивації, стимулювання працівників та надання їм потрібних ресурсів.

Контроль. Функція контролю передбачає визначення стандартів виконання, відстеження прогресу та внесення коректив у випадку виявлення

відхилень. Контроль допомагає забезпечити виконання планів та досягнення цілей організації.

Основні функції менеджменту є універсальними та застосовуються до всіх типів організацій. Однак, спеціальні функції менеджменту можуть варіюватися залежно від конкретної сфери діяльності організації. Наприклад:

Фінансовий менеджмент. Спеціалізується на управлінні фінансовими ресурсами організації, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз, управління оборотним та основним капіталом.

Маркетинговий менеджмент. Фокусується на розробці та реалізації стратегій маркетингу, включаючи дослідження ринку, рекламу, продажі та відносини зі споживачами.

Операційний менеджмент. Відповідає за управління виробничими та операційними процесами організації, включаючи управління ланцюгом постачання, управління якістю та процесами виробництва.

Людські ресурси. Спеціалізується на управлінні людським капіталом організації, включаючи найм, навчання та розвиток персоналу, управління винагородами та вирішення конфліктів.

Спеціальні функції менеджменту доповнюють основні функції та дозволяють організаціям ефективно управляти специфічними аспектами своєї діяльності. Комбінація основних та спеціальних функцій менеджменту дозволяє досягти успіху організації та забезпечити її стабільний розвиток [11, 23, 33, 44].

Циклічний взаємозв'язок функцій менеджменту відображає постійний процес, що відбувається в управлінській діяльності організації, де кожна функція сприяє і підтримує інші. Цей цикл можна представити у вигляді чотирьох основних етапів: планування, організація, впровадження та контроль. У цьому есе ми розглянемо, як ці етапи взаємопов'язані та взаємодоповнюються (рис. 1.2).

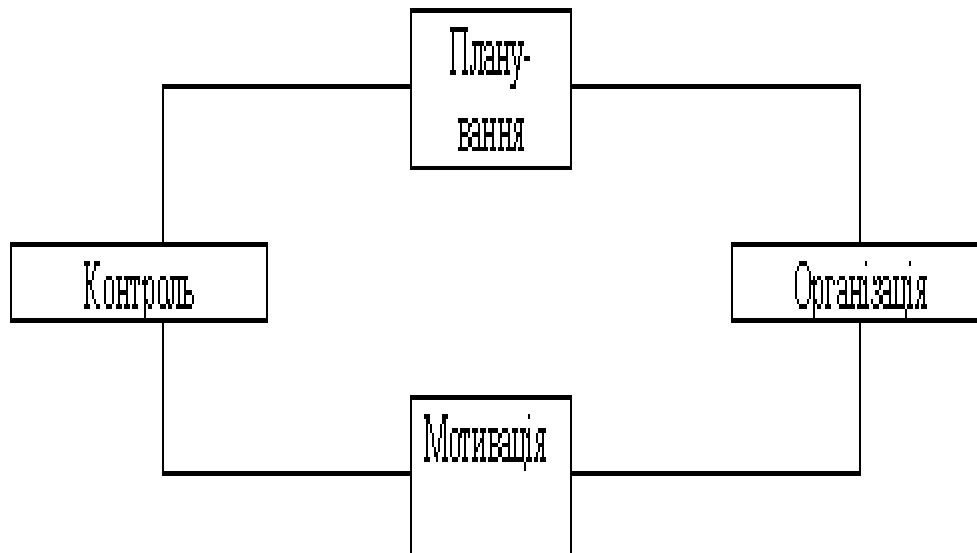


Рис. 1.2. Циклічний взаємозв'язок функцій менеджменту [21]

Планування є першою стадією циклу управлінських функцій. Під час цього етапу менеджери визначають мету та цілі організації, розробляють стратегії та плани дій для досягнення цих цілей. Планування включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та визначення оптимального шляху дії.

Планування переходить до етапу організації, де менеджери створюють структуру організації, визначають ролі та відповідальність, а також формують команди для виконання планів. Організація забезпечує ефективне розподілення ресурсів та координацію дій всіх працівників організації.

Після створення структури та розподілу завдань, виконання планів переходить до етапу впровадження. На цьому етапі менеджери керують процесом реалізації планів, надаючи необхідну підтримку та ресурси для досягнення цілей.

Останній етап циклу - контроль. Під час цього етапу менеджери відстежують прогрес виконання планів, порівнюючи його з встановленими стандартами та вчасно вносять корективи у випадку виявлення відхилень. Контроль допомагає забезпечити виконання стратегічних цілей та досягнення успіху організації [13, 25].

Циклічний взаємозв'язок функцій менеджменту підкреслює постійний характер управлінської діяльності та її циклічний характер. Кожен етап цього циклу не лише взаємопов'язаний з іншим, але й взаємодоповнюється, створюючи зручну інструментальну базу для ефективного управління організацією. Зрозуміння цього циклу дозволяє менеджерам вдосконалювати свої навички управління та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Важливо підкреслити, що циклічний характер управлінських функцій не означає простого повторення тих самих дій. Кожен новий цикл є можливістю для вдосконалення та оптимізації управлінських процесів на основі попереднього досвіду та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Зокрема, під час планування нового циклу менеджери можуть враховувати результати попереднього контролю та аналізувати їх для визначення ефективності стратегій та планів. Це дозволяє уникнути помилок та покращити підходи до досягнення цілей.

Організаційна структура також може піддаватися змінам на основі здобутих знань та досвіду. Новий цикл організації може включати реорганізацію структури, ролей та відповідальності з метою поліпшення ефективності та вирішення ідентифікованих проблем.

Впровадження нових стратегій та планів на етапі впровадження може враховувати попередні навчальні висновки та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Крім того, нові технології або інновації можуть впливати на способи виконання завдань та досягнення цілей [17, 26, 37].

Контроль також важливий на кожному етапі циклу управлінських функцій. Процес контролю дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей. Крім того, результати контролю можуть слугувати базою для подальшого вдосконалення планів та стратегій.

Отже, циклічний взаємозв'язок функцій менеджменту є ключовим компонентом ефективного управління організацією. Кожен етап цього циклу взаємодоповнюється та сприяє досягненню стратегічних цілей, а постійне вдосконалення процесів на основі отриманого досвіду та змін у середовищі

дозволяє організації адаптуватися до нових викликів та забезпечувати стабільний розвиток.

1.3. Управління виробничо-господарською діяльністю як процес

Процесний підхід - це методологія управління, яка базується на розумінні та оптимізації бізнес-процесів в організації. Замість того, щоб розглядати організацію як сукупність окремих функціональних одиниць, процесний підхід розглядає її як систему взаємопов'язаних та взаємодіючих процесів, спрямованих на досягнення спільних цілей.

Процес менеджменту складається з декількох послідовних етапів, які утворюють фундамент для ефективного управління організацією.

Планування – це перший етап у процесі менеджменту - планування. Під час цього етапу менеджери визначають мету організації, встановлюють стратегії та цілі, розробляють плани дій та визначають необхідні ресурси. Планування є фундаментальною складовою керівництва, оскільки воно визначає напрямок руху організації та дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Наступним етапом є організація, де менеджери створюють структуру організації, встановлюють ролі та відповідальність, формують команди та визначають ланцюг комунікацій. Організація допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та координацію дій всіх працівників.

На третьому етапі виконуються плани та стратегії, розроблені під час попередніх етапів. Менеджери здійснюють керівництво процесом виконання планів, надаючи необхідну підтримку та ресурси для досягнення цілей.

Останній етап - це контроль. Під час цього етапу менеджери відстежують прогрес виконання планів, порівнюючи їх з встановленими стандартами та вносять корективи у випадку виявлення відхилень. Контроль допомагає забезпечити виконання стратегічних цілей та досягнення успіху організації [19, 32, 38, 45].

Кожен етап процесу менеджменту взаємопов'язаний та взаємозалежний. Планування визначає мету та напрямок, організація створює необхідну структуру для досягнення цілей, впровадження реалізує стратегії, а контроль перевіряє ефективність та вносить корективи. Процес менеджменту циклічний, і після завершення всіх етапів він може початися знову для досягнення нових цілей або адаптації до змін у середовищі організації (рис. 1.3).

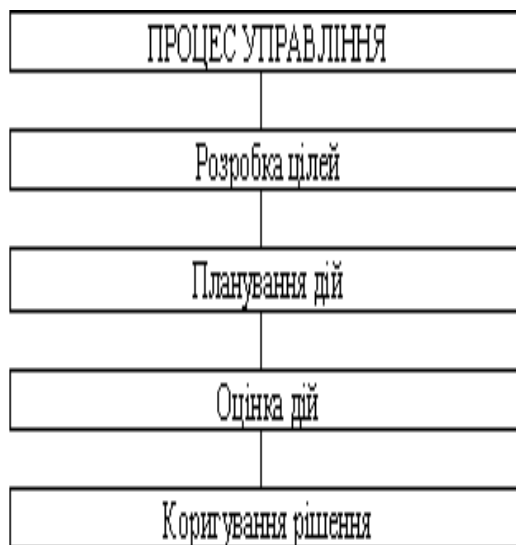


Рис. 1.3. Етапи процесу менеджменту [31]

Організація процесу - це ключовий етап у керівництві та управлінні організацією, який включає в себе створення структури та системи, що дозволяють ефективно виконувати завдання та досягати стратегічних цілей. У цьому есе розглянемо важливість організації процесу та ключові аспекти цього етапу управління.

Першим кроком у організації процесу є встановлення структури організації, яка визначає рівні влади та відповідальності між різними підрозділами та працівниками. Це включає в себе розподіл функцій, створення ієрархії та визначення ролей кожного працівника в організації. Після встановлення структури необхідно розробити процедури та процеси, які визначають порядок виконання завдань та розподіл ресурсів. Це може

включати в себе стандартні операційні процедури, правила та політики, а також процеси прийняття рішень.

Важливою частиною організації процесу є розроблення системи контролю, яка дозволяє відстежувати прогрес виконання завдань та виявляти будь-які відхилення від стандартів. Це може включати в себе внутрішні та зовнішні аудити, моніторинг фінансової діяльності та інші інструменти контролю. Ефективна комунікація та співпраця між різними відділами та працівниками є ключовими для успішної організації процесу. Важливо створити систему комунікації, яка забезпечить передачу інформації та сприятиме співпраці між всіма зацікавленими сторонами [26, 39].

Організація процесу є постійним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у середовищі. Під час цього етапу менеджери вивчають результати діяльності, виявляють проблеми та шукають способи для їх вирішення, щоб покращити ефективність та результативність організації.

Організація процесу є важливим етапом управління організацією, який допомагає забезпечити ефективне виконання завдань та досягнення стратегічних цілей. Шляхом створення структури, встановлення процедур та процесів, розроблення систем контролю та сприяння комунікації та співпраці, організація процесу створює фундамент для стабільного та успішного функціонування організації (рис. 1.4).

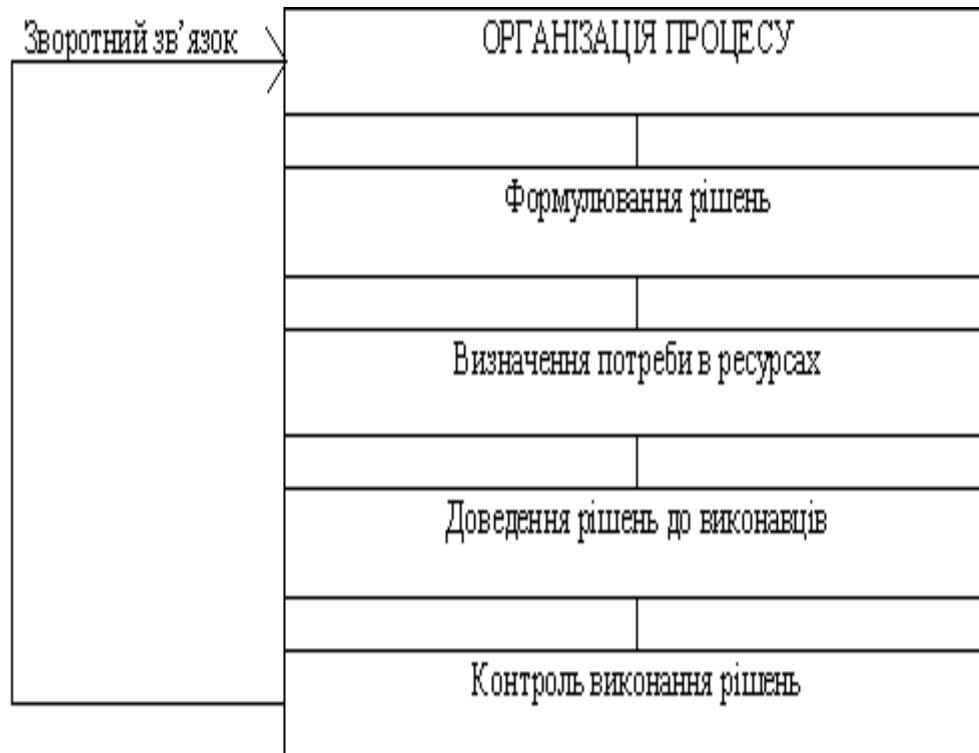


Рис. 1.4. Організація процесу [43]

Мотиваційний процес є ключовим управлінським інструментом, який допомагає організаціям стимулювати працівників до досягнення цілей та результатів. Розуміння складових цього процесу дозволяє керівникам створювати ефективні системи мотивації, які враховують потреби та інтереси своїх працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволення на робочому місці (рис. 1.5).

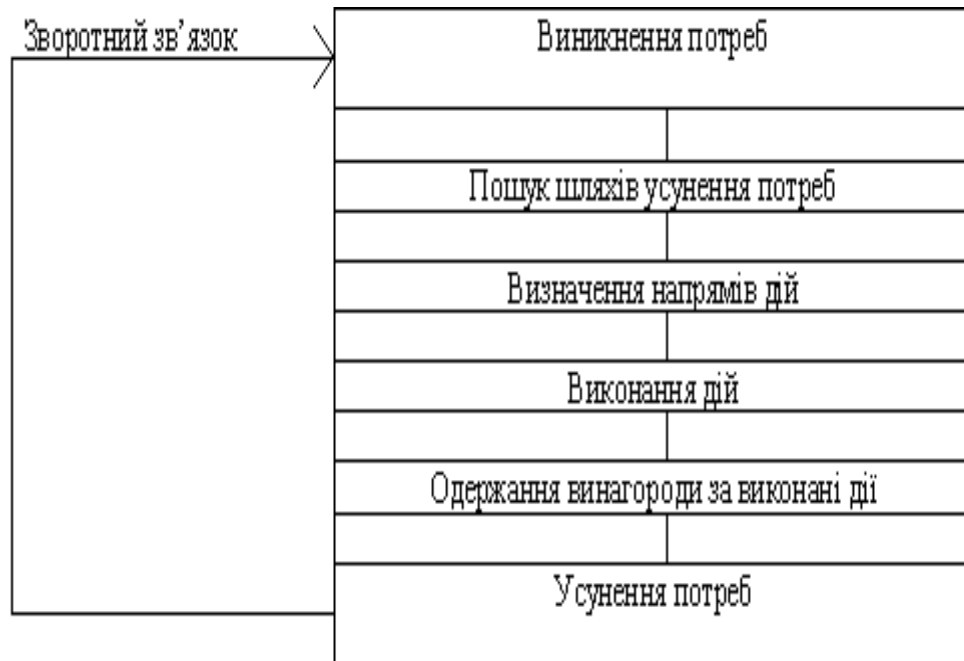


Рис. 1.5. Схема мотиваційного процесу [43]

Процес контролю в управлінні є важливою складовою керівництва, оскільки він забезпечує можливість відстеження та оцінки прогресу в досягненні цілей та виправлення відхилень від заданих стандартів (рис. 1.6).

Після визначення стандартів виконання, процес контролю включає постійний моніторинг та вимірювання фактичних результатів в порівнянні з цими стандартами. Це може включати збір та аналіз даних, проведення аудитів, спостереження за процесами тощо. Один з основних аспектів контролю - це виявлення будь-яких відхилень від встановлених стандартів. Це може бути відмінність у виконанні завдань, відхилення від бюджету, низька якість продукції або інші відхилення.

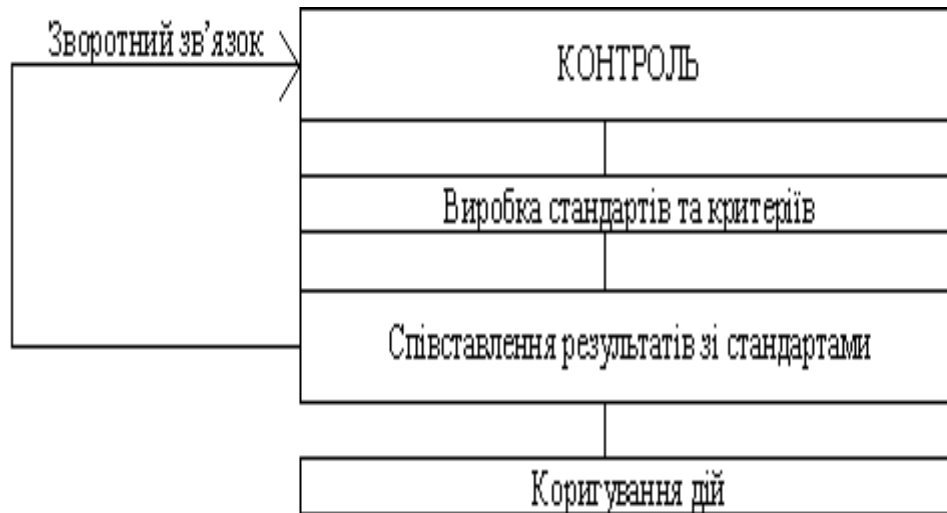


Рис. 1.6. Процес контролю [43]

Процес контролю в управлінні є важливою складовою ефективного керівництва. Він дозволяє організації відстежувати прогрес та результати, виявляти відхилення від стандартів та приймати необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей. Розуміння та ефективного впровадження процесу контролю допомагає організаціям підтримувати стабільність, забезпечувати якість та досягати успіху на ринку [22].

Серед ключових особливостей функціонування таких об'єднань є високий рівень інформаційного забезпечення та рівноправний доступ їх членів до необхідних даних. Переважна більшість досліджень проблематики фрактальної організації бізнесу стосується сфери промисловості, тоді як саме аграрний сектор, по-перше, набуває всіх характеристик сучасних об'єднань, що мають ознаки бізнес-структур фрактального типу та, по-друге, здатні забезпечити позитивні ефекти, що властиві саме такій формі організації бізнесу. Що ж стосується питання інформаційного забезпечення у межах вертикально організованих аграрних бізнес-систем, то воно є практично не дослідженим, зокрема, через специфічність організації мережевої взаємодії учасників вертикально інтегрованих структур фрактального типу в агробізнесі [30].

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ефективність використання виробничо-економічного потенціалу господарства

Товариство з обмеженою відповідальністю „Дібрівське” зареєстроване в селі Великомихайлівка, а основні землі розташовані у Великомихайлівській територіальній громаді Синельниківського району Дніпропетровської області. Сільськогосподарське підприємство ТОВ «Дібрівське» створене 23 червня 2000 року.

Діяльність товариства з обмеженою відповідальністю здебільшого орієнтована на вирощування зернобобових та олійних сільськогосподарських культур.

Однак вона також пов'язана з:

- вирощуванням овочево-баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів;
- вирощуванням зерняtkово-кісточкових фруктів;
- розведенням ВРХ молочної породи;
- розведенням овець та кіз;
- свинарством;
- допоміжною діяльністю у галузі рослинництва;
- післяурожайною діяльністю;
- прісноводним рибальством;
- виробництвом олії і тваринного жиру.

Землі господарства розташовані у зоні Степу України. Степові умови можуть впливати на сільськогосподарське виробництво в різних аспектах. Так, степовий клімат зазвичай характеризується великими температурними коливаннями між днем і ніччю, а також між сезонами. Це може впливати на вибір культур, які можна вирощувати в степових регіонах, а також на потребу в системах зрошення та ірригації.

Багато степових регіонів мають обмежений опад, що може становити виклик для сільськогосподарського виробництва, особливо вирощування рослин, які вимагають вологості. Системи зберігання вологи, такі як крапельниця або напівкрапельниця, можуть бути важливими для забезпечення води рослинам. Степові регіони можуть мати різні типи ґрунтів, включаючи чорноземи. Ці ґрунти можуть бути дуже родючими, що сприяє вирощуванню різноманітних культур. В степових районах можуть відбуватися погодні катаклізми, такі як суші, заморозки весною або негода. Сільськогосподарські виробники повинні бути готові до цих ризиків та вживати заходів для захисту своїх посівів.

Вітрова ерозія може бути серйозною проблемою в степових районах, особливо якщо земля не займається рослинами. Заходи для запобігання ерозії, такі як збереження рівномірного рослинного покриву або використання вітрозахисних насаджень, можуть бути необхідними для збереження родючості ґрунту.

Управління цими викликами може вимагати інноваційних підходів та технологій, щоб забезпечити стійке та ефективне сільськогосподарське виробництво в степових умовах.

До того ж розташування більшої частини громади у прифронтовій зоні широкомасштабної російсько-української війни відображає складність управління та розвитку цієї території. Прифронтна зона часто стикається з різними викликами, такими як безпека, економічна стійкість та інфраструктурні проблеми.

Умови, які супроводжують прифронтну зону, сприяють постійним численним викликам:

- безпека (присутність у прифронтовій зоні може створювати безпекові ризики для мешканців та підприємства. Це може впливати на нормальне функціонування сільськогосподарського сектору, обмежуючи доступ до землі та ресурсів);

- економічна нестабільність (конфліктна або нестабільна ситуація в прифронтовій зоні може призвести до економічних труднощів для місцевих

господарств та підприємств. Обмежений доступ до ринків та інших ресурсів може ускладнити сільське господарство та інші види діяльності);

- інфраструктурні проблеми (воєнний конфлікт або військова діяльність може призвести до пошкодження інфраструктури, такої як дороги, мости та електромережі. Це може ускладнити транспортну та енергетичну доступність для місцевого населення та сільськогосподарських підприємств);

соціальні виклики (наявність у прифронтовій зоні може також призвести до соціальних проблем, таких як внутрішньо переміщені особи, руйнування сімей та психологічні труднощі);

Для забезпечення стійкості та розвитку Великомихайлівської територіальної громади у прифронтовій зоні важлива підтримка з боку урядових та громадських організацій, а також реалізація спеціальних програм і проєктів з реабілітації та розвитку регіону.

У даному регіоні маємо клімат з помірно-континентальним характером. Середня річна кількість опадів становить 495 мм, з середніми температурами у липні до $+23^{\circ}\text{C}$ та у січні до -5°C . Характерними особливостями погодних умов є значні коливання з року в рік. Періоди помірної вологості чергуються з різкими засушливими періодами, іноді посилюючись суховіями. Загалом, клімат вирізняється прохолодною зимою та спекотним літом, з максимальними температурами, що можуть досягати $+41^{\circ}\text{C}$ у липні-серпні та $-36..37^{\circ}\text{C}$ у січні-лютому.

У сільському господарстві цього району стратегія базується на раціональному розподілі земельних ділянок, організованій структурі сівозмін, використанні науково обґрунтованих методів обробітку ґрунту, ефективному використанні добрив та боротьбі з хворобами, шкідниками та бур'янами. Також важливими є впровадження інтенсивних сортів і гібридів рослин, комплексна механізація та автоматизація процесів, а також меліорація земель.

Загальна економічна діяльність аграрного підприємства охоплює широкий спектр операцій та процесів, спрямованих на виробництво сільськогосподарської продукції та забезпечення його прибутковості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні показники виробничо-економічної діяльності ТОВ «Дібрівське» Синельниківського району Дніпропетровської області у довоєнний та воєнний періоди, грн.

Індикатори	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг загального доходу	57257000	58170000	45770000
Обсяг чистого прибутку	7996000	13291000	10576000
Активи-усього	90305000	97815000	109233000
Зобов'язання-усього	10019000	4238000	5080000
Середньорічна чисельність працівників	36	37	36

Таблиця 2.1 надає інформацію про виробничо-економічну діяльність ТОВ «Дібрівське» у довоєнний період (2021 рік) та воєнний періоди (2022 та 2023 роки) в гривнях.

У 2021 році (довоєнний час) обсяг загального доходу становив 57,257 млн гривень. У 2022 році (під час широкомасштабної війни) він зрос до 58,17 млн гривень, але в 2023 році впав до 45,77 млн гривень. Чистий прибуток також збільшився у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, з 7,996 млн гривень до 13,291 млн гривень. Проте у 2023 році, хоча він залишився високим, відбувся невеликий спад до 10,576 млн гривень.

У 2021 році активи склали 90,305 млн гривень, але зросли до 97,815 млн гривень у 2022 році та подальше збільшення до 109,233 млн гривень у 2023 році. Зобов'язання усього також зменшилися в 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком.

Між тим чисельність працівників майже не змінилася протягом досліджуваного періоду, залишаючись приблизно на одному рівні.

Зважаючи на подальший аналіз таблиці, можна зробити кілька висновків і у контексті фінансово-економічного аналізу цих показників господарської діяльності.

Так, підвищення обсягу загального доходу та збільшення активів у 2022 році свідчить про успішну фінансову діяльність ТОВ «Дібрівське» у цей період. Проте зменшення обсягу доходу у 2023 році може вказувати на зміну умов на ринку або неефективне управління фінансовими ресурсами.

Зменшення зобов'язань усього в 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком може свідчити про покращення ліквідності та фінансової стабільності ТОВ «Дібрівське».

Чистий прибуток у 2022 та 2023 роках залишається на високому рівні, що може свідчити про ефективність виробництва та управління підприємством. Однак зниження чистого прибутку в 2023 році порівняно з 2022 роком може вимагати уваги до оптимізації виробничих процесів або збільшення ефективності управління.

Середньорічна чисельність працівників майже не змінилася протягом років, що може вказувати на стабільність кадрового складу ТОВ «Дібрівське» та можливу оптимізацію робочих процесів.

Зменшення обсягу доходу та чистого прибутку у 2023 році може бути ознакою потенційних ризиків, таких як зміни на ринку, непередбачувані витрати або економічна нестабільність. Сільськогосподарське підприємство «Дібрівське» повинне уважно моніторити ці чинники та реагувати на них вчасно.

Узагальнюючи, аналіз таблиці 2.1 вказує на успішну економічну діяльність компанії протягом років, але також підкреслює важливість уважного аналізу ринкових умов та оптимізації управління фінансами та виробництвом для забезпечення подальшого успіху. А загалом можна відзначити, що ТОВ «Дібрівське» Синельниківського району мало зростання обсягів доходів та активів у 2022 році, проте у 2023 році спостерігається зниження. Чистий прибуток залишається на високому рівні, але також демонструє незначне зменшення у 2023 році.

Під час широкомасштабної війни, як у 2022 та 2023 роках, ТОВ "Дібрівське" зіштовхувалося з різними особливостями розвитку, які вплинули на його економічну діяльність.

Так, умови широкомасштабного конфлікту призвели до змін у стабільності та безпеці діяльності підприємства. Збереження безпеки співробітників, обладнання та майна тепер вимагає додаткових заходів безпеки та ризик-менеджменту.

До того ж умови війни призвели до змін у ринкових умовах, включаючи зменшення попиту на деякі продукти чи послуги, зміни у цінах на ресурси, а також зміни в конкурентному середовищі. Підприємство потребує адаптації своїх стратегій продажу та маркетингу для відповіді на ці зміни. Війна також до обмеження доступу до необхідних ресурсів, таких як сировина, енергія та транспортні послуги. Підприємство знаходиться в ситуації, коли потрібно знаходити альтернативні джерела ресурсів або оптимізувати їх використання.

В умовах війни суттєво зростає економічна нестабільність та непередбачуваність. ТОВ "Дібрівське" й надалі потребуватиме ретельного фінансового планування та управління для забезпечення фінансової стійкості та збереження ліквідності. Війна також призвела до змін у демографічній ситуації та ринку праці, включаючи можливість втрати співробітників через мобілізацію або переселення. Це вимагає від підприємства перегляду стратегій управління персоналом та пошуку нових працівників.

У цій складній ситуації менеджмент ТОВ "Дібрівське" потребує гнучкості, інновацій та стратегічного управління для забезпечення успішного функціонування та подальшого розвитку під час широкомасштабного війни з російської федерацією.

Протягом останніх п'яти років структура використання земель значно не змінилася, але відбулися певні зміни у видах використання земельних ділянок. У цей період загальна площа земель та площа сільськогосподарських земель зросли на 8,5%, а площа рільництва - на 9,7%. Це сталося завдяки залученню до обробітку додаткових земельних ділянок за умов оренди.

Динаміка обсягів продажу та структури рослинницької продукції ТОВ «Дібрівське» наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура продажів продукції рослинництва у ТОВ «Дібрівське» протягом останніх п'яти років

Вид рослинницької продукції	Продаж продукції рослинництва, тис грн.				Структура відсотках (%)
	2019 р.	2021 р.	2023 р.	У середньому у за 2019-2023 рр.	
Зернові (ярі і озимі)	5159,81	5776,81	10755,84	7459,44	29,85
Соняшник	609,42	827,26	2147,22	1197,82	4,92
Ріпак	701,54	1387,45	96,27	726,51	3,12
Горох	95,71	-	43,23	47,12	0,21
Овочі (відкритий ґрунт)	187,22	72,51	162,50	142,52	0,61
Плоди	7,83	7,87	15,41	9,53	0,11
Інша продукція рослинництва	78,87	115,83	43,53	78,71	0,31
Усього за галузю рослинництва	21977,55	25295,82	24645,82	24225,32	100,0

Таблиця 2.2 надає інформацію про динаміку та структуру продажу рослинницької продукції у ТОВ "Дібрівське" протягом останніх п'яти років (2019-2023). Так, загальний обсяг продажів продукції рослинництва у ТОВ "Дібрівське" зріс протягом розглянутого періоду з 21,977 млн грн у 2019 році до 24,225 млн грн у 2023 році.

При цьому зернові (ярі і озимі) відігравали найбільшу роль у структурі продажу протягом усього періоду, з відсотком від 29,85% у 2019 році до 30,85% у 2023 році. Соняшник та ріпак також відзначаються зростанням відсоткової частки у структурі продажу, хоча вони залишаються менш значущими порівняно з зерновими. Горох та овочі (відкритий ґрунт) зазнали змін у структурі, але їхні вклади є досить малими порівняно з іншими культурами. Плоди та інша продукція рослинництва залишаються незначними частками у структурі продажу.

У загальному контексті зернові культури (ярі і озимі) відіграють ключову роль у загальній структурі продажів протягом усього періоду. За цей час спостерігається помітне зростання їхнього внеску в обсяг продажу, що може вказувати на успішність вирощування та попит на ці культури.

Соняшник та ріпак, хоча вони мають меншу вагу у структурі продажу порівняно з зерновими культурами, протягом періоду вони також демонструють зростання внеску, що може свідчити про успішність вирощування та збільшення попиту на ці продукти.

Горох та овочі (відкритий ґрунт) показують невеликий внесок у структурі продажу, але все ж демонструють певні зміни протягом періоду. Можливо, існує потенціал для подальшого розвитку цих культур на підприємстві.

Плоди та інша продукція рослинництва, хоча вони залишаються малими частками у структурі продажу, вони також показують певні зміни. Можливо, їхнє розвиток може бути потенційно важливим для диверсифікації портфеля продукції компанії.

Позитивними аспектами можна відзначити стабільність та зростання загальних обсягів продажу продукції рослинництва протягом періоду. Диверсифікація культур, яка спостерігається в структурі продажу, свідчить про стратегічний підхід компанії та готовність адаптуватися до змін на ринку. Необхідно також враховувати ризики, пов'язані зі змінами у погодних умовах, цінній конкуренції та іншими факторами, які можуть впливати на вирощування та продаж рослинницької продукції.

Цей аналіз дозволяє зрозуміти основні тенденції у динаміці та структурі продажів рослинницької продукції ТОВ "Дібрівське" та визначити можливі шляхи для подальшого розвитку і оптимізації діяльності підприємства.

Незважаючи на деякі зміни у структурі продажу, зернові культури продовжують залишатися ключовим елементом діяльності ТОВ "Дібрівське". Різноманітність вирощуваної продукції може вказувати на стратегічний підхід компанії до диверсифікації виробництва. Загальна стабільність обсягів продажу є позитивним показником ефективності діяльності підприємства у рослинництві.

2.2. Індикатори результативності управління фінансово-економічними ресурсами підприємства

У сучасному світі, де конкуренція надзвичайно висока, ефективне управління фінансово-економічними ресурсами підприємства стає ключовим фактором успіху. Щоб досягти високої продуктивності та конкурентних переваг, підприємствам необхідно не лише ефективно використовувати наявні фінансові ресурси, але й постійно вдосконалювати свої методи управління. Одним із найважливіших інструментів у цьому процесі є використання індикаторів результативності. Вони стають важливим інструментом для внутрішньої та зовнішньої звітності. До того ж дозволяють керівництву підприємства, інвесторам та стейкхолдерам оцінити ефективність управління та фінансовий стан компанії. Чітка система індикаторів допомагає створити довіру серед зацікавлених сторін та сприяє залученню інвестиційного капіталу.

Завдяки індикаторам результативності, підприємства можуть вдосконалювати свої стратегії управління, прогнозувати фінансові результати та вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий стратегічний підхід дозволяє не лише досягати стійкого успіху, а й забезпечує сталість розвитку підприємства в умовах непередбачуваності та змін.

Отже, індикатори результативності управління фінансово-економічними ресурсами підприємства є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку. Їх використання дозволяє підприємствам не лише контролювати свою діяльність, але й активно впливати на її результативність, створюючи передумови для успішного конкурування на ринку.

Динаміка експлуатації основних фондів ТОВ "Дібрівське" у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка використання основних засобів у ТОВ "Дібрівське" за роками

Показники	2019	2021	2023	2023 у % до 2019
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн.	17462,5	22128,3	20128,8	116,8
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	45	41	36	80,0
Рівень фондозабезпеченості, тис. грн.	246,3	295,4	268,7	107,3
Індикатор фондомісткості, грн.	1,58	1,27	1,47	96,8
Індикатор фондівіддачі, грн.	0,68	0,76	0,65	105,9
Індикатор фондоозброєності, тис. грн.	117,9	141,3	138,2	119,4
Рівень рентабельності, %	13,2	17,2	8,3	-4,9 в. п.

Для проведення аналізу цієї динаміки необхідні були дані про обсяг та структуру використання основних засобів протягом певного періоду, зокрема, за п'ять останніх років.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що, попри рівень загальних доходів у поточних ринкових цінах, валова продукція у постійних цінах зросла з 17,462 млн грн у 2019 році до 20,128 млн грн у 2023 році, що становить збільшення на 116,8%. Це свідчить про загальний розвиток підприємства протягом цього періоду.

Середньорічна чисельність персоналу зменшилася з 45 осіб у 2019 році до 36 осіб у 2023 році, що відповідає спаду на 80,0%. Це може свідчити про оптимізацію бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці. Рівень фондозабезпеченості збільшився з 246,3 тис. грн у 2019 році до 268,7 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 107,3%. Це свідчить про збільшення обсягів основних засобів у підприємства. Індикатори фондомісткості та фондівіддачі зазнали певних змін протягом років, проте вони залишаються на високому рівні в 2023 році порівняно з 2019 роком. Індикатор фондоозброєності також зросла з 117,9 тис. грн у 2019 році до 138,2 тис. грн у 2023 році.

Рівень рентабельності зменшився з 13,2% у 2019 році до 8,3% у 2023 році. Це може бути наслідком збільшення витрат або зниження прибутковості виробництва.

У цілому, збільшення валової продукції та показників фондозабезпеченості свідчить про позитивний розвиток підприємства, хоча зменшення чисельності персоналу та рівня рентабельності може вимагати уваги до оптимізації бізнес-процесів та контролю витрат. За загальними показниками можна зробити висновок, що підприємство показало зростання валової продукції постійних цінах та фондозабезпеченості протягом років, але одночасно спостерігалася певна зміна в рівні рентабельності та чисельності персоналу.

Для глибшого розуміння ситуації необхідно додаткове дослідження динаміки використання основних засобів та їх впливу на ефективність

підприємства. Для подальшого розвитку ТОВ "Дібрівське" може бути корисним аналіз внутрішньої ефективності використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів та пошук нових шляхів збільшення рентабельності при збереженні високого рівня фондозабезпеченості.

Динаміка платоспроможності дозволяє оцінити зміни в фінансовому стані підприємства протягом часу. Це допомагає зрозуміти, наскільки ефективно керівництво управляє фінансовими ресурсами та якість управління ризиками. Аналіз динаміки платоспроможності дозволяє виявляти потенційні проблеми та ризики, пов'язані з недостатньою ліквідністю. Це дозволяє підприємствам приймати запобіжні заходи та розробляти стратегії управління ризиками (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 надає важливу інформацію щодо платоспроможності ТОВ "Дібрівське" протягом трьох років - 2019, 2021 і 2023. Так, обсяг короткострокової заборгованості зменшився з 31,171 тис. грн у 2019 році до 26,146 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про зменшення ризиків, пов'язаних зі сплатою короткострокових зобов'язань.

Оборотні активи зросли з 29,753 тис. грн у 2019 році до 32,843 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про підвищення потенційних можливостей підприємства та його готовності до операційної діяльності. Запаси зросли з 23,378 тис. грн у 2019 році до 28,431 тис. грн у 2023 році, але дебіторська заборгованість зменшилася з 6,255 тис. грн у 2019 році до 4,287 тис. грн у 2023 році. Це може свідчити про оптимізацію управління запасами та зменшення кількості заборгованих платіжок. Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення залишилися стабільними протягом років.

Коефіцієнт фінансової ліквідності зросла з 0,005 у 2019 році до 0,004 у 2023 році. Індикатор ліквідності (проміжний) спадає з 0,206 у 2019 році до 0,166 у 2023 році, але загальний індикатор покриття чи поточної ліквідності зростає з 0,957 у 2019 році до 1,254 у 2023 році. Це може вказувати на те, що підприємство може мати достатні ресурси для виплати своїх поточних зобов'язань.

Отже, аналіз показників платоспроможності ТОВ "Дібрівське" показує загалом стабільність і певні позитивні тенденції протягом розглянутого періоду. Однак необхідно продовжувати вдосконалювати стратегії управління фінансами для забезпечення сталого розвитку та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка платоспроможності ТОВ «Дібрівське» за роками, тис. грн.

Показник	2019	2021	2023	2023 в % до 2019
Обсяги короткострокової заборгованості-усього	31171	23855	26146	83,9
Оборотні активи-усього	29753	32741	32843	110,4
Запаси-усього	23378	30223	28431	121,3
Дебіторська заборгованість-усього	6255	2287	4287	68,4
Грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення-усього	135	243	135	100,0
Коефіцієнт фінансової ліквідності	0,005	0,101	0,004	125,9
Індикатор ліквідності (проміжний)	0,206	0,107	0,166	82,5
Загальний індикатор покриття чи поточної ліквідності	0,957	1,371	1,254	131,4

Аналітичне вирівнювання валової продукції сільського господарства - це процес аналізу та прогнозування виробництва сільськогосподарської продукції

з метою зниження волатильності та підвищення стабільності в цілях планування виробництва, управління ризиками та прийняття стратегічних рішень. Одним із ключових інструментів аналітичного вирівнювання є використання статистичних методів та математичних моделей для аналізу історичних даних виробництва, врахування сезонності та тенденцій, а також прогнозування майбутніх тенденцій. Це дозволяє здійснювати прогнози виробництва на різних строках, враховуючи різноманітні фактори, що впливають на сільськогосподарську діяльність.

Застосування аналітичного вирівнювання валової продукції має ряд переваг. По-перше, це дозволяє сільськогосподарським підприємствам зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю виробництва та коливаннями цін на ринку. По-друге, це сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів та плануванню ресурсів. По-третє, це дозволяє сільськогосподарським підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку, шляхом адаптації до змінних умов та вимог споживачів [6, 18, 28].

Однак, необхідно враховувати і певні виклики та обмеження при впровадженні аналітичного вирівнювання в сільському господарстві. До них відносяться складність моделювання великих обсягів даних, необхідність постійного оновлення та корекції моделей у зв'язку з змінами у сільськогосподарському секторі, а також високі вимоги до якості та точності вхідних даних.

Отже, аналітичне вирівнювання валової продукції сільського господарства є важливим інструментом для забезпечення стабільності та ефективності сільськогосподарського виробництва. Впровадження цього підходу може допомогти сільськогосподарським підприємствам пристосуватися до змінних умов та забезпечити стаке та прибуткове виробництво продукції.

Особливості залежності рівня продуктивності праці від врожайності зернових наведені у додатку А.

Існує пряма залежність між рівнем урожайності та продуктивністю праці на сільськогосподарських підприємствах. Вища урожайність сприяє підвищенню продуктивності праці через збільшення обсягу робіт, ефективність вирощування та ефективність праці працівників. Розуміння цієї залежності дозволяє керівникам аграрних підприємств розробляти стратегії для підвищення обсягів виробництва та ефективності праці, що сприяє загальному успіху підприємства.

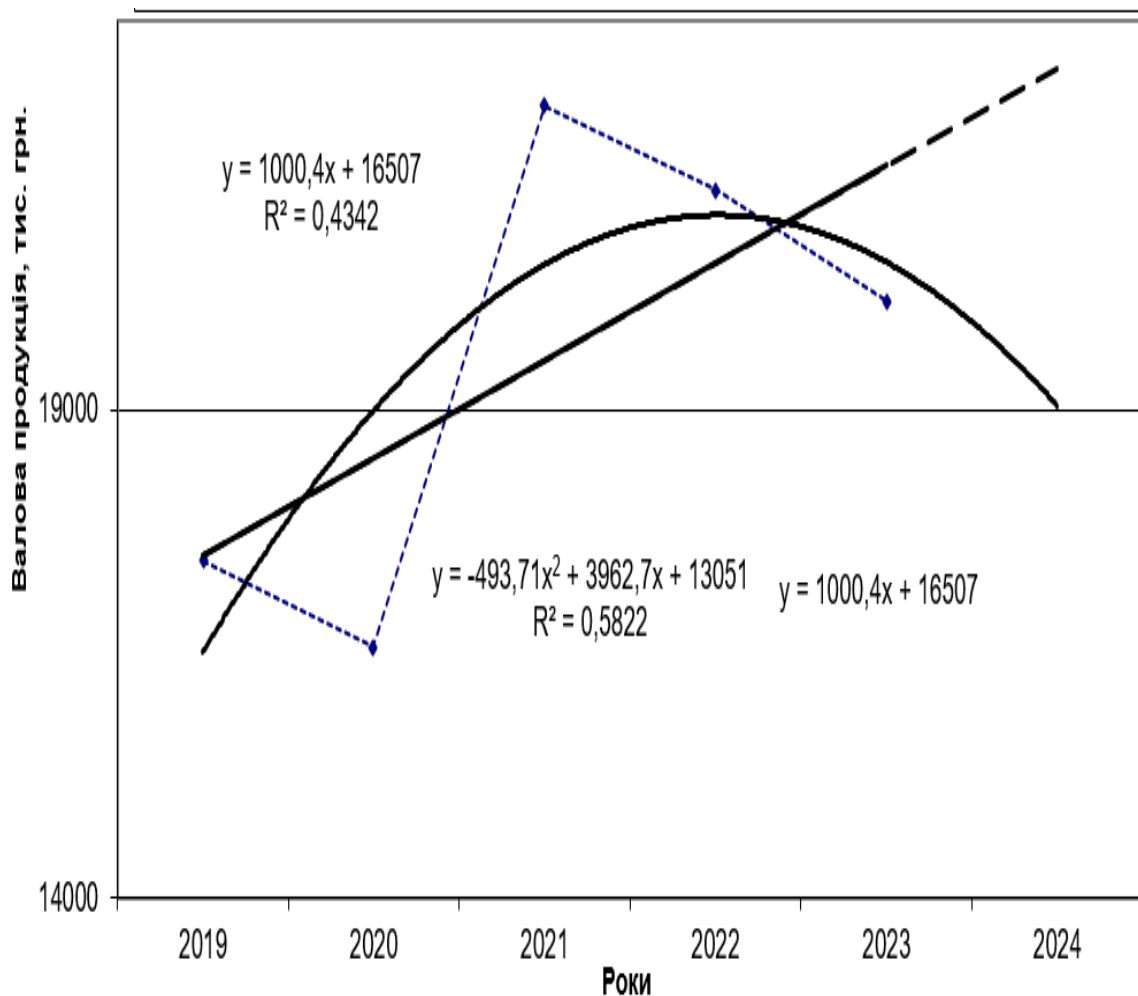


Рис. 2.1. Трендова динаміка валової продукції сільськогосподарського підприємства ТОВ «Дібрівське»

Аналіз валового виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ "Дібрівське" (у постійних цінах) протягом періоду з 2019 по 2023 роки показує, що в середньому щорічно валова продукція не змінювалася значно, залишаючись приблизно на рівні 1000,45 тисяч гривень.

2.3. Характеристика особливостей менеджменту у ТОВ «Дібрівське»

У ТОВ "Дібрівське" більшість керівників використовує авторитарний стиль управління, спрямований на досягнення високих результатів через встановлення жорстких правил та обмежень у діях. Перевага надається офіційним відносинам і підтримці дистанції між керівниками та підлеглими. Проте такий підхід може призвести до негативних наслідків, оскільки керівники та співробітники часто не мають чіткого уявлення про свої права та обов'язки, що призводить до дублювання роботи, порушення принципу єдиноначальності та зниження відповідальності за виконану роботу.

Організаційна структура визначає структуру управління. У ТОВ "Дібрівське" існує тріступінчаста функціональна структура управління, де керівництво відповідними галузями здійснюють керівники вторинних виробничих підрозділів – завідувачі виробничих дільниць.

У ТОВ "Дібрівське" найвищим органом управління є загальні збори засновників, які мають владу обирати ревізійну комісію, очолювану директором. До складу цієї комісії не входить керівник, який працює на підприємстві як найманий працівник за контрактом. Рішення, прийняте на загальних зборах, є обов'язковим для виконання керівником підприємства та всіма його найманими працівниками.

До складу дирекції ТОВ "Дібрівське" входять засновники або їх представники. Дирекція виступає як організаційно-розпорядницький орган, і до неї лінійно підпорядковується директор.

На цьому підприємстві структура управління вже сформувалася. Вона забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з функціональним впливом керівників функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійного керівника. Кожен працівник може отримувати вказівки від функціональних керівників, які є його надзвичайно важливими.

Керівники відділів і служб, а також завідувачі виробничих дільниць підпорядковані один одному. Керівники первинних виробничих підрозділів, у свою чергу, підпорядковані завідувачеві виробничої дільниці.

Майже всі ключові фахівці підприємства мають вищу освіту та досвід роботи не менше 10 років на цьому підприємстві. Практично відсутні працівники пенсійного віку серед колективу, і плинність кадрів дуже низька. Спеціалісти час від часу підвищують власну кваліфікацію на курсах, хоча це відбувається не досить регулярно. У періоди великої робочої навантаженості весняних, літніх і осінніх сезонів тривалість робочого дня для більшості працівників зазвичай значно збільшується (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень середньодобових витрат часу лінійними та функціональними менеджерами ТОВ «Дібрівське» під час сіви ярих культур (05 квітня 2024 р.)

Витрати, пов'язані із:	Лінійні менеджери		Функціональні	
	Факт, хвилин	Оптимум (рекомендовано), хвилин	Факт, хвилин	Оптимум (рекомендовано), хвилин
-загальним управлінням	17	133	52	88
-оперативним менеджментом	354	89	425	114
-плануванням та економічним аналізом	17	41	16	43
-організацією операційних бізнес-процесів	14	21	31	33
-обліком та звітністю	16	11	15	23
-діловодством	16	24	9	12
-організацією постачання і збуту	39	9	13	14
-переміщенням по території землекористування господарства	193	63	143	81
-участю у зборах та нарадах	95	52	25	29

-ознайомленням зі спеціалізованою інформацією	-	29	-	28
-втратами робочого часу	53	-	46	-
-рештою витрат робочого часу	10	7	14	12
Витрати часу-разом	830	482	805	482

Таким чином, маємо узагальнені результати щодо використання робочого часу керівниками ТОВ «Дібрівське». Тому за аналізом даних можна зробити такі висновки:

- функціональні менеджери витрачають більше часу на загальне управління та оперативний менеджмент, ніж лінійні менеджери;
- лінійні менеджери, у свою чергу, витрачають більше часу на планування та економічний аналіз;
- обидва типи менеджерів витрачають значний час на переміщення по території землекористування господарства та участь у зборах та нарадах.

Загалом, можна побачити, що функціональні менеджери витрачають більше часу на організацію операційних бізнес-процесів, облік та звітність, а також на втрати робочого часу, ніж лінійні менеджери. Це може вказувати на необхідність удосконалення процесів та контролю з боку функціональних менеджерів.

З іншого боку, лінійні менеджери витрачають більше часу на участь у зборах та нарадах, що може вказувати на значну кількість комунікаційних процесів в організації.

Загалом фактичні витрати робочого часу значно перевищують рекомендовані. Цей аналіз дозволяє керівництву ТОВ "Дібрівське" ідентифікувати області, де можуть бути можливості для покращення ефективності та оптимізації витрат часу обох типів менеджерів. До того ж цей аналіз може бути використаний для оптимізації витрат часу та підвищення

продуктивності обох типів менеджерів шляхом перерозподілу завдань або впровадження ефективніших процесів управління.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення системи організації управління на підприємстві

Нормування управлінської праці є важливим етапом в управлінні персоналом підприємства. Цей процес спрямований на визначення оптимальної кількості керівників та співробітників управлінського складу для забезпечення ефективного функціонування організації. Розробка та впровадження ефективних методів нормування управлінської праці є ключовим завданням для керівництва підприємства.

Одним з найбільш поширених методів нормування управлінської праці є метод укрупнених нормативів. Цей підхід базується на використанні стандартних моделей організаційної структури та визначенні оптимальної чисельності працівників на основі типових показників діяльності підприємства. Після аналізу факторів, таких як обсяг виробництва, склад та складність завдань управління, розробляються стандартні нормативи, що допомагають визначити кількість необхідних управлінських кадрів [16, 34].

Інший метод - це метод порівняльного аналізу. Він передбачає порівняння показників управлінської праці з аналогічними показниками у подібних підприємствах або галузі. Це дозволяє встановити відмінності та виявити

недоліки у структурі та чисельності управлінського персоналу та внести відповідні корективи.

Крім того, існують індивідуальні методи, які засновані на аналізі конкретних особливостей підприємства, його стратегії та завдань. Ці методи вимагають глибокого розуміння внутрішніх процесів та потреб підприємства і дозволяють розробити індивідуальні рекомендації щодо чисельності та структури управлінського персоналу.

У сучасному світі, де конкуренція на ринку є надзвичайною, важливо мати оптимально підібраний та ефективно функціонуючий управлінський склад. Методи нормування управлінської праці допомагають підприємствам досягти цієї мети, забезпечуючи оптимальний розподіл ресурсів та підвищуючи загальну ефективність управління.

Отже, на сьогодні найпоширеніші методи визначення кількості персоналу в адміністративній сфері підприємства ґрунтуються на застосуванні укрупнених нормативів. Це означає визначення чисельності працівників управління на основі типових структур, які враховують фактичні та планові показники діяльності. Після групування підприємств з схожими структурами управління встановлюється залежність між кількістю управлінського персоналу та нормуючими факторами. Тому важливим є співставлення за науково-обґрунтованими нормативами фактичної та рекомендованої чисельності працівників апарату управління ТОВ «Дібрівське». Результати цього наведені у таблиці 3.1.

Після аналізу фактичної та рекомендованої чисельності працівників апарату управління ТОВ "Дібрівське" за науково обґрунтованими нормативами у розрізі груп можна зробити такі висновки:

- група загального керівництва: фактична чисельність співпадає з рекомендованою;
- група бухгалтерського обліку: рекомендована чисельність на 1 особу більша, ніж фактична. Рекомендується додатково залучити ще одного бухгалтера;

- служба постачання та збуту: фактична чисельність співпадає з рекомендованою;
- агрономічна служба: фактична чисельність перевищує рекомендовану на 1 особу;
- група зоотехнічної служби: фактична чисельність співпадає з рекомендованою;
- група ветеринарної служби: фактична чисельність співпадає з рекомендованою;
- група інженерно-технічної служби: фактична чисельність перевищує рекомендовану на 1 особу;
- керівники виробничих підрозділів: фактична чисельність перевищує рекомендовану на 1 особу;
- служба господарського обслуговування: фактична чисельність перевищує рекомендовану на 1 особу;
- допоміжне виробництво: фактична чисельність перевищує рекомендовану на 1 особу.

Таблиця 3.1

Співставлення фактичної та рекомендованої чисельності працівників апарату управління ТОВ «Дібрівське» (за науково-обґрунтованими нормативами)

Категорія працівників апарату управління	Чисельність, осіб		Відхилення (рекомендація від факту), осіб
	фактична	реко-мендо-вана	
Група загального керівництва	2	2	0
Група бухгалтерського обліку	1	2	+1
Служба постачання та збуту	1	1	0
Агрономічна служба	3	2	- 1
Група зоотехнічної служби			

	1	1	0
Група ветеринарної служби	1	1	0
Група інженерно-технічної служби	3	2	-1
Керівники виробничих підрозділів	5	4	-1
Служба господарського обслуговування	2	1	-1
Допоміжне виробництво	2	1	-1
Всього	21	17	-4

Тому, аналізуючи фактичний (визначений штатний розпис на 2024 рік) та рекомендований обсяг адміністративного персоналу в системі управління ТОВ "Дібрівське", можна зробити висновок, що загалом у підприємстві перевищені нормативи на 4 штатних одиниці. Підсумовуючи, це: агрономічна служба, група інженерно-технічної служби, керівники виробничих підрозділів, служба господарського обслуговування та допоміжне виробництво. Натомість, у групі бухгалтерського обліку протилежна ситуація. Тут варто додатково ввести до штатного розпису ще одну посаду бухгалтера. А, отже, доцільно врахувати ці відхилення при плануванні кадрового складу і можливо внести коригування для оптимізації роботи апарату управління.

3.2. Менеджмент структури товарного виробництва підприємства

ТОВ "Дібрівське" – це підприємство зі значним потенціалом у галузі аграрного бізнесу. Створення проєкту оптимальної структури виробництва є ключовим завданням для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Проєктування для ТОВ "Дібрівське" тут може включати декілька етапів:

Аналіз поточного стану. Першим етапом процесу буде проведення докладного аналізу поточного стану виробництва у ТОВ "Дібрівське". Це включатиме в себе оцінку використання ресурсів (земельних ділянок, праці, обладнання), аналіз процесів виробництва та управління, а також вивчення ринкових умов та конкурентного середовища.

Визначення цілей та задач. На основі аналізу поточного стану необхідно сформулювати чіткі цілі та задачі проекту. Це можуть бути такі цілі, як підвищення продуктивності, зниження витрат, розширення асортименту продукції, підвищення якості продукції тощо. Задачі повинні бути конкретними, вимірюваними та досяжними.

Вибір оптимальних рішень. Після визначення цілей і задач необхідно провести аналіз та оцінку різних варіантів розвитку виробництва. Це включатиме в себе розгляд різних технологічних процесів, вибір необхідного обладнання, оцінку витрат та потенційних прибутків.

Економіко-математичне моделювання. Для визначення оптимальної структури виробництва буде використано економіко-математичне моделювання. Це дозволить знайти оптимальні співвідношення між використанням ресурсів та максимізувати ефективність виробництва. Моделювання також дозволить провести аналіз ризиків та забезпечити стійкість рішень.

Розробка технічного та фінансового плану. На основі результатів моделювання буде розроблено технічний та фінансовий плани проекту. Це включатиме в себе визначення потрібного обладнання, технологічних процесів, потреби в ресурсах, прогнозування витрат та потенційних прибутків.

Впровадження та моніторинг. Останнім етапом буде впровадження рекомендацій та розроблених рішень у реальну практику. Після цього буде проводитися постійний моніторинг та аналіз результатів з метою вчасної корекції та вдосконалення структури виробництва у ТОВ "Дібрівське".

Отже, створення проекту оптимальної структури виробництва у ТОВ "Дібрівське" є складним, але важливим завданням, що допоможе підприємству

досягти стійкого розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Але ретельне виконання цих кроків дозволить підвищити шанси на покращення економічного стану у ТОВ "Дібрівське". У роботі більш детально опрацьовано етап «Економіко-математичне моделювання».

Метод економіко-математичне моделювання відіграє важливу роль у оптимізації структури виробництва аграрних підприємств. Воно дозволяє аналізувати та оптимізувати різні аспекти виробництва, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності та збільшення прибутковості. Використання економіко-математичних методів дозволяє підприємствам не лише пристосовуватися до змінних умов ринку, а й активно впливати на них, створюючи умови для стабільного та успішного розвитку [18].

Тому наразі важливим завданням є визначення оптимізації виробничо-галузевої структури ТОВ «Дібрівське». Це дозволить максимізувати прибуток при обмеженості земельних і трудових ресурсів. При цьому ТОВ «Дібрівське» має частково забезпечити себе насінням власного виробництва для зернових культур, озимого жита на зелений корм, однорічних та багаторічних трав.

До того ж для виконання укладених договорів на продаж продукції ТОВ «Дібрівське» повинне досягти певних законтракованих обсягів виробництва аграрної продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Планові параметри продажу основних видів товарної продукції ТОВ «Дібрівське»

Товарна номенклатура	Обсяги, центнерів
Вирощування зернових	398
Виробництво олійних	284
Молоко незбиране	3167
Приріст живої маси ВРХ	198

Головною передумовою для успішності галузі землеробства і рослинництва є раціональне використання основного виробничого ресурсу -

землі. Висока продуктивність культур тісно пов'язана з правильною структурою посівних площ та раціональними сівозмінами, а стабільність врожаю прямо залежить від підтримання родючості ґрунтів на необхідному рівні. Дослідження інформації, яка використовується фахівцями для планування структури посівних площ, показує, що розв'язання цієї задачі можливе за допомогою математичного апарату, автоматизуючи процедури розрахунків. Однак, існують точки зору, що застосування методів лінійного програмування для розв'язання такої задачі у практичній роботі неможливе через складність формування оптимальних сівозмін, які б задовольняли всі вимоги. Початкові дані щодо культур та кормових угідь у ТОВ "Дібрівське" наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для моделювання перспективного розвитку галузі рослинництва

Параметри, пов'язані з виробництвом:	Обсяги виробництва з 1 гектару, центнерів	Річні затрати праці на 1 гектар, людино- годин	Рівень виходу поживних речовин з 1 гектару, центнерів корм. од.	Загальні витрати ресурсів на один гектар, грн.
Озимих	41,9	26	9,25	16891,09
Зернових ярих товарних	28,9	18	7,08	19812,25
Зернових ярих фуражних		17	31,05	19813,25
Горохом	19,3	28	25,65	17252,71
Товарна картоплею	155,8	210	51,90	118401,00
Коренеплодами		77	33,45	117852,00
Соняшником	22,4	7	23,17	14464,67
Кукурудзою на силос		5	23,18	14464,67
Кукурудзою на зелений корм		7	23,17	14465,67
Озимими на зелений корм		5	3,85	11767,00
Однолітніми травами на зелений		4	17,48	11659,80

корм				
Багаторічними травами на зелений корм		15	78,85	16857,71
Багаторічними травами на сінаж		17	72,67	17013,00
Багаторічними травами на сіно		11	27,15	17527,00
Багаторічними травами на насіння		47	0,36	12100,00
Озимими на насіння	38,8	27	48,56	16897,09
Ярими на насіння	24,8	22	37,34	19816,25
Багаторічними насадженнями				111254,00
Природними пасовищами		0,24	15,55	1857,00

Для засіву однорічних трав використовується комбінація гороху із вівсом у співвідношенні 1,0:1,0. Висока урожайність багаторічних трав насіння становить 4,0 ц/га, при цьому рекомендована норма висіву насіння складає 0,17 ц на 1 га. Озиме жито дає урожай 18,7 ц/га, овес - 18 ц/га, а горох - 15 ц/га. У 1 ц соломи міститься 0,21 ц кормових одиниць.

Таблиця 3.4

Обсяги виходу зеленої маси за місяцями місяцями пасовищного періоду (центнерів кормових одиниць)

Площі під:	Місяць				
	05	06	07	08	09
Озимими житом	18,3	8,8	-	-	-
Однолітніми травами	-	5,17	9,25	7,21	3,08
Багаторічними травами	-	5,08	10,46	10,45	5,08
Кукурудзою на зелений корм	-	-	-	18,3	18,5
Природними пасовищами	1,18	3,27	4,45	3,88	2,8

В обмеженнях враховано те, що бобові корми, багаті білком, не можуть становити більше 30,0% поживності в концентрованих кормах. Солома, яка міститься у грубих кормах, також не може перевищувати 30,0%. Картопля, яка

є коренеплодом, не може складати більше 25,0% поживності. Площа, на яку висаджують озимі культури, не може перевищувати 20,0%, а зернові не можуть займати більше 65,0%.

Норма висіву для різних культур така: озиме жито - 2,2, горох і овес - 2,6. Потрібно визначити оптимальну структуру господарства з урахуванням цих обмежень, де критерієм оптимальності є максимізація прибутку (в гривнях). Змінні, що враховуються, вказують на невідповідність введення одиниць цих змінних, оскільки це може призвести до погіршення цільової функції.

Економіко-математична модель оптимізації поєднання галузей сільськогосподарського підприємства ТОВ "Дібрівське" представлена у додатку Б.

З даних таблиці 3.5 ми бачимо, що в оптимальному рішенні найбільші площі відведені під озимі зернові, зернові ярі товарні та соняшник. Ці культури можуть бути високорентабельними та важливими для економіки господарства. Проте може бути корисним додатково оцінити можливості збільшення площі під горохом та багаторічними травами, які можуть допомогти в ротації культур та збереженні родючості ґрунту.

Таблиця 3.5

Оптимальні параметри для структури посівних площ у ТОВ "Дібрівське"

Площа під:	Гектарів	Структура (%)
Озимими зерновими	1523,4	28,13
Зерновими ярами товарними	932,7	17,22
Зерновими ярами фуражними	387,4	7,15
Горохом	235,1	4,34
Товарною картоплею	97,1	1,79
Коренеплодами	62,3	1,15
Соняшником	758,2	13,99
Кукурудзою на зелений корм	83,2	1,54
Озимим житом на зелений корм	85,7	1,58
Багаторічними травами на зелений корм	145,8	2,69

Багаторічними травами на сіно	102,8	1,90
-------------------------------	-------	------

Пропонується, що найбільша площа має бути відведена під озимі зернові (28,13%). Наступні за розміром площі відведені під соняшник (13,99%) та зернові ярі товарні (17,22%). Найменша площа відведена під коренеплоди (1,15%) та товарну картоплю (1,79%). Структура площ показує деяку рівновагу між різними видами культур, що може зменшити ризики, пов'язані з погодними або ринковими умовами. При цьому у таблиці присутні як культури, що призначені для продажу (товарні культури, такі як зернові), так і культури, призначені для внутрішнього використання (наприклад, кукурудза на зелений корм).

Оптимальна структура посівних площ відображає певну диверсифікацію, оскільки різноманітні культури представлені на гектарах. Однак можливе ще більше розширення асортименту культур з метою зменшення ризиків інвестування та різноманіття виробництва. Для кожної культури можна провести розрахунок витрат і доходів, щоб визначити їхню ефективність. Наприклад, соняшник може мати високий дохід, але його вирощування може бути більш витратним, ніж вирощування багаторічних трав. Необхідно буде згодом перевірити, чи забезпечується сталість виробництва протягом року. Можливо, варто розглянути збільшення площі під культурами, які дозволяють зберігати корми, такі як багаторічні трави для сіна, для забезпечення сталого виробництва протягом всього сезону. Важливо також збалансувати вирощування культур для збереження родючості ґрунту та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Отже, проведений аналіз може допомогти виявити можливості для оптимізації та покращення структури посівних площ у ТОВ "Дібрівське".

3.3. Економічна ефективність удосконалення системи управління у ТОВ «Дібрівське»

У сучасних умовах глобалізації та постійної конкуренції ефективно управління є ключовим фактором успіху будь-якого аграрного підприємства. Впровадження заходів для удосконалення системи управління є необхідним етапом у розвитку сільськогосподарських підприємств. Це не лише забезпечує оптимальне використання ресурсів, але й сприяє підвищенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності на ринку. Індикатори економічної ефективності впровадження заходів удосконалення системи управління аграрним підприємством можуть включати різноманітні показники, що відображають фінансовий стан, продуктивність та стратегічні показники успішності підприємства.

Першим індикатором може бути збільшення обсягів виробництва та продажів. Впровадження ефективної системи управління дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити якість продукції та знизити витрати, що в результаті призводить до зростання обсягів виробництва та прибутковості підприємства.

Другим важливим індикатором є зменшення витрат і оптимізація виробничих процесів. Впровадження ефективної системи управління дозволяє ідентифікувати та усувати недоліки в організації виробництва, оптимізувати робочі процеси, а також зменшити витрати на ресурси, працю та матеріали.

Третім індикатором є підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Вдосконалена система управління допомагає ефективно використовувати ресурси та оптимізувати фінансові процеси, що призводить до підвищення рентабельності підприємства та забезпечує його фінансову стабільність.

Окрім цього, індикатори можуть включати підвищення задоволеності клієнтів та співробітників, покращення якості продукції та послуг, зменшення часу виробництва та доставки продукції, підвищення виконання планових завдань та інші.

Саме тому впровадження заходів від удосконалення системи управління аграрним підприємством не лише сприяє підвищенню ефективності

виробництва та прибутковості, але й забезпечує його стійке та успішне функціонування в умовах сучасного ринкового середовища.

Розглянемо економічну ефективність від удосконалення системи менеджменту ТОВ «Дібрівське» у таблиці 3.6.

Аналіз даних таблиці 3.6 щодо прогнозування економічної ефективності від удосконалення системи управління у ТОВ "Дібрівське" у майбутньому періоді показує значні очікувані позитивні зміни за ключовими показниками.

Загальні результативні показники:

Очікується, що обсяг загального доходу та обсяг прибутку зростатимуть у середньому на 26,5% та 35,8% відповідно після удосконалення системи управління. Це буде свідчити про успішність впроваджених змін у управлінській практиці.

Таблиця 3.6

Прогнозування економічної ефективності від удосконалення системи управління у ТОВ «Дібрівське»

Індикатори ефективності	До удосконалення, 2023 р.	Після удосконалення, (2025 р.)	Відхилення, (+-)
1. Загальні результативні показники:			
Обсяги загального доходу, тис. грн.	45770	57895	+12125
Обсяги прибутку, тис. грн.	10576	14365	+3789
Одержано на одного працівника:			
- загального доходу, тис. грн.	1271,4	1608,2	+336,8
- прибутку, тис. грн.	293,7	399,0	+105,3
Рівень рентабельності, %	8,3	15,8	+7,5
2. Економічність апарату управління:			
Питома вага оплати праці працівників			

апарату управління в усій вартості продукції, %	11,5	9,8	-1,7
Питома вага оплати праці працівників апарату управління в загальному фонді оплати праці, %	23,9	19,8	-4,1
1. Результативність праці: Одержано загального доходу на одного працівника апарату управління, тис. грн.	2179,5	3405,6	+1226,1
Припадає персоналу на одного працівника апарату управління, осіб	1,7	2,1	+0,4

Передбачається, що у індикаторах одержано на одного працівника значно збільшиться як загальний дохід, так і прибуток, що вказуватиме на підвищення продуктивності праці.

Економічність апарату управління:

Очікується, що питома вага оплати праці працівників апарату управління в усій вартості продукції та в загальному фонді оплати праці зменшиться, що свідчитиме про більш ефективне використання ресурсів.

Результативність праці:

Очікується, що одержано загального доходу на одного працівника апарату управління зростатиме на 56,3%, що свідчитиме про ефективність змін у системі управління та підвищення продуктивності праці управлінського персоналу.

Чисельність персоналу на одного працівника апарату управління також збільшуватиметься, що може вказувати на покращення організації роботи та зростання вимог до кваліфікації співробітників.

Узагальнюючи аналіз таблиці, можна зазначити, що передбачається позитивний вплив удосконалення системи управління на економічність апарату управління:

- питома вага оплати праці працівників апарату управління в усій вартості продукції та в загальному фонді оплати праці зменшиться. Це свідчить про більш ефективне розподілення фінансових ресурсів, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва та прибутковості;

- чисельність персоналу на одного працівника апарату управління збільшуватиметься. Це може бути позитивним сигналом про зростання потреб у виробництві та підтвердженням успішної реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, аналіз даних в майбутньому підтверджує ефективність удосконалення системи управління у ТОВ "Дібрівське", що призведе до зростання прибутковості, покращення управлінської ефективності та оптимізації використання ресурсів. Також слід зазначити, що прогнозоване зростання у вказаних показниках свідчить про те, що удосконалення системи управління має потенціал для підвищення конкурентоспроможності та стабільності ТОВ "Дібрівське" на ринку. До того ж прогнозовані результати вказують на те, що поліпшення системи управління в ТОВ "Дібрівське" матиме значний позитивний вплив на фінансові показники та загальну ефективність аграрного підприємства.

Додатковою важливою складовою успіху удосконалення системи управління ТОВ "Дібрівське" є збільшення прозорості та зниження ризиків. Ефективна система управління дозволяє належним чином відстежувати та контролювати різноманітні аспекти діяльності підприємства, що сприяє запобіганню можливим проблемам та виявленню потенційних ризиків заздалегідь. Це в свою чергу допомагає збільшити впевненість як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін у стабільності та надійності підприємства.

Крім того, ефективне управління відіграє ключову роль у розвитку інновацій та впровадженні нових технологій. Постійне удосконалення системи управління сприяє створенню благоприятного середовища для інновацій та технологічного прогресу. Завдяки цьому ТОВ "Дібрівське" може швидше реагувати на зміни у ринкових умовах, а також бути більш конкурентоспроможним на міжнародному ринку.

Отже, індикатори економічної ефективності впровадження заходів від удосконалення системи управління аграрним підприємством ТОВ "Дібрівське" не тільки відображають фінансові показники, але й охоплюють більш широкий спектр аспектів, таких як оптимізація процесів, зниження ризиків, розвиток інновацій та корпоративне управління. Це підтверджує важливість та потенціал ефективного управління для стабільного та успішного функціонування даного підприємства у сучасному господарському середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумкові дослідження дозволяють зробити низку ключових висновків:

1. Актуальність удосконалення управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств в Україні в умовах воєнного стану є очевидною та невідкладною. Це вимагає постійного вдосконалення стратегій, процесів та технологій управління, а також зміцнення співпраці між державою, бізнесом та громадськістю для досягнення спільних цілей забезпечення стабільності та процвітання країни.

Багато дослідників вважають менеджмент не лише науковою дисципліною, але й мистецтвом, яке вимагає творчого підходу та інтуїції. Вони акцентують увагу на тому, які характеристики та якості роблять менеджера успішним у своїй діяльності. Вивчення практичних аспектів застосування менеджменту в підприємстві включає аналіз методів та інструментів управління, таких як стратегічне планування, управлінський облік, управлінський аналіз, управлінське консультування тощо.

2. Кожен етап процесу менеджменту взаємопов'язаний та взаємозалежний. Планування визначає мету та напрямок, організація створює необхідну структуру для досягнення цілей, впровадження реалізує стратегії, а контроль перевіряє ефективність та вносить корективи. Процес менеджменту циклічний, і після завершення всіх етапів він може початися знову для досягнення нових цілей або адаптації до змін у середовищі організації. Планування є першою стадією управлінського процесу та визначає майбутній курс дій організації. Воно дозволяє керівництву усвідомити, що організація хоче досягти, та встановити чіткі цілі і завдання для досягнення успіху.

3. ТОВ „Дібрівське” зареєстроване в селі Великомихайлівка, а основні землі розташовані у Великомихайлівській територіальній громаді Синельниківського району Дніпропетровської області. Сільськогосподарське підприємство створене 23 червня 2000 року. Діяльність ТОВ „Дібрівське” здебільшого орієнтована на вирощування зернобобових та олійних сільськогосподарських культур. До того ж розташування більшої частини громади у прифронтівій зоні широкомасштабної російсько-української війни відображає складність управління та розвитку цієї території. Так, умови широкомасштабного конфлікту призвели до змін у стабільності та безпеці діяльності підприємства. Збереження безпеки співробітників, обладнання та майна тепер вимагає додаткових заходів безпеки та ризик-менеджменту. Тому зменшення обсягу доходу та чистого прибутку у 2023 році може бути наслідком потенційних ризиків, таких як зміни на ринку, непередбачувані витрати або економічна нестабільність.

4. Протягом останніх п'яти років структура використання земель значно не змінилася, але відбулися певні зміни у видах використання земельних ділянок. При цьому зернові (ярі і озимі) відігравали найбільшу роль у структурі продажу протягом усього періоду, з відсотком від 29,85% у 2019 році до 30,85% у 2023 році. Соняшник та ріпак також відзначаються зростанням відсоткової частки у структурі продажу, хоча вони залишаються менш значущими порівняно з зерновими. Горох та овочі (відкритий ґрунт) зазнали змін у структурі, але їхні внески є досить незначними порівняно з іншими культурами. Диверсифікація

культур, яка спостерігається в структурі продажу, свідчить про стратегічний підхід компанії та готовність адаптуватися до змін на ринку. Аналіз показників платоспроможності ТОВ "Дібрівське" показує загалом стабільність і певні позитивні тенденції протягом розглянутого періоду. Аналіз ТОВ "Дібрівське" протягом періоду з 2019 по 2023 роки показує, що в середньому щорічно валова продукція значно не змінювалася, залишаючись приблизно на рівні приросту +1 млн. 450 тис. гривень (розрахунок у постійних цінах).

5. У ТОВ "Дібрівське" більшість керівників використовує авторитарний стиль управління, спрямований на досягнення високих результатів через встановлення жорстких правил та обмежень у діях. Перевага надається офіційним відносинам і підтримці дистанції між керівниками та підлеглими.

У ТОВ "Дібрівське" існує триступінчаста лінійно-функціональна структура управління, де керівництво відповідними галузями здійснюють керівники вторинних виробничих підрозділів – завідувачі виробничих дільниць. Керівники первинних виробничих підрозділів, у свою чергу, підпорядковані завідувачеві виробничої дільниці.

Встановлено, що загалом фактичні витрати робочого часу менеджерів значно перевищують рекомендовані. Цей аналіз дозволяє керівництву ТОВ "Дібрівське" ідентифікувати сектори, де можуть бути можливості для покращення ефективності та оптимізації витрат часу обох лінійних та функціональних керівників.

6. Аналізуючи фактичний (визначений штатний розпис на 2024 рік) та рекомендований обсяг адміністративного персоналу в системі управління ТОВ "Дібрівське", можна зробити висновок, що загалом у підприємстві перевищені нормативи на 4 штатних одиниці. Ця агрономічна служба, група інженерно-технічної служби, керівники виробничих підрозділів, служба господарського обслуговування та допоміжне виробництво. Натомість, у групі бухгалтерського обліку протилежна ситуація. Тут варто додатково ввести до штатного розпису ще одну посаду бухгалтера. А, отже, доцільно врахувати ці відхилення при плануванні кадрового складу і можливо внести коригування для оптимізації роботи апарату управління.

7. Економіко-математична модель оптимізації поєднання галузей сільськогосподарського підприємства ТОВ "Дібрівське" свідчить, що в оптимальному рішенні найбільші площі мають бути відведені під озимі зернові, зернові ярі товарні та соняшник. Ці культури можуть бути високорентабельними та важливими для економіки господарства. Проте може бути корисним додатково оцінити можливості збільшення площі під горохом та багаторічними травами, які можуть допомогти в ротації культур та збереженні родючості ґрунту. Тому важливо також збалансувати вирощування культур для збереження родючості ґрунту та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

8. Очікується, що обсяг загального доходу та обсяг прибутку зростатимуть у середньому на 26,5% та 35,8% відповідно після удосконалення системи управління. Таке удосконалення менеджменту сприятиме створенню сприятливого середовища для інновацій та прогресу. Завдяки цьому ТОВ "Дібрівське" може швидше реагувати на зміни у ринкових умовах, а також бути більш конкурентоспроможним. Це буде свідчити про успішність впроваджених змін у управлінській практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України „Про господарські товариства”
2. Закон України “Про підприємництво”
3. Бондар Д.В. (2023). Управління відносинами з постачальниками та підрядниками за умов сталого розвитку агробізнесу. Проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, 17 травня 2023 року. Одеса, ОДАУ. 2023. 147 с. У збірнику розглянуто проблеми та напрями розвитку економіки України в умовах війни, визначено ключові виклики та загрози в діяльності українського, 20.
4. Васильєва Н.К. Методи оптимізації в економіці. Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни для студентів факультету менеджменту і маркетингу денної та заочної форми навчання зі

спеціальності "Менеджмент організацій": Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. 18 с.

5. Величко О.П. Організація менеджменту: Текст лекції. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. 28 с.
6. Виноградарський М.Д. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Виноградарський М.Д., Виноградарська А.М., Шкапова О.М. Для студ. екон. вузів. К.Кондор. 2003.414 с.
7. Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
8. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/>
9. Vapa Tankosić, J., Prodanović, R., & Medović, V. (2023). Analysis of Agri-Environmental Management Practices and Their Implementation in the Agricultural Policies of the Republic of Serbia. *Sustainability*, 15(16), 12476.
10. Гойчук В.Г. Менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 327 с.
11. Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами : навч. посіб. Київ: Каравела, 2012. 216 с.
12. Данченко О.Б., Семко О.В., Бедрій Д.І. (2022). Протиризиковий метод оптимізації бізнес-процесів. Управління проектами у розвитку суспільства: тези доповідей XIV міжнародної конференції, Київ, 20 травня 2022 року. Тема: Управління проектами в очікуванні глобальної кризи, 65-68.
13. Галушак М., Галушак О., Кужда Т. Реформування публічних закупівель в Україні: система чи випадковість? Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. No 1. С. 177-186.
14. Горьовий В. П. Менеджмент фермерських господарств: навч. посіб. / В. П. Горьовий. К.: ЦУЛ, 2014. 366 с.
15. Гуророва О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуророва. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.

16. Давидович І.Є. Управління витратами : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2008. 320 с.
17. Іващенко В.М. Управління робочим часом: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2011. 207 с.
18. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 320 с.
19. Ізмайлова К.В. Економічний аналіз: навч. посібник. К.: МАУП, 2008. 234 с.
20. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
21. Кащена Н. Б., Остапенко, Р. М., Чміль Г. Л. (2023). Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, (2 (69)), 40-46.
22. Лазарева О.В., Мась А. Ю., Борисевич К.Ю. (2022). Орієнтири розвитку агробізнесу в системі управління земельними ресурсами в Європі та Україні. Агросвіт, (2), 3-9.
23. Лук'яненко В. (2023). Адаптивне управління стратегічним розвитком малого агробізнесу в умовах нестійкої економіки. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали, 204.
24. Маркетинг / В. Руделіус та ін. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
25. Менеджмент: навч. посіб. // Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич. За заг. редакція Г. Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2015. 550 с.
26. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
27. Моніторинг проекту.
URL: https://stud.com.ua/21075/menedzhment/monitoring_proektu.

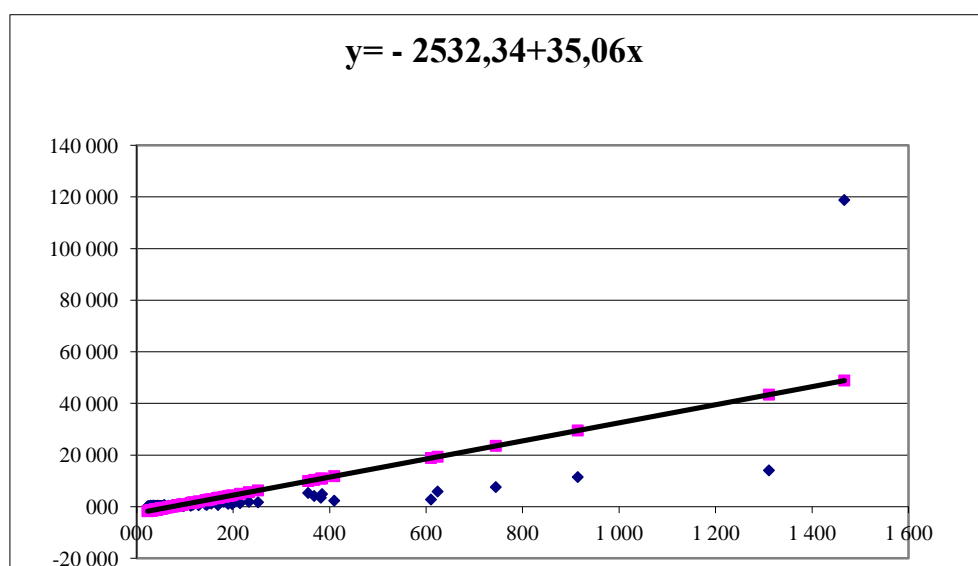
28. Mishenin, Y., Yarova, I., & Koblianska, I. (2021). Ecologically harmonized agricultural management for global food security. *Ecological intensification of natural resources for sustainable agriculture*, 29-76.
29. Navarro-Torre, S., Garcia-Caparrós, P., Nogales, A., Abreu, M. M., Santos, E., Cortinhas, A. L., & Caperta, A. D. (2023). Sustainable agricultural management of saline soils in arid and semi-arid Mediterranean regions through halophytes, microbial and soil-based technologies. *Environmental and Experimental Botany*, 105397.
30. Николюк, О. М., Лапін, А. В., Грінчук, І. О. (2022). Інформаційне забезпечення учасників вертикально інтегрованих структур фрактального типу в агробізнесі. *Економічний простір*, (179), 62-69.
31. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпурінда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Вид-во Ліра-К, 2017. 528 с.
32. Осовська Г.В. Менеджмент: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський, вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
33. Партин Г.О., Задерезька Р.І. Фінансовий контролінг : навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 232 с.
34. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
35. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М.: за ред. А. Олійника, К.: Наукова думка. 2006. 354 с.
36. Сазонова Т. О., Келемеш Л. В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 37. 2019. С. 530-538.
37. Sumets, A., Neorhiadi, N., Turkalo, Y., Vilhutska, R., & Pylypenko, I. (2023). Моделювання системи інформаційного забезпечення суб'єктів

- управління агробізнесом. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(2), 63-87.
38. Tatineni, S., & Hein, G. L. (2023). Plant viruses of agricultural importance: Current and future perspectives of virus disease management strategies. *Phytopathology®*, 113(2), 117-141.
39. The official site of OpenAI (2024), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue"
40. Улько Є. (2022). Організаційно-економічні основи управління проєктами землевпорядкувань агробізнесу щодо забезпечення сталості агроєкосистем. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(3), 1-36.
41. Філімоненков О.С. Управління інноваційним розвитком підприємств навч. посібник. К.: МАУП, 2008. 215 с.
42. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
43. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. № 47. С. 133-136.
44. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка. К.: Знання, 2014. 422 с.
45. Sharma, A., Sharma, A., Singh, R. K., & Bhatia, T. (2023). Blockchain adoption in agri-food supply chain management: an empirical study of the main drivers using extended UTAUT. *Business Process Management Journal*, 29(3), 737-756.

ДОДАТКИ

Додаток А

Залежність рівня продуктивності праці від врожайності зернових культур
у ТОВ «Дібрівське»



Додаток Б

Економіко-математична модель оптимізації поєднання галузей
сільськогосподарського підприємства ТОВ "Дібрівське"

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	Знак	Ліва частина		
2523,4	1932,7	587,6	230,1	98,1	60,3	856,2	0	113,2	89,7	0	549,9	0	302,8	0	0	0	0	0	511	625	0	0	0	0				
Обмеження																												
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<=	2523	
																					1					<=	82	
																					1					<=	763	
25	19	19	29	200	75	6	6	6	4	3	14	15	9	45	25	19	14,5	0,1	0,1	0,1	0,1				<=	113680		
8,23	6,07	30,03	24,61	50,95	32,44	22,15	22,15	22,15	2,82	16,47	76,82	74,69	28,11			37,31		14,4	36,9	30	2,14			0,2	>=	0		
		30,03	24,61																	-9,22	-5,98	-6,9				>=	0	
		30,03	24,61																	-11,81	-7,31	-7,5				<=	0	
													28,11							-4,8	-3,76	-9			0,2	>=	0	
													28,11							-7	-4,43	-9,6			0,2	<=	0	
												76,49								-2,21	-1,11	-2,1				<=	0	
												76,49								-3,21	-1,77	-3,6				<=	0	
					22,15	22,15														-6,27	-4,21	-0,6				>=	0	
					22,15	22,15														-8,12	-4,65	-0,9				<=	0	
				50,95	32,44															-0,74		-0,3				>=	0	
				50,95	32,44															-1,85		-0,6				<=	0	
									16,8											1,14	-0,85	-0,5	-0,74			>=	0	
									7,2	4,14	4,05								2,28	-2,26	-1,35	-2,03				>=	0	
										8,28	9,45								3,42	-2,41	-1,39	-2,1				>=	0	
										17,25									2,85	-2,41	-1,39	-2,1				>=	0	
										17,25									1,71	-2,26	-1,35	-2,03				>=	0	
								34,5	24	20,7									14,4	-11,44	-6,86	-9,6	-1			>=	0	
		-14,1	34,16																							<=	0	
																										0,5	<=	0
					25,2	-42																				<=	0	
0,75	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	0,75	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25	1											<=	0	
0,35	0,35	0,35	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65	-0,65						0,65	-0,35					>=	0	
																				0,55	-0,45					>=	0	
																						1				=	850	
										-0,07	-0,07	-0,07	3,93													>=	1	
									-4,2					17,6													>=	0