

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН**

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

Здобувачка

Влада ТУРЧАК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Завідувачка кафедри,

д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТУРЧАК ВЛАДИ МИКОЛАЇВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 2025 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 15 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної звітності та річні звіти ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Малий і середній бізнес як основа для стимулювання розвитку підприємництва;

2. Характеристика діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»;

3. Удосконалення управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» в умовах сучасних змін;

Висновки і пропозиції.

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

Рис. 1. Класичні джерела підприємницьких можливостей.

Рис. 2. Джерела підприємницьких можливостей, на основі дослідження природних явищ.

Рис. 3. Причини невдачі продукту молодого підприємства.

Таблиця 1. Динаміка розміру земельної площі ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», Дніпровського району Дніпропетровської області, га.

Таблиця 2. Відношення площі орних земель ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» до числа його працівників.

Таблиця 3. Урожайність культур в ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

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	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Ознайомлення з питаннями, що включає в себе обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра. Вивчення публікацій та наукових праць по темі. Опрацювання матеріалу з літературних джерел. Написання чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра.	Жовтень 2024	
2	Збір і опрацювання інформації по підприємству. Написання чорнового варіанту другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра.	Листопад-грудень 2024	
3	Написання проектно-рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи бакалавра.	Січень-лютий 2025	
4	Загальне оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра. Написання висновків та вступу до роботи.	Березень-квітень 2025	

Здобувачка _____

Влада ТУРЧАК

Науковий керівник,
к.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. МАЛИЙ І СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ОСНОВА ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
1.1. Роль підприємницьких можливостей у підприємницькому процесі	7
1.2. Особливості успішного підприємницького менеджменту в малих і середніх підприємствах	14
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	30
2.1. Дослідження умов функціонування підприємства	30
2.2. Застосування виробничого потенціалу у ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	37
2.3. Визначення ефективності роботи ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН	52
3.1. Планування як необхідний елемент управління в умовах змін	52
3.2. Заходи по удосконаленню управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»	62
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сутність, структура та роль підприємницьких можливостей (так званих «підприємницьких вікон») займають важливе місце в сучасній економіці. Підприємницьке вікно можна визначити як своєрідний період чи умови, що відкривають унікальні можливості для започаткування або розвитку бізнесу. Це явище виникає під впливом зовнішніх змін, таких як технічні інновації, соціальні запити, економічні тенденції чи державні регуляції.

Структура підприємницького вікна складається з кількох ключових елементів. По-перше, це ідентифікація потреби або проблеми на ринку. По-друге, оцінка можливостей для її вирішення за допомогою існуючих ресурсів або створення інноваційного продукту чи послуги. Третім аспектом є своєчасне реагування на ці можливості, адже підприємницьке вікно зазвичай не є тривалим.

У підприємницькому процесі такі вікна відіграють стратегічну роль, оскільки вони визначають моменти, коли ризики та витрати знаходять виправдання у вигляді потенційних вигод. Це свого роду каталізатор дій, що стимулює підприємців до реалізації своїх ідей та адаптації до динамічних ринкових умов.

Таким чином, підприємницькі вікна можна розглядати як критичні точки ухвалення рішень, що забезпечують конкурентні переваги та сприяють сталому розвитку бізнесу. Вдало використане підприємницьке вікно стає запорукою успіху та підґрунтям для інноваційного прориву.

Зміни у структурі виробництва та ринку відбуваються рідше та швидше, ніж підприємницькі вікна, що виникають на рівні оновлення певного виду продукції підприємства. Шанс, наприклад, який розвиток автомобільної промисловості дав Генрі Форду (FORD), Джованні Аньеллі (FIAT), Вільяму Дурані (General Motors) та іншим, навряд чи повториться. Тут є невеликий нюанс, який заслуговує на значну увагу. Жоден із трьох раніше не був лідером у

тому ж бізнесі, коли вони побачили мінливу структуру ринку як сприятливу можливість для себе та своєї компанії.

Таким чином, зміни у структурі виробництва та ринку пропонують рівні можливості для всіх - як великих, так і малих - у даній галузі. Це великий шанс для малих (аутсайдерів) галузі стати лідерами за короткий проміжок часу та з низьким ризиком.

Індикаторами, які однозначно і чітко визначають наявність цього підприємницького вікна, є:

- різке зростання обсягів виробництва в галузі;
- неадекватність способу сприйняття та обслуговування на ринку;
- конвергенція технологій виробництва (ринку), які раніше були розділені;
- швидка зміна способу виконання діяльності або процесу.

Успіх нових підприємців набагато більш певний, коли виробництво (ринок) монополізовано. Причина цього полягає в тому, що, як правило, великі в галузі настільки впевнені у своїх можливостях, що не допускають можливості бути наздогнаними, ігноруючи і, отже, не спостерігаючи за «маленькими» в тій самій галузі (ринок).). Це теж шанс «маленьких».

Це підприємницьке вікно стосується сприятливих можливостей для змін в економіці з тривалими періодами накопичення та розвитку.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є аналіз стану управління бізнес-діяльністю ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», а також визначення напрямів і шляхів для її вдосконалення в умовах сучасних змін. Відповідно до поставленої мети, у роботі сформульовано та вирішено такі **завдання**:

- Вивчити роль підприємницьких можливостей у підприємницькому процесі;
- Дослідити особливості успішного підприємницького менеджменту в малих і середніх підприємствах;
- Дослідити умови функціонування ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»;

- Проаналізувати застосування виробничого потенціалу у ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»;
- Оцінити ефективність роботи ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»;
- Дослідити можливості планування як необхідного елементу управління в умовах змін;
- Розробити заходи по удосконаленню управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

Об'єктом дослідження визначено процес управління бізнес-діяльністю ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

Предметом дослідження є комплекс теоретичних підходів та практичних заходів, спрямованих на вдосконалення механізмів управління бізнес-діяльністю ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», розташованого у Дніпровському районі Дніпропетровської області.

В основі теоретико-методологічного підходу цієї кваліфікаційної роботи лежить діалектичний метод пізнання, ключові принципи економічної теорії, наукові дослідження щодо аналізу економічної результативності підприємств, а також чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, які регулюють економічні відносини в аграрному секторі.

Інформаційну базу дослідження складають річні звітності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», результати аналітичного обліку, профільна література, наукові праці провідних українських і зарубіжних фахівців, а також матеріали, доступні в мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1.

МАЛИЙ І СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС ЯК ОСНОВА ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Роль підприємницьких можливостей у підприємницькому процесі

Зручність або легкість, яку той чи інший продукт привносить у наше повсякденне життя, є однією з найважливіших споживчих переваг для людини. Холодильник, який сам розморожується, пульт від телевізора, сигналізація, відео та аудіосистеми, автокрісло з саморегулюванням, навігаційна система в машині, кросівки з водяним протектором, матраци з саморегулюванням і тисячі подібних зручностей, які забезпечують - велику зручність і комфорт користувача тощо, описують наявність однієї з вічних підприємницьких можливостей (підприємницьких вікон), а саме вищу зручність або полегшення.

Джерела сприяння можна шукати в різних напрямках. Значну їх частину можна визначити за такими напрямками, див. рис. 1.1.:

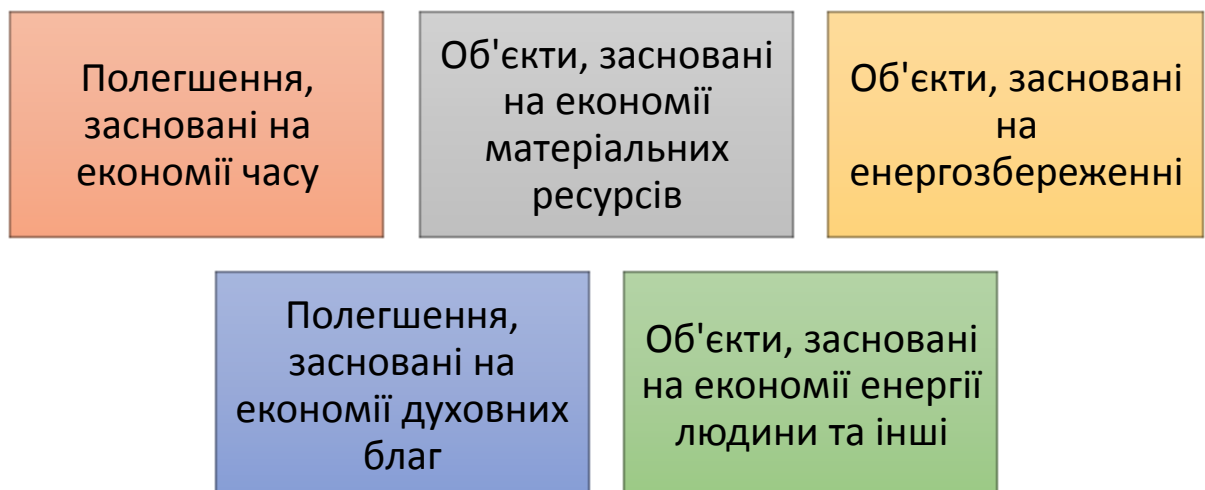


Рис. 1.1. Традиційні джерела підприємницьких можливостей

Якщо простежити розвиток людського суспільства, то не можна не помітити, що однією з видимих характеристик його розвитку є зміна інструментів, за допомогою яких різні людські суспільства побудували матеріальні основи своїх суспільств. Це дає підстави деяким ученим вважати, що різні людські суспільства відрізняються головним чином тими знаряддями, якими їх члени користувалися для створення матеріальних і духовних цінностей. Або, точніше, інструмент є одним із найбільших революціонерів в історії людства [1].

Якщо ви простежите розвиток деяких із перших знарядь в історії людства, то побачите, що велика їх кількість виникла, коли люди об'єдналися між різними старими знаряддями й таким чином створили нові.

Якщо простежити два основних знаряддя життя первісної людини - крем'яний ніж і палицю, колесо і кінь, то в результаті виходять спис і віз. Двигун внутрішнього згоряння і фаєтон, або фургон і парова машина - в результаті виходять автомобіль і вантажівка. Таким же чином виникли радіотелефон, електронна пошта, ліфт, літак і тисячі інших інструментів людського суспільства, народжені конвергенцією двох уже існуючих інструментів.

Заєць М.А. у своїй публікації підкреслює, що на тлі значних політичних і економічних змін у країні рівень нестабільності зовнішнього середовища суттєво підвищується. Це створює для підприємств чимало складних викликів, які вимагають оперативного реагування та прийняття негайних рішень, що впливають на ефективність управління господарськими суб'єктами. Сучасні перспективи та виклики, зумовлені процесами євроінтеграції та глобалізації, акцентують увагу на необхідності вдосконалення менеджменту підприємств. При цьому спостережуваний низький рівень ефективності традиційних управлінських підходів не відповідає сучасним ринковим вимогам, що потребує активного пошуку нових шляхів і методів для підвищення ефективності управління [2].

Це дає підстави вважати конвергенцію однією з найдавніших сприятливих можливостей для підприємців. Інше питання, чи вони свідомо цим користувалися, чи це був випадок. Тому завдання полягає в тому, щоб перетворити його на поле постійного спостереження та аналізу щодо можливостей конвергенції існуючих навколо нас продуктів і послуг у нові.

Природа – перша вчителька людини. З природної лабораторії люди протягом кількох тисячоліть вивчали інструменти, знаряддя та практичні рішення. Природа з досконалістю її процесів і розмаїттям її рішень, з її безліччю нерозкритих таємниць була, є і буде вічним підприємницьким вікном, яке завжди буде відкрито для пильності пошукового дослідника чи підприємця.

У пошуках ідеального і раціонального рішення людина має можливість отримати готові рішення в кількох основних напрямках, рис. 1.2.:

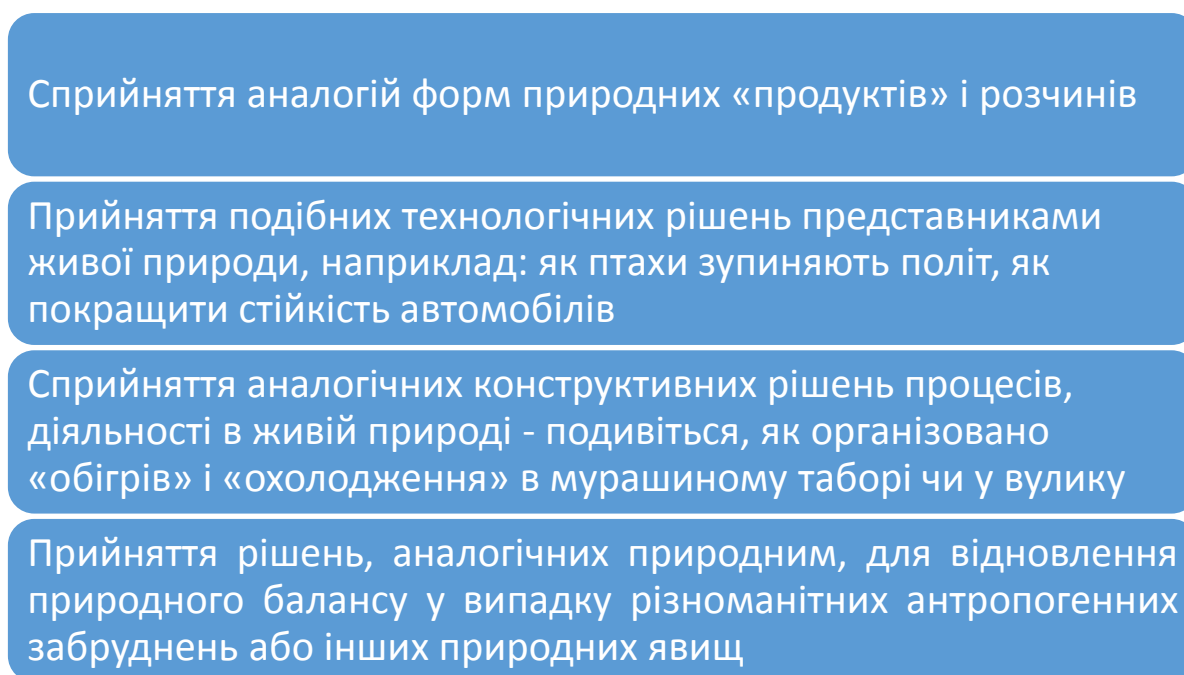


Рис. 1.2. Джерела підприємницьких можливостей, на основі дослідження природних явищ

Незважаючи на широку доступність цього підприємницького вікна, його практичне використання буде ставати все складнішим і вимагатиме все більш складних і точних наукових інструментів для спостереження, аналізу та

моделювання природних процесів. Однак це жодним чином не применшує його значення як джерела сприятливих підприємницьких можливостей [3].

Коли в 1983 р. Дж. Кеннет Гелбрейт написав свій наступний бестселер «Анатомія влади», він навряд чи мав точне уявлення і сподівався, що висунута ним теза про постійно зростаючий вплив великої організації як джерела влади знайде таке широке застосування в реалізації переходу до ринкової економіки в країнах Центральної та Східної Європи.

Крім того, роки, які минули від початку реформ у напрямку ринкової економіки, чітко окреслюють, що відмінною рисою реформ є не зміни структури власності (як це було зроблено, наприклад, у Чехії, Польщі) і Угорщини, де приватизація - і готівкова, і масова, почалася вже в перші 1-2 роки від початку реформ), і використання переваг приналежності до різних великих організацій і створення нових суб'єктів ринку і гравців. Також і Болгарська модель реформи до ринкової економіки переконливо підтвердила тезу Гелбрейта про те, що наприкінці 20-го і на початку 21-го століття належність до великих організацій насправді буде набагато сильнішим джерелом влади (і, отже, доходу), ніж право власності [4].

Владимирова М.С., зазначала, що «В умовах світової глобалізації вплив зовнішнього середовища на управління є більш відчутним і, як наслідок, управлінці вимушені постійно знаходити шляхи модифікації власної роботи для забезпечення нормального функціонування бізнесу. Здатність пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі – одна з основних умов бізнесу» [5].

Що насправді сталося? Як сталося, що люди, які не мали ні капіталу, ні виробничих потужностей, ні добре підготовлених кадрів, т. ресурси, необхідні для успішного підприємництва, вдалося все це створити. Чи їм було достатньо лише ідеї для бізнесу? Але в інших були бізнес-ідеї, але вони не досягли успіху.

Насправді сталося щось дуже просте. В результаті унікального шансу, наданого переходом планової економіки до ринкової ініціативи, наприкінці 20 століття відкрилося одне із важливих підприємницьких вікон, а саме зміна структури влади.

Значна частина людей, які досягли успіху в ті роки (одні інтуїтивно, інші організовано, а інші через відсутність вибору), використовували перевагу, якою вони володіли, а саме: свою приналежність до різних великих організацій тоталітарної держави - партії, іноземних система торгівлі, центри експорту, система централізованого матеріально-технічного постачання, організації великого бізнесу та багато інших. Таким чином, не володіючи реальними (у традиційному розумінні) економічними ресурсами, вони зуміли накопичити значний економічний потенціал. Прикладів тому багато.

Першим і найпомітнішим прикладом цього було створення приватних або приватизованих центрів зовнішньої торгівлі. Для людей, які протягом 10, 15 і більше років накопичували знання, специфічні навички, досвід контактів із зовнішніми організаціями, компаніями та приватними особами, було не важко (коли це було дозволено законом) передати все це новій приватній організації. Знову все робили (придбали як члени відповідної організації), як і раніше, але тепер тільки за власні кошти [6].

Подібним чином діяли ті, хто працює, наприклад, у системі матеріально-технічного постачання. Залишаючи свої робочі місця, вони забрали з собою контакти та дружбу, які вони встановили протягом багатьох років, як з виробниками, від яких вони отримували необхідні матеріали, а також зі своїми найкращими клієнтами. Вони мали найбільшу перевагу, а саме у них був ринок, у них були платоспроможні клієнти.

Не дарма серед страховиків на той час побутувала думка, що для створення нової страхової компанії не потрібен початковий капітал. Вам потрібен хтось, щоб дати вам одного платоспроможного клієнта на рік. Але щоб мати можливість відмовитися або отримати клієнта, який платить, ви повинні бути частиною відповідної великої організації протягом дуже тривалого часу, чого неможливо для тисяч інших, які хочуть того ж.

Тому підприємницьке вікно зміни структури та суб'єктів влади відкривалося лише для тих осіб, які протягом багатьох років належали до тієї чи

іншої форми великої організації. Зрештою, вони отримали значну перевагу на шляху до ринкової економіки та успішно її матеріалізували [7].

Суть цього підприємницького вікна полягає в тому, що воно матиме дуже довготривалий ефект і не вичерпається лише своїм існуванням під час переходу до ринкової економіки, а матиме значне значення в підприємницькій практиці в умовах ринкової економіки. Основною причиною цього є той факт, що процес побудови нових великих приватних організацій тільки починається, і їхні нові співробітники, які через деякий час набудуть необхідних навичок, знань, контактів тощо, матимуть такі ж можливості, як і ті, хто заснував, наприклад, велику організацію [7].

Гриценко А.О. підкреслював, що підвищення ефективності інноваційних процесів на підприємстві базується на системі безперервних якісно нових та прогресивних змін, які відбуваються у просторі та часі. Усі складові інноваційної діяльності перебувають у тісному зв'язку одна з одною, формуючи взаємозалежну систему [8].

Демографічні зміни населення, такі як вікова структура, рівень зайнятості, освіта та інші, є одними з найбільш чітко помітних і фактично доступних для спостереження та аналізу всіма підприємцями, насправді до них виявляється найменший інтерес. Проте, безперечно, підприємців, які сьогодні закладають основи свого бізнесу і не враховують демографічні зміни в країні, чекають розчарування. Підприємці-початківці повинні знати, що якість структури та складу демографічного фактору – це практично якість споживчого фактору, без якого не існує жодного бізнесу. З цієї причини відповіді на такі запитання, як: Якою буде купівельна спроможність...?, Якою буде структура населення Болгарії через... років? буде життєво важливим для багатьох підприємців, які мають постійні наміри вести бізнес в сучасних умовах.

Сьогодні багато підприємців повідомляють, що кількість пенсіонерів значна, але, на жаль, ніхто не сприймає їх як серйозного «клієнта», головним чином через їхні низькі доходи. Але чи не перетворить їх збільшення кількості, зберігаючи тенденцію до збільшення доходів, одним із найпотужніших

споживачів на ринку? Чи не варто очікувати, що вони теж (при належному рівні доходу) не захочуть отримати свою частку туристичного ринку, розваг, книг, їжі, одягу, послуг і багатьох інших речей. Чи ми знову чекатимемо, що сторонні підприємці прийдуть і відкриють магазини для третього віку та вироблятимуть для них конкретні речі, їжу, одяг тощо? [9].

Водночас, навіть там, де нові підприємці звернули увагу на можливості, які надає зміни демографічного чинника спостерігаються типові болгарські спотворення. В результаті цілі сегменти ринку «оголені» і чекають своїх організаторів і творців.

Як і багато молодих людей у розвинутих країнах і в Україні, багато з них клонували себе відповідно до певних уподобань: екологія, музика, танці, спорт тощо. Це, природно, супроводжується певним зовнішнім проявом, що виражається в специфічній манері одягатися та носіння аксесуарів – атрибутів (значків, каблучок, поясів, головних уборів тощо). Ця особливість молодого покоління (його прагнення виділитися з-поміж інших, протестувати проти певних порядків у суспільстві тощо) підтримується не підозрюваною увагою та активністю виробників і торговців у розвинутих країнах, які вбачають у ній сприятливу можливість підприємницького прибутку [10].

Однак слід зазначити, що підприємці як у США, так і в Європі роблять це в прийнятних, доступних мережах, визнаючи, що молоді люди - це люди, чия купівельна спроможність все ще значною мірою залежить від їхніх батьків.

На жаль, люди, які пропонують подібний одяг та атрибути для молодого покоління, практично роблять їх недоступними для значної частини з них, пропонуючи їх за неприйнятно високими цінами. Таким чином, вони самі звужують ринкову нішу, а з іншого боку, змушують тих із них, хто має бажання продемонструвати свою приналежність до тієї чи іншої групи чи стилю життя і не може задовольнити свою потребу, вдаватися, як правило, до кримінальної чи ін. рішення та заходи для отримання доходу для придбання необхідного одягу та аксесуарів.

Утримання з тих чи інших причин впливу демографічних факторів на ринок зрештою призводить до його подолання, часто створюючи можливості для ускладнень і викривлень. Ілюстрацією цього є розвиток системи вищої освіти в Україні. Збереження та обмеження державою доступу до вищої освіти за допомогою різноманітних інструментів, таких як державне замовлення, квоти на спеціальності, вступні іспити, створювало сприятливі можливості для підприємницької діяльності як з боку самих державних навчальних закладів, так і з боку приватної ініціативи щодо розширити пропозицію на цьому ринку [11]. Незважаючи на це, освітній ринок залишається привабливою підприємницькою можливістю в основному завдяки гарантованому (попередньо отриманому) доходу, низькій вартості викладацької праці та низьким витратам на обслуговування навчального процесу.

Продіус О.І. зазначала, що «Умови воєнного стану, стрімкий розвиток інформаційних технологій та комунікацій, глобальні тенденції зумовлюють зростання темпів зміни внутрішнього та зовнішнього середовища сучасних підприємств, змушуючи їх діяти в умовах високої невизначеності та висувуючи жорсткі вимоги до конкурентоспроможності організацій. Тому все більш значущу роль для формування конкурентних переваг підприємств, які дозволять зайняти лідируючі позиції чи стабільно утримувати вже завойовані позиції на ринку відіграє унікальна система управління» [12].

1.2. Особливості успішного підприємницького менеджменту в малих і середніх підприємствах

У практиці управління бізнесом дуже складно описати, рекомендувати і потім успішно використовувати чітко регламентовані правила і підходи для досягнення успіху. Основною причиною цього є майже нескінченна різноманітність практик цього виду бізнесу. Проте досвід, набутий за минулі роки з початку переходу, нескінченна низка різних бізнесів, які народжуються і щогодини борються за своє виживання, дають численні приклади досягнення

успіху. Це достатня причина, яка дає оптимізм, що навіть у наших умовах можна досягти успіху.

Друге джерело для можливих узагальнень і рекомендацій – це досвід і практика ведення бізнесу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Незважаючи на відмінності в економічних умовах, культурному середовищі, організації та технологічному рівні, можна зазначити ряд методів і конкретних інструментів, які можна використовувати в щоденному управлінні компаніями, які будуть корисні для виживання та розвитку дрібних та середніх підприємств в нашій країні.

Узагальнюючи причини успіху бізнесу в нашій країні, стає зрозуміло, що всі інструменти та підходи, які ведуть до успіху в управлінні малим бізнесом, мають одну дуже важливу характеристику. Вони призводять до зменшення витратної частини співвідношення собівартості, що практично підвищує конкурентоспроможність малих підприємств. Друга важлива особливість інструментарію для успішного управління бізнесом полягає в тому, що вони по суті є організаційними інноваціями і тому не вимагають великих витрат. Потретьє, весь інструментарій і прийоми управління підприємницьким бізнесом легко засвоюються і застосовні на практиці без спеціальної підготовки [13].

Створити просту, економічну, надійну та ефективно діючу систему управління не завжди вдається підприємцям. Вони дуже часто чули в діловому світі, що малий – це добре, але їм важко зрозуміти, що це урок підприємницького менеджменту, який ніколи не слід забувати (принаймні під час бізнесу). Багато хто з самого початку надає набагато більше значення зовнішнім характеристикам управління компанією (офісне, комунікаційне та організаційне обладнання, персональний секретар та інші організаційні атрибути), ніж бізнесу.

На нового підприємця не повинна впливати поведінка вже успішних компаній, які зайняли велику частку даного бізнесу. Його постійне внутрішнє переконання має бути в тому, що успіх можливий лише за умови постійного використання невеликого розміру компанії.

Ці переваги виражаються в наступних основних характеристиках:

По-перше, це проста і нескладна організація і структура діяльності. Досягнення спрощеної діяльності, структури та організації, позбавленої непотрібних компонентів, не досягається раптово, а є постійною турботою підприємця.

Він повинен не тільки на початку поставити собі питання: хто буде вести кореспонденцію?, хто буде піклуватися про звітність?, хто буде здійснювати постачання матеріалів? та інші подібні питання, а також Яким чином буде здійснюватися...? і Хто вчинить...?. Підприємець повинен постійно контролювати це. Тому кожне наймання нового працівника повинно бути добре продуманим, обґрунтованим з точки зору обсягу роботи, обов'язків і прав, які будуть надані йому в компанії. Крім того, підприємець повинен постійно реєструвати нові завдання, які виникають у компанії, а також ті, що випадають з діяльності, і таким чином оптимізувати обов'язки кожного працівника та співробітника.

Більшість підприємців, особливо з технічною освітою, надають занадто мало значення регулярній звітності в компанії. Деякі з них занадто пізно розуміють, що важливість регулярного ведення та звітності про бухгалтерські операції важлива не лише для річного звіту підприємства. Сам факт того, що кожен день доводиться працювати з комп'ютером або з відповідною книгою обліку та фіксувати облікові операції, які відображають роботу дня, створює порядок, чіткість і організованість діяльності. Це друга характеристика малої фірми, яка забезпечує її успіх. Коли підприємець здійснює щоденний контроль за станом усіх видів діяльності та завдань у фірмі, він має уявлення про стан усіх елементів виробництва та управління. життєво важливі для його виживання. Але найважливішим результатом для підприємця є те, що він має правдиву (оскільки спостереження велось особисто) і точну інформацію про вартість своєї операції.

Третьою характеристикою ефективного функціонування малої компанії та її перевагою є її економічність. Малий бізнес економічний, тому що він простий

і добре організований. Тому кожне ускладнення, кожне нераціональне організаційне рішення веде до порушення цієї основної вимоги. З цієї точки зору економічність діяльності є життєво важливою для підприємця. Для цього він повинен вживати активних і цілеспрямованих дій щодо зниження витрат (особливо управлінських). Вони повинні бути пов'язані з використанням таких технічних засобів, які знижують витрати на управління [14].

Хорошим прикладом у цьому відношенні є використання електронної пошти замість факсу, послуг Інтернет-телефонії замість звичайного телефонного каналу, особливо для зовнішніх контактів, а також можливості, які надає глобальна мережа для побудови власних систем зв'язку. для управління бізнесом.

У той же час, однак, можна навести ряд прикладів з практики малого бізнесу, які повністю суперечать необхідності скорочення витрат. Часто власники малого бізнесу несуть витрати, які жодним чином не відповідають ні можливостям малого бізнесу, ні необхідності економної поведінки. У більшості випадків кажуть, що це витрати компанії. Так, це правда, але ці витрати оплачує його власна компанія, а не інші.

Серед великої кількості підприємців побутує безпідставна думка, що невелика компанія може витримати фінансовий тягар шикарного автомобіля, секретаря, нескінченних «робочих» обідів і вечерь і багатьох інших проявів успішного бізнесу. Тут дуже доречно нагадати, що в країнах з розвинутою ринковою економікою це неможливо, навіть головним чином через те, що місячний прибуток невеликої компанії трохи перевищує середній дохід висококваліфікованого працівника. Тому ні в Нідерландах, ні в Німеччині, ні в США ви не побачите власника малого бізнесу за кермом «Мерседеса» чи «БМВ», у якого «блискучий» офіс і секретарка. Це розкіш, яку він ніколи не може собі дозволити [15].

Протилежна поведінка багатьох підприємців у нашій країні закономірно призводить до зниження конкурентоспроможності, а потім і до банкрутства.

Типовим прикладом такої поведінки болгарського малого бізнесу останніх років є поведінка підприємців-будівельників.

Значна частина з них, маючи можливість отримати «зелені» кошти, необхідні для будівництва даного об'єкта, дозволяли собі невинувато високі особисті витрати, купівлю елітних автомобілів, секретарів, робочі обіди тощо, тобто демонстрували атрибути розкішного життя, яке бізнес-олігархія нав'язала як стиль поведінки в сучасному економічному житті. Через високі додаткові витрати на діяльність вони цілком справедливо не змогли побудувати розпочаті будівлі. Вони й сьогодні помітні навколо нас - недобудовані, напіврозграбовані й практично живі пам'ятники поблажливості до показної розкоші та невинуватих витрат підприємців.

Клієнти в нашій країні вже мають дуже чітку позицію щодо прав підприємців та власників малого бізнесу. Але, мабуть, найголовніше, вони знають, що вони вже є клієнтами, тобто. що вони мають право вибору. З цієї причини кожен підприємець і власник малого бізнесу повинен пам'ятати, що він постійно знаходиться в полі зору своїх клієнтів. Його поведінка, його спосіб життя, його культура тощо знаходяться під постійною оцінкою. Яку довіру матиме у своїх клієнтів власник, підприємець, який демонстративно розтринькує, розтринькує гроші своїх клієнтів через захоплення показною і невинуватою розкішшю? Дуже пізно такі підприємці та власники малого бізнесу розуміють, що без довіри клієнтів бізнесу просто немає. Отже, можна сказати, що створюючи організованість, простоту та економічність своєї діяльності, підприємці практично мінімізують свої витрати на управління. Таким чином, у них набагато більше шансів вижити [16].

Часто підприємцям, особливо у сфері виробництва, незважаючи на наявність хорошого продукту, дуже важко вийти на ринок. Говорячи з ними про причини невдачі даного продукту, вони зазвичай висувають на перший план такі негативні обставини (рис. 1.3.):

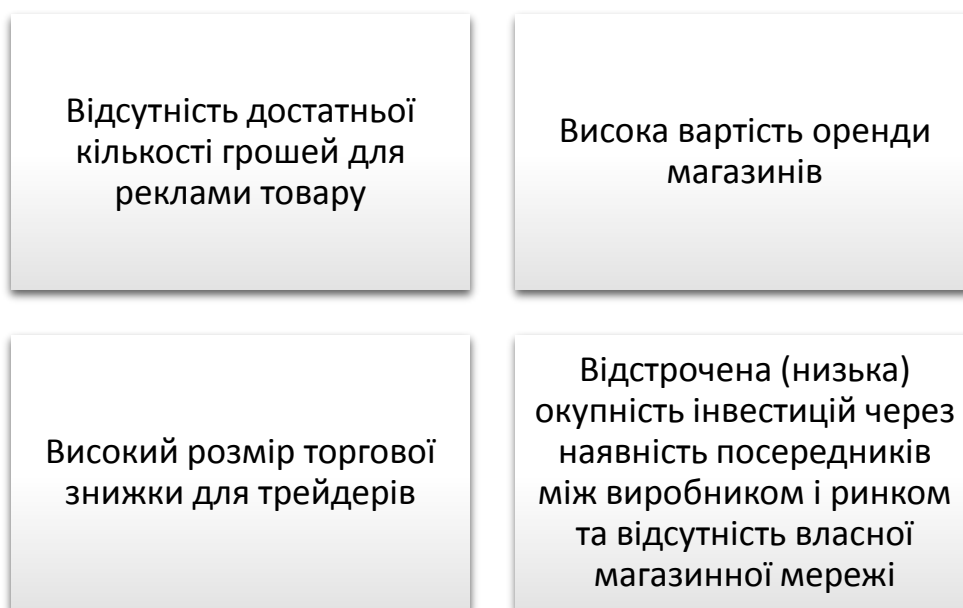
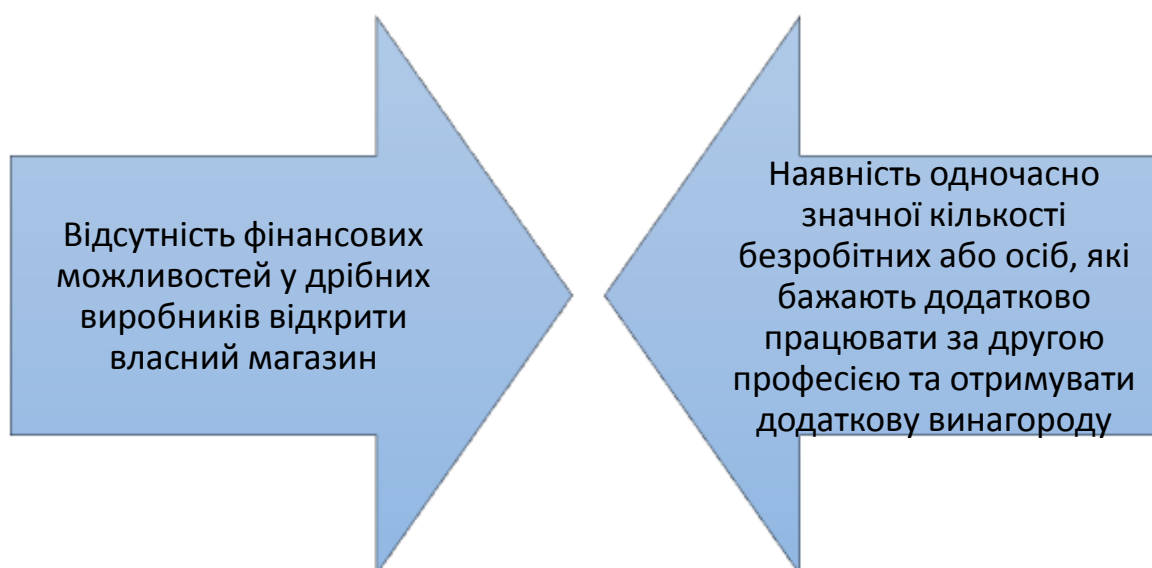


Рис. 1.3. Причини невдачі продукту молодій компанії

Перераховані вище причини взаємопов'язані, оскільки здебільшого базуються на відсутності достатніх фінансових ресурсів. Однак причини виникнення специфічних форм організації продажу та реклами в сучасних розвинутих країнах були подібними і в період початкової побудови ринкової економіки.

Використання так званих індивідуальних продаж базується на двох обставинах, характерних для часів зародження ринкової економіки в нашій країні, рис. 1.4.:



**Рис. 1.4. Обставини, що спонукають підприємців використовувати
«Індивідуальні продажі»**

Звичайно, сьогодні навряд чи можна знайти типового комерційного мандрівника на рубежі століть. Однак умови, які породжують цю організаційну інновацію в західній практиці, існують сьогодні і в нашій країні, що робить їх надзвичайно актуальними та ефективними. Нові «комерційні мандрівники» сьогодні – це студенти, школярі, безробітні та багато інших, які бажають працювати за додатковий заробіток [17].

Щоб повною мірою використовувати можливості цього підходу в реалізації продукту, підприємець повинен володіти глибокими знаннями про принципи, техніку та інструменти індивідуальних продажів. Це вимагає врахування деяких основних правил, які необхідно використовувати при створенні власної системи індивідуальних продажів.

Перше правило: знайдіть правильних людей! Знайти відповідну людину для відповідної роботи – основне правило ведення будь-якого бізнесу. Не кожна людина могла б працювати комерційним мандрівником. Основні вимоги, які необхідно пред'являти до людей, які працюватимуть торговими агентами, мандрівниками, це:

- вміння переконувати, тобто. практично, це люди, які мають здатність вставляти в розмову такі елементи, за допомогою яких вони будуть вести розмову, щоб представити якості пропонованого продукту; вміти пояснити переваги, які клієнт отримає, придбавши його; вміти пояснити соціальний престиж володіння даним товаром тощо;

- викликати довіру у клієнтів – практика показує, що успіх угоди, продажу, дуже великою мірою залежить від наявності чи відсутності довіри між дві сторони. Особливо це стосується прямих продажів значною мірою, можна навіть сказати, значною мірою.

Друге правило: необхідна підготовка. Незалежно від якостей, якими володіють торгові агенти, і досвіду роботи в цій сфері, щоб здійснити продаж

конкретного товару, необхідна певна підготовка. Воно виражається в ознайомленні агента з якостями товару, з експлуатаційними характеристиками товару в порівнянні з аналогічними, конкурентними товарами, з умовами продажу, з гарантійним і післягарантійним обслуговуванням. Тут не повинно бути сумніву, що продавець, тобто. комерційний мандрівник повинен мати можливість детально відповісти на будь-яке запитання про товар. Це частина навчання торгового агента, яку повинен пройти новий підприємець [17-18].

Особливе значення для угоди має встановлення торговим агентом контакту з клієнтом. Перше враження, яке він справить, має особливе значення для прийняття або неприйняття клієнта. Тому вона повинна базуватися на:

- специфічних настановах даного клієнта (звички, уподобання, темперамент і поведінка);
- гарний зовнішній вигляд і хороші манери;
- обговорення первинного знайомства
- час подачі першої інформації про товар
- відмінні комунікативні якості та навички торгового агента.

Гарне враження, додане до відмінного знання пропонованого продукту, вмілої демонстрації його якостей і можливостей клієнту, є основою для очікуваного хорошого продажу. Щоб це стало реальністю, підприємець повинен перевірити своїх торгових агентів, чи добре вони засвоїли «правила», тобто, чи все вивчено, відрепетирувано та підготовлено заздалегідь для кожного клієнта.

Правило третє: ретельний відбір потенційних клієнтів. Тому одним із найважливіших правил у системі індивідуальних продажів є ретельний відбір потенційних клієнтів. Ретельне дослідження і відбір потенційних клієнтів - це практично 50-60% від загальної роботи і майже впевнений кінцевий успіх. Сегментація ринку за певними ознаками, складання списків потенційних клієнтів, пошук їхніх адрес, вивчення їхніх нахилів і настроїв – надто довгий і трудомісткий процес підготовки.

Четверте правило: територіальне розмежування. При організації системи індивідуальних продажів власнику підприємства необхідно проводити

територіальне розмежування між окремими торговими агентами. Причини його впровадження такі ж, як і франчайзингу, - захист інтересів окремих комерційних агентів. Це потрібно для того, щоб між ними не було конфлікту інтересів, тобто не заходити на комерційну територію іншого та не здійснювати дій один проти одного.

П'яте правило: клієнт завжди правий. Мабуть, найважливішою відмінною рисою торговців є їх багатослівність. У цьому немає нічого поганого, але коли це поєднується з прагненням завжди залишати за собою останнє слово, перевершити своїх клієнтів, це врешті обертається проти них самих. Мало хто з трейдерів знає (і, можливо, дотримується) одне з найважливіших правил комерційного спілкування - клієнт завжди правий. Це однаково стосується і індивідуальних продажів. Навівши аргументи, чому клієнт повинен віддати перевагу пропонованому товару, продемонструвавши якості та зручності володіння ним, торговий мандрівник повинен відповісти на всі запитання клієнта. Сам факт того, що замовник задає питання, це вже досягнення. Тому відтепер клієнт завжди правий, навіть коли вирішує не купувати товар. Крім того, йому (непокупцеві) також слід залишити контактний номер телефону (він може змінити свою думку під впливом різних причин - сімейне оточення, думка сусідів, власників схожих товарів і так далі). Він є потенційний клієнт [17-18].

Стосовно клієнтів, з якими вже укладено договір купівлі-продажу товару, особливо важливо не переривати вже налагоджений контакт між ним і торговим агентом. Телефонний дзвінок - це завжди підстава для інформування та пропозиції нових товарів, а не лише прояв уваги та ввічливості з боку торгового агента.

Безпосередня участь агента в розподілі доходу від продажу товару. Комівояжер, продаючи за системою «індивідуальних продажів», на відміну від традиційних комівояжерів, володіє точною інформацією як про ціну, так і про свій прибуток і дохід власника від реалізації товару. Це тому, що він отримує заздалегідь обумовлений відсоток від продажною ціни товару, який отримує при підписанні договору з клієнтом. Таким чином, його частка є чітко видимою та

реально вимірюваною величиною для кожного окремого продажу. Саме елемент особистої зацікавленості в здійсненні кожного продажу лежить в основі успіху цього способу реалізації продукту. Про це не варто забувати підприємцю.

У сучасних умовах можливий ряд удосконалень системи, що виражаються у створенні додаткових стимулів (матеріальних і моральних) для досягнення заздалегідь заданих досягнень (кількість продажів, нових клієнтів та інші показники) [19].

Система індивідуальних продажів забезпечує наступні більш важливі переваги для підприємців:

- гнучкість і адаптивність системи продажів, що виражається в можливості зміни як кількості торгових агентів, так і різноманітності пропонованої продукції;
- миттєвий відгук про переваги та недоліки пропонованого продукту;
- надзвичайно швидке повернення оборотних коштів (від 1 до 7 днів, в залежності від умов договору купівлі-продажу);
- відсутність обмежень щодо робочого часу торгового агента
- відсутність витрат на утримання торгового мандрівника;
- інші переваги, в залежності від конкретного економічного середовища.

Це визначило високу ефективність і застосовність індивідуальних продажів у перші роки створення ринкового простору в сучасних розвинутих країнах і відводить йому таку ж роль у переході до ринкової економіки, що здійснюється в нашій країні [20].

Дуже часто деякі підприємці стверджують, що однією з їхніх найбільших проблем є відсутність достатніх фінансових ресурсів. Проте інші кажуть, що це неправда, грошей вистачить, якщо тільки знати, де їх шукати. Усі, хто використовує підприємницький підхід до ресурсів, діють з схожої позиції – а саме: використовують чужі ресурси, включаючи гроші. Заповзятливий власник малого бізнесу по-різному поводить з ресурсами. Він не хоче ними володіти, він просто хоче використовувати їх, і краще за інших. Це відрізняє його від усіх інших учасників ринку.

Багато нових підприємців сьогодні кажуть, що вони не досягли б успіху, якби не використовували фінансові ресурси інших людей та організацій. Інші, вже успішні, самі зрозуміли, що досягли б набагато більшого, якби залучили «чужі» фінансові ресурси, аніж працювали лише зі своїми. Мабуть, найкращий приклад у цьому плані за останні роки подають будівельники нашої країни. У цьому випадку їх рішення є договором реалізації будівельного продукту (житла) за часткової, розстроченої або повної передоплати продукту майбутнім власником. Таким чином, підприємці-будівельники уникають високих відсотків, іпотеки та банківських гарантій і забезпечують фінансування своїх проектів.

Такий підхід, а саме отримання значної частини винагороди за надану послугу чи виробництво певного продукту, може бути значно поширенішим у практиці власників малого бізнесу. Для його практичної реалізації в більшості випадків необхідний договір виробництва.

Для цього підприємець повинен зробити кілька важливих речей:

- оцінити, які з вироблених товарів можна продавати безпосередньо, шляхом індивідуальної пропозиції за допомогою моделей, зразків, каталогів та інших засобів реклами;
- оцінити, яку частину грошей можна отримати авансом від клієнта;
- запропонувати клієнту достатні гарантії захисту його інтересів.

З цієї причини поєднання двох підприємницьких підходів «робота з чужими грошима» та «індивідуальний продаж» у більшості випадків є обов'язковим [21].

Одним з головних недоліків бізнесу є бажання підприємців володіти всіма матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва послуги чи продукту. В їхній ментальності, у їхньому розумінні володіння пов'язане насамперед з матеріальним існуванням ресурсів. Можливість виробляти без власної майстерні чи фабрики не є частиною ідеї успішного бізнесу в бізнес-практиці. Іншою є поведінка багатьох виробників, яким не належать заводи і фабрики. Але у них є клієнти, у них є маркетингові дослідження, у них є контакти з мережами дистрибуції тощо.

Тому вони використовують виробничі ресурси інших виробників лише тимчасово, поки мають замовлення. Потім вони шукають нових виробників для відповідного продукту, але ніколи не беруть на себе зобов'язання володіти виробничими ресурсами. В умовах мінливого ринкового середовища, як показує практика підприємництва в країнах з розвинутою ринковою економікою, вирішальним для успіху є не володіння виробничими потужностями, а ретельний моніторинг змін на ринку, спрямованість споживчого попиту, і специфічні вимоги [22].

Цей успішний інструмент пошуку ресурсів у сучасному бізнесі називається робота з ресурсами інших. Проте йдеться лише про їх економічну та організаційну привабливість, а не про фізичне (матеріальне) розташування. Ресурси (виробничі та людські) залишаються на попередньому місці. Конкретна форма власності на них (державна, приватна, кооперативна чи сімейна) значення не має. Єдина умова – вони безкоштовні та можуть бути найняті за прийнятною ціною.

Одним із найкращих прикладів успішного застосування цієї практики є нові індустріальні країни Південно-Східної Азії – країни, що демонструють можливості так званої сучасної форми «надомної праці». Тут створено один із найвдаліших варіантів поєднання найму робочої сили та техніки та виробничих площ, без будь-яких зобов'язань щодо їх утримання з боку підприємця. Це також вигідно власнику найнятих ресурсів, оскільки він:

- економить на робочих поїздках;
 - не займається постачанням матеріалів для виробництва;
 - узгоджує витрати на утримання особистого будинку з витратами на виробництво
- пропонує підприємцю як трудові, так і виробничі ресурси та їх обслуговування [23].

З іншого боку, для підприємця це дозволяє мінімізувати витрати на виробництво, і для нього залишаються лише витрати на транспорт і обслуговування додаткового складання виробу (при необхідності). Таким

чином, наприклад, підприємці з Таїланду, Гонконгу, Малайзії, Тайваню тощо створюють значну конкурентну перевагу у співвідношенні «витрати – ціна», яку зараз відчувають усі промислово розвинені країни світу на власних ринках, охоплюючи широкий асортимент продукції - особливо продукції легкої промисловості.

Для його практичної реалізації підприємець повинен зробити наступне:

- виявити та проаналізувати стан наявних вільних виробничих ресурсів;
- оцінити їх стан і готовність до роботи та уточнити ціну їх використання;
- розвивати мережу субпідрядників;
- розробити систему управління субпідрядниками, включаючи, наприклад:
- розробку програми постачання сировини;
- розробити програму отримання готової побічної продукції;
- розробити програму підтримки субпідрядників (технології, інструменти; контроль тощо);
- створити програму розвитку співробітництва (оплата праці, заохочення та компенсації).

Практичне застосування цього успішного підходу у багатьох промислово розвинутих країнах у виробництві виробів легкої промисловості, таких як сорочки, капелюхи, рукавички, постільна білизна, штани, трикотажні вироби та інші дрібні споживчі товари численними власниками малого бізнесу, є досить переконливим як досвід. Сьогодні це необхідно зрозуміти, засвоїти і застосовувати, як це усвідомили в Японії, Тайвані, Кореї, Таїланді та інших країнах Сходу [23].

Односпрямованість інтересів працівників в організації, компанії чи будь-якій людській спільноті має життєво важливе значення для її існування або, точніше, для її розвитку, що призводить до відчуження членів найкращим прикладом у цьому відношенні є розпад розвиненого соціалістичного суспільства внаслідок відчуження членів суспільства (робітників та інтелігенції) від цілей соціалістичної бюрократії.

Очевидно, нові підприємці мають в особі держави та її колишніх виробничих організацій «поганий приклад» організації інтересів за минулі роки будівництва соціалізму в нашій країні. Здається, погані уроки засвоюються легше, ніж хороші. Результатом цього є те, що наймання робітників і товаришів з мінімальною оплатою праці призводить до такої винахідливості у формах розкрадання власників, що навіть найсуворіший контроль, навіть постійна присутність власника не покращує економічних умов.

Переконання власників, що свобода ринку праці, тобто безробіття змусить працівників бути більш старанними, більш сумлінними, не повинна вводити їх в оману. Вони повинні знати, що примус до безробіття може бути лише тимчасовим ринковим інструментом спонукання працівника до праці. Для досягнення вищих цілей, для розвитку діяльності та її утвердження на ринку новому підприємцю необхідно зробити односпрямованим свій інтерес та інтерес тих, хто з ним працює. Це має бути не тільки відомо обох сторонам на ринку праці, а й набуває статусу контракту, угоди між двома сторонами [24].

Висока активність, лояльність, зацікавленість у кінцевому результаті, висока і незмінна якість виробленого продукту можливі лише тоді, коли працівник бачить розвиток свого інтересу протягом тривалого часу.

Новий власник-підприємець може зробити це шляхом:

- участі працівників у власності: у цьому випадку працівники та партнери компанії мають право придбати певну кількість акцій за номіналом із капіталу компанії за певних умов (наприклад, вони не можуть бути продані протягом 3-5 років);

- участь працівників і товаришів у власності підприємства шляхом надання підприємцю особистих фінансових коштів для обігових коштів;

- участь працівників і співробітників компанії в розподілі додаткових премій за досягнуті (з попередньо озвученими показниками) результати продажів, якості та обслуговування даного товару;

- пряма участь у розподілі доходу: цей підхід застосовний до розподілу та продажу продукту, коли кожен місцевий агент або комерційний мандрівник

отримує заздалегідь визначений і регульований дохід від кожного проданого продукту.

Завдання та увагу підприємця мають бути спрямовані на дві важливі речі:

- розглядати кожен систему оплати та стимулювання праці як систему, що змінюється, розвиваючись разом із розвитком компанії (виду діяльності) власника;

- розвиток системи оплати та стимулювання праці має здійснюватися відповідними кроками. Здійснення кожного кроку має бути пов'язане з досягненням чітко видимих, точно вимірних і досяжних критеріїв і показників, тобто. мати рух по сходах інтересів [24-25].

Практика підприємництва в країнах з розвинутою ринковою економікою показує, що малий бізнес веде постійну боротьбу з великими компаніями. Результат майже завжди передбачуваний – на користь великих транснаціональних компаній. І все ж невеликі магазини, книжкові магазини, кафе та ресторани мають місце майже у всіх містах і селищах країн з ринковою економікою. Натиск великих іноземних компаній, які зазвичай створюють мережі магазинів, ресторанів, книжкових магазинів, барів, кафе тощо, відчувається і в нашій країні, як це було в Польщі, Угорщині та Чехії.

Відповідь, яку мають дуже швидко й добре засвоїти власники малого бізнесу та підприємці: застосовувані контрзаходи не мають економічного чи організаційного характеру – тут переваги на боці «великих». Питання виживання малого бізнесу і малого підприємництва – це перш за все питання організаційної культури.

У світі метушні, у світі роботи під постійним напруженням і тиском існують оазиси, а точніше, є потреба в оазисах, місцях для відпочинку. Однак вони не повинні виглядати так само, як робочі місця. Вони мають відрізнятися від стандартних ресторанів швидкого харчування, відрізнятися від великих книжкових магазинів із книжковими конвеєрами. Людині, втомленій від робочого конвеєра повсякденності, потрібна увага, персональна увага до неї. Це можна отримати лише в середовищі малого бізнесу. Тільки в маленькому

книжковому магазині ви можете відчутися справжнім клієнтом, тільки в маленькому ресторанчику ви зможете замовити свою їжу, а не стандартний бутерброд чи гамбургер, тільки у вашому магазині вас не запитують, що ви збираєтеся купити, але вам просто приготують, тільки в маленькому затишному кафе вам зварять каву [26-27].

Проте все це означає для власників невеликих магазинів, цукерень, ресторанів тощо принципово нове ставлення до покупців. Кожен клієнт має бути окремою сутністю, вивченою, вивченою на звички та вподобання та дбайливо, дбайливо збереженою. Якщо ставлення до клієнта не зміниться, успіх неможливий. Тому таку поведінку підприємців називають клієнтоуособленням і розглядають як головну умову виживання малого бізнесу в його боротьбі за існування [26-27].

І найкраща ідея перетворилася на найкращий продукт чи послугу, зроблену найкращими працівниками, з найкращим дизайном, ціною та хорошим менеджментом, не знайшовши потрібного клієнта, не знайшовши свого конкретного користувача, залишаються лише добрі побажання. Але навіть при початковому успіху цього недостатньо. Закріплення успіху, набуття постійної присутності в бізнесі – це результат великих зусиль і праці. Але в основі успіху лежить одне з найважливіших правил сучасного бізнесу, а саме: відчувати пульс ринку або стежити за всім, що відбувається навколо.

Що потрібно зробити, щоб цього досягти? Основні дії підприємців мають бути спрямовані на щоденне отримання інформації про:

- оцінку реального місця товару чи послуги на ринку (частка ринку, дії основних конкурентів, загрози з боку потенційних конкурентів тощо);
- пошук достатньої кількості клієнтів (постійна турбота про збереження їх кількості та залучення нових клієнтів);
- дослідження їхніх звичок, побажань та переваг щодо товару чи послуги;
- оцінка покупцями умов продажу та обслуговування товару;

- надійність відносин (спосіб розповсюдження продукту) між вами та клієнтами та їх ефективність.

Таким чином, підприємець буде вимірювати пульс ринку і матиме можливість реагувати на кожну зміну. У цьому його шанс на успіх [28].

РОЗДІЛ 2.

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

2.1. Дослідження умов функціонування підприємства

Цей розділ представляє характеристику діяльності приватного підприємства «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» Дніпровського району Дніпропетровської області. Він включає такі підрозділи: 2.1. Дослідження умов функціонування підприємства: Описуються кліматичні та економічні фактори, що впливають на діяльність компанії. Розглядаються особливості регіону, які можуть впливати на сільськогосподарське виробництво. 2.2. Ефективне використання наявного виробничого потенціалу підприємства: Оцінка ресурсів, якими володіє підприємство, та аналіз їхнього застосування для досягнення максимальних результатів у виробничій діяльності. 2.3. Показники ефективності роботи господарства: Представлена оцінка результативності діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», включаючи аналіз прибутковості, продуктивності та інших економічних показників.

Про дане підприємство, з офіційних джерел відомо наступне (рис. 2.1.):

Повна назва	• ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АГРОБІЗНЕС „ГАЗДА“»
Адреса	• 52043, Україна, Дніпровський р-н, Дніпропетровська обл., село Волоське, вулиця Матросова , будинок, 17
Дата заснування	• 30.08.2005
Директор	• Жавра Олена Вадимівна
Код ЄДРПОУ	• 33653374
Статутний капітал	• 1 000 ₴

Рис. 2.1. Реєстраційні дані ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» [29]

Дніпропетровська область характеризується сприятливими умовами для розвитку аграрного виробництва, яке є важливою складовою її економіки. Найбільш розвиненою тут є галузь рослинництва, основними напрямками якої є вирощування зернових культур, таких як пшениця та кукурудза, а також соняшнику, цукрового буряка. Крім того, у сільській місцевості та передмістях великих міст активно функціонує приміське господарство.

Зі статті у Вікіпедії, присвяченій економіці Дніпропетровської області, можна дізнатися, що макроекономічна ситуація в рослинництві за останні 15 років була складною, але в останні роки демонструє ознаки покращення. Це пов'язано з підвищенням кон'юнктури на світових товарних ринках. Рентабельність більшості культур у рослинництві загалом залишалася позитивною протягом цього періоду, що сприяло залученню інвесторів та фінансових вкладень у великотоварне виробництво. За останні 15 років обсяги виробництва зернових і зернобобових культур зросли на 35 %, а насіння соняшника - у 2,2 рази. Виробництво картоплі збільшилося на 9 %, а рівень виробництва овочів, плодів і ягід залишився майже стабільним. Натомість на тлі загальних позитивних тенденцій спостерігається значне зниження виробництва цукрового буряка - у 24 рази. Основною причиною такого падіння є неконкурентоспроможність вітчизняного цукрового буряка без державних дотацій порівняно з імпортною цукровою тростиною. Звільнені площі почали використовувати під інші культури, насамперед високорентабельні соняшник, ріпак і зернові. [30].

Рівень урожайності зернових, зернобобових, насіння соняшнику та картоплі на Дніпропетровщині залишається низьким і поступається показникам сусідніх областей - Черкаської, Херсонської та Полтавської. При цьому облік виробництва продукції рослинництва в дрібнотоварних і присадибних господарствах фактично не здійснюється.

У сучасному тваринництві домінують такі напрями, як молочно-м'ясне виробництво, свинарство та птахівництво. Проте стан великотоварного тваринництва можна охарактеризувати як кризовий. За останні 15 років

чисельність великої рогатої худоби (ВРХ) зменшилася у 8,2 рази, досягнувши рівня 139,6 тисяч голів. поголів'я свиней скоротилось майже вдвічі, а чисельність овець зменшилася в 3,8 рази. Позитивну динаміку демонструє лише птахівництво, зокрема завдяки діяльності великотоварних птахофабрик, таких як агрохолдинги (наприклад, «Авангард»). За аналізований період обсяги виробництва яєць збільшилися майже вдвічі. Незважаючи на значне скорочення поголів'я ВРХ, у регіоні протягом останніх 15 років відбулося зростання загального виробництва м'яса. Це пояснюється зміною структурних особливостей: заміщення яловичини м'ясом птиці, імпортом продукції з інших регіонів і країн, а також розвитком дрібнотоварного виробництва у присадибних господарствах. Водночас облік худоби в таких господарствах залишається недостатньо системним. Ціни реалізації сільськогосподарської продукції серед великих агропідприємств за останні 15 років зросли у 8-15 разів, хоча подібне зростання супроводжувалося значним підвищенням витрат. Рентабельність тваринницької галузі у переважній більшості років була від'ємною, що сприяло поглибленню кризових явищ у секторі великотоварного виробництва.

На рисунку 2.2. показано перелік напрямків діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА».

Основний вид діяльності	Інші види діяльності
• 51.32.0 Оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами	• Виробництво м'яса свійської птиці та кролів • Посередництво в торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами • Оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин • Оптова торгівля фруктами та овочами • Діяльність кафе

Рис. 2.2. перелік напрямків діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» [29]

Також про дане підприємство відомо, що «Юридична особа ПП "АГРОБІЗНЕС "ГАЗДА", код ЄДРПОУ 33653374, було зареєстровано 30.08.2005. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. На час останнього оновлення даних 15.05.2025 стан юридичної особи - Зареєстровано» [31].

З цього ж джерела відомо, що «Уповноваженою особою юридичної особи ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АГРОБІЗНЕС "ГАЗДА" є ЖАУРА ОЛЕНА ВАДИМІВНА, ЖАУРА ОЛЕНА ВАДИМІВНА» [31].

З паспорту Дніпропетровської області можна дізнатись, що основу ґрунтового покриття області складають звичайні чорноземи, відмінні за глибиною гумусного шару і механічним складом. Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам тут можна займатися інтенсивним сільським господарством, вирощувати всі види зернових культур та отримувати високоякісне продовольче зерно. В регіоні вирощують різноманітні агрокультури, збираючи щороку до трьох мільйонів тонн зернових. Крім того, значну увагу приділяють вирощуванню соняшників та цукрових буряків. Дніпропетровська область, з урахуванням різноманітності та значущості природних ресурсів, вважається однією з найзаможніших в Україні. На її території протікає понад 291 річка, наявні більше 3292 ставків, 1129 озер (з них 219 з площею три і більше гектарів), а також 100 водосховищ [32].

АПК регіону базується на роботі приблизно 4180 аграрних підприємств, які мають різну форму власності та підпорядкування. У сфері сільського господарства зайнято близько 20,6 тисяч осіб. Наукову підтримку забезпечують чотири дослідні станції, Інститут зернових культур НААН України, аграрний університет, шість коледжів, а також навчально-виробничі бази та кафедри, створені на десятках сучасних високотехнологічних підприємств Дніпропетровської області. Основна діяльність сільськогосподарських підприємств зосереджена на вирощуванні зернових культур, включаючи високоякісне продовольче зерно, технічних і овочевих культур, а також виробництві м'ясо-молочної продукції та яєць.

З моменту здобуття незалежності України область зарекомендувала себе як надійний постачальник зернової продукції на міжнародні ринки. У 2020 році серед основних країн-імпортерів пшениці та суміші пшениці з житом були Італія, Нідерланди, Франція, Бангладеш, Ізраїль, Туреччина, Єгипет та понад 20 інших країн. Експорт кукурудзи здійснювався до Білорусі, Молдови, Казахстану, Ірану, Китаю, низки європейських країн і загалом до майже 20 держав. Насіння соняшнику експортувалося до Європи та США. М'ясо та їстівні субпродукти птиці, як свіжі, так і охолоджені чи морожені, постачали до Азербайджану, Вірменії, Узбекистану, В'єтнаму, Іраку, Туреччини, країн Африки та ще приблизно 30 держав.

Більше ніж 80% території області використовується для потреб сільського господарства - це понад 25 тисяч квадратних кілометрів, що становить 6% усіх сільськогосподарських угідь України. Активно розвивається інфраструктура аграрного ринку. В області функціонує 63 сховища для овочів, картоплі та фруктів. Для зберігання зернових і технічних культур діють 76 зернових складів.

Дніпропетровська область займає провідні позиції в Україні за кількістю суб'єктів племінної діяльності та високою якістю генетичних ресурсів у тваринництві. На території області ефективно функціонують 38 суб'єктів, які спеціалізуються на відтворенні та раціональному використанні племінних (генетичних) ресурсів у галузі тваринництва. У сфері скотарства активно працюють 4 суб'єкти племінної справи, одна контрольно-випробувальна станція, 9 племінних заводів та 8 племрепродукторів, що забезпечують утримання 13,1 тисяч голів великої рогатої худоби. У свинарстві в регіоні діють 2 підприємства з племінної справи, один племінний завод та 2 племрепродуктори з поголів'ям свиней, що налічує 19,8 тисяч голів.

Аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці, забезпечуючи також продовольчу безпеку регіону. Агропромисловий комплекс є третім найбільшим напрямом економіки області за обсягом реалізованої продукції, який складає \$2,76 млн, що відповідає 8,8% від загального показника по Україні. Лідерство у

цьому секторі належить виробництву харчових продуктів із показником у \$1,8 мільярда. Харчова промисловість виступає головним рушієм розвитку галузі, забезпечуючи 64% продажів та приріст у 33%. У свою чергу, рослинництво продемонструвало продажі на суму \$0,9 мільярда. Швидке впровадження новітніх технологій точного землеробства, розвиток інтенсивного садівництва та ягідництва, вкладення в переробку локальної сировини та орієнтація на великий внутрішній ринок забезпечили зростання сектору на 8,4% [33].

На рис. 2.3. показані домінуючі галузі в аграрному виробництві Придніпров'я.



Рис. 2.3. Домінуючі галузі в аграрному виробництві Придніпров'я

Експорт сільськогосподарської продукції займає близько 17% від загального обсягу, що виводить його на друге місце серед галузевих напрямів. Позитивне сальдо регіонального аграрного сектору свідчить про курс на експортно-орієнтований розвиток. Основу експорту складають рослинна олія, зернові та бобові культури, а серед харчових продуктів особливе місце займають м'ясні вироби, шоколад і хлібобулочна продукція. Завдяки створеному Україною морському коридору сільськогосподарські та переробні

підприємства змогли відновити стабільні експортні постачання через порти України та забезпечити доставку товарів до різних регіонів світу.

Беручи до уваги якість ґрунтів і сприятливі кліматичні умови, у цьому регіоні культивуються всі основні види сільськогосподарських культур. При цьому досягається одна з найвищих врожайностей у країні. Частка ключових видів агрокультур у загальноукраїнському виробництві має значну вагу, див. наступний рисунок (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Питома вага Придніпров'я у виробництві основних агрокультур

Для підвищення ефективності використання земельних ресурсів та збільшення їх родючості здійснюється удосконалення структури землекористування. Зокрема, оптимізується співвідношення культур і їх попередників у сівозмінах, впроваджуються енергозберігаючі технології обробітку ґрунту, а також здійснюється модернізація інженерної інфраструктури зрошувальних систем із застосуванням крапельного зрошення. Особливого значення набуває розвиток орендних відносин. Колективні сільськогосподарські підприємства трансформовано у нові форми

господарювання, адаптовані до сучасних потреб.

Перспективним напрямом розвитку сільських територій є активізація діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. У регіоні зареєстровано 47 таких кооперативів різних спеціалізацій, які охоплюють молочарство, зернове господарство, плодоовочеве виробництво, м'ясопереробку, обробіток землі, збирання врожаю, а також багатофункціональну діяльність.

Частка валової продукції сільського господарства регіону становить 6,3% від загального обсягу виробництва в Україні, що свідчить про значний внесок у національний агропромисловий комплекс.

2.2. Застосування виробничого потенціалу у ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Зміни у розмірах земельної площі ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», розташованого в Дніпровському районі Дніпропетровської області, відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка розміру земельної площі ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», Дніпровського району Дніпропетровської області, га

Показник	2020	2021	2022	2023	2023	2024 у % до 2020
Загальна площа господарства	796,4	796,4	817,4	817,4	817,4	102,7
З неї, не сільськогосподарського використання	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	100,0
Ділянки, що використовуються в сільському господарстві	793,0	793,0	814,0	814,0	814,0	102,7
У тому числі рілля	793,0	793,0	814,0	814,0	814,0	102,7

Ступінь освоєння земель (коефіцієнт розораності)	0,995	0,995	0,996	0,996	0,996	100,1
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

З певним допуском дане сільськогосподарське підприємство можна віднести до категорії середніх господарств, хоча воно представляє собою проміжну форму між малим і середнім сільськогосподарським виробництвом. Важливо відзначити, що розмір господарства не є стабільним: у 2022 році площа земель збільшилась на 21,0 гектара, що становить приріст на 2,7%. Загальна площа оброблюваних земель досить невелика і складає 793,0 гектари.

Основним чинником, який забезпечує раціональність та ефективність сільськогосподарського виробництва, є оптимальні розміри господарства та присадибних ділянок. Для досягнення високих результатів важливо, щоб площа господарства відповідала конкретним умовам виробництва. Під оптимальним розміром розуміється той, що за інших рівних умов сприяє максимальній продуктивності та фінансовій вигоді.

У таблиці 2.2 показано співвідношення площі ріллі ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» до кількості його працівників.

Таблиця 2.2

Відношення площі орних земель ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» до числа його робітників

Період	Число постійних робітників, осіб	Припадає на 1 робітника орних земель, га
2020	4	198,3
2021	4	198,3
2022	4	203,5
2023	4	203,5
2024	4	203,5
2024 до 2020 - у %	100,0	102,6

+/-	0	+5,2
-----	---	------

Розмір підприємства оцінюється низкою показників, серед яких обсяги виробництва та реалізації продукції, площа і структура землеволодіння, чисельність персоналу, а також його професійна та кваліфікаційна відповідність виробничим і економічним вимогам. Додатково до цього враховуються такі аспекти, як собівартість продукції, основні виробничі витрати та забезпеченість підприємства необхідним обладнанням і оборотними засобами.

Дане господарство поступово розвивається, зберігаючи стабільну кількість працівників – п'ятеро осіб, четверо з яких залучені безпосередньо до сільськогосподарського виробництва. За аналізований період орендовані виробничі площі ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» збільшилися на 2,7%.

Роль рослинництва у сільському господарстві залишається ключовою, оскільки ця галузь становить найбільшу частку в структурі валової продукції аграрного сектору України – понад 50% за останнє п'ятиріччя. Крім цього, рослинництво є основою для розвитку тваринництва шляхом забезпечення кормової бази. Воно не лише веде за обсягами експорту в аграрному секторі, але й сприяє збереженню ґрунтового здоров'я та скороченню парникових викидів.

Рослинництво охоплює культивуацію різноманітних культур, а за видом землекористування воно поділяється на три основні напрямки, рис. 2.5.:

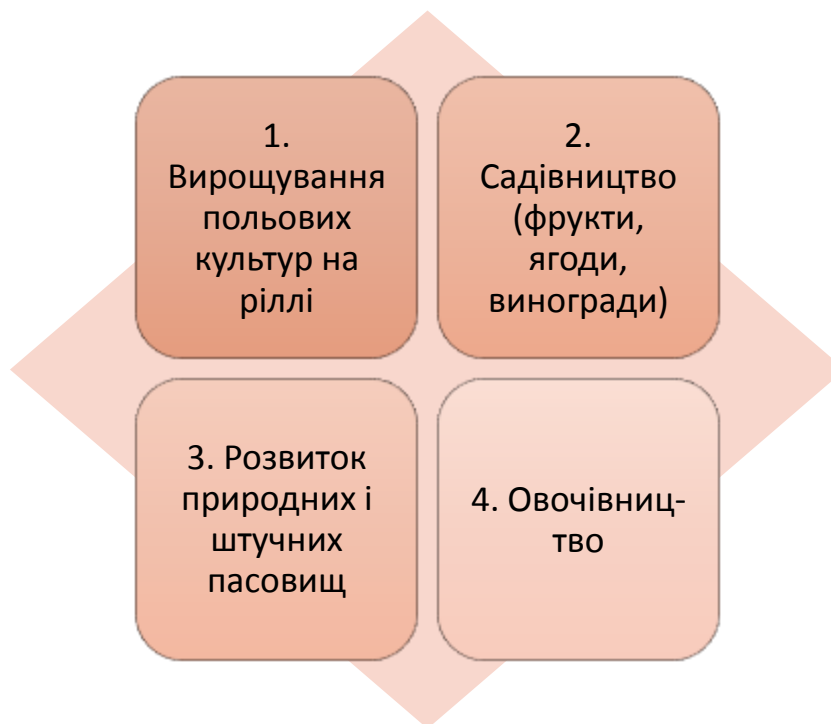


Рис. 2.4. Види землекористування

Ця галузь демонструє високу перспективність і швидкі економічні результати, серед яких — скорочення собівартості продукції та окупність інвестицій. Рослинництво по праву вважається основною сферою як аграрного, так і промислового виробництва, а також є джерелом харчових продуктів для людей і сировини для інших галузей промисловості. Ключовою метою є розробка інноваційних агротехнологій задля отримання достатніх обсягів якісної продукції за умови збереження або підвищення родючості ґрунтів через оптимізацію процесів фотосинтезу.

Відповідно до вузькопрофільного використання орної землі, виділяють такі спеціалізації:

- вирощування зернових культур

- виробництво технічних рослин

- картоплярство, овочівництво,
баштанництво

- кормові культури

Рис. 2.5. Спеціалізація у використанні орних земель

Згідно з Вікіпедією, зернові культури є найважливішими серед однорічних рослин для світового виробництва. Їхнє зерно використовується як основна їжа, промислова сировина та корм для худоби. Вони діляться на дві головні категорії: хлібні та зернобобові. Хлібні культури (наприклад, пшениця, кукурудза, жито) переважно належать до родини злакових; наприклад, гречка та амарант належать до родин гречаних і амарантових відповідно. Також зернові культури класифікуються за вегетаційними особливостями на озимі та ярі [34].

Технічні культури формують окремий напрямок. Вони мають широку сферу застосування у харчовій, текстильній, медичній, хімічній та інших галузях. Йдеться про рослини для отримання цукру, рослинних олій, тканин, фармацевтичної продукції тощо.

Перехід агросектору до ринкової моделі вимагав вирішення багатьох викликів: забезпечення продовольчої безпеки, підвищення продуктивності галузі, поліпшення соціальних умов життя на селі та розвиток особистісного потенціалу селян. Одним із ключових чинників ефективності сільського господарства є наявність трудових ресурсів та їх оптимальне використання [35].

В таблиці 2.3 визначається динаміка в господарстві посівних площ за

досліджуваний період.

Таблиця 2.3

Динаміка посівних площ в господарстві за досліджуваний період, га

Культури	2020	2021	2022	2023	2024	2024 +/- до 2020
Пшениця	318	299	328	332	324	+6
Кукурудза	144	141	148	151	146	+2
Соняшник	239	256	235	230	245	+6
Ріпак	92	97	103	101	99	+7

Можемо бачити, що всі культури вирощуються в даному господарстві на відносно обмежених площах. Так максимальна площа посівів озимої пшениці в ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», за останні п'ять років, була у 2023 р. і складала всього 332 гектари. Посіви соняшника в даному господарстві менші по площі ніж посіви озимої пшениці. Максимальна площа під даною культурою в господарстві, за досліджуваний період, складала 256 га (2021 р.).

Посіви іншої зернової культури в господарстві (кукурудзи) не досягають і половини розмірів посівів озимої пшениці. Так, за останні п'ять років, максимальна площа посівів даної культури в ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» складала всього 151 га. І найменша питома вага посівів озимого ріпаку. Максимальна площа під даною культурою в господарстві складала, за останні п'ять років всього 103 гектари.

Нижче представлений аналіз урожайності у господарстві за останні п'ять років, що свідчить про зміну результативності та адаптивності до аграрних викликів.

Таблиця 2.4

Урожайність в ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», ц/га

Культури	2020	2021	2022	2023	2024	2024 +/- до 2020
----------	------	------	------	------	------	---------------------

Пшениця	52,3	49,5	54,3	56,1	55,4	+3,1
Кукурудза	64,2	59,5	58,1	61,0	59,7	-4,5
Соняшник	26,4	27,3	28,1	29,1	31,6	+5,2
Ріпак	27,1	26,6	25,4	28,1	27,5	+0,4

Це підприємство характеризується середнім рівнем урожайності практично для всіх культивованих культур. Винятком є кукурудза, яка демонструє відносно високі показники. Зокрема, у 2020 році врожайність цієї культури досягла рівня 64,2 центнера з гектара. Під впливом воєнних обставин керівник ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» вирішив відмовитися від вирощування ячменю і жита, ймовірно, через несприятливу ринкову кон'юнктуру, викликану труднощами із реалізацією зернових, які відчували зернотрейдери. Натомість в сівозміні господарства одразу дві олійні культури: соняшник і озимий ріпак.

Найвищий рівень урожайності озимої пшениці в даному господарстві було отримано, за період досліджень, у 2023 р., 56,1 ц/га. Найвищу урожайність соняшника в господарстві отримали у 2024 р. (31,6 га). Очевидно, що господарство почало використовувати насіннєвий матеріал нового високопродуктивного гібриду соняшника. Врожайність озимого ріпаку в ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» відносно невисока, тобто вона нижча ніж в провідних господарствах району.

Розвиток різних форм господарювання, створення сучасної матеріально-технічної бази, забезпечення процесів відтворення засобів виробництва та організація постачання ресурсів для сільськогосподарських підприємств у нинішніх ринкових умовах набувають особливої ваги.

У таблиці 2.5 наведені дані щодо наявності основних засобів виробництва у господарстві, їх вартості, рівня фондозабезпеченості (в розрахунку на 100 га) та фондоозброєності (в розрахунку на одну особу).

Таблиця 2.5

Наявність в господарстві основних засобів виробництва, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % (+\-) до 2020
Вартість основних засобів	7552,7	8524,5	8948,7	10193,6	10337,6	137,4
Фондооснащеність, тис. грн. \ 100 га	952,4	1075,0	1099,3	1252,3	1270,0	+317,6
Фондоозброєність, тис. грн. \ чол.	1510,5	1704,9	1789,7	2038,7	2067,5	+557,0

За період з 2020 по 2024 рік вартість основних засобів даного аграрного підприємства стабільно зростала, показавши приріст більше ніж на 37%, з урахуванням інфляції. Фондооснащеність визначається співвідношенням вартості основних засобів підприємства до площі сільськогосподарських угідь і розраховується на базі 100 га. У господарстві ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», крім ріллі, є 3,4 га несільськогосподарських земель під забудовою.

Фондооснащеність виробництва є важливим показником, що характеризує рівень забезпечення підприємства основними засобами виробництва. Вона демонструє, наскільки ефективно та достатньо підприємство обладнане необхідними засобами, які використовуються для створення матеріальних благ або надання послуг. Цей параметр безпосередньо впливає на продуктивність праці, конкурентоспроможність і здатність підприємства до модернізації чи освоєння нових видів продукції.

Фондоозброєність виробництва, у свою чергу, характеризує кількісне відношення вартості основних засобів до кількості працівників або продукції, що виробляється. Цей показник визначає обсяг основних засобів, припадаючих на одного працівника чи одиницю виробленої продукції, і служить індикатором технологічної оснащеності підприємства. Висока фондоозброєність свідчить про технічний розвиток і прогресивність виробництва, адже відображає ступінь автоматизації й механізації процесів.

Разом ці два показники слугують важливими інструментами аналізу ефективності діяльності підприємства, даючи змогу оцінити рівень його

технічного потенціалу та визначити напрями для підвищення продуктивності та економічних результатів [36].

Фондоозброєність можна аналізувати відносно загальної кількості працівників даного господарства (усього їх 5 осіб), але, оскільки вважається доцільним брати до уваги лише тих, хто безпосередньо залучений до виробництва, розрахунок можна було б робити і для групи з 4 осіб. Графічний аналіз фондоозброєності виробництва в ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» представлено в рис. 2.6.



Рис. 2.6. Фондоозброєність виробництва в господарстві

Із матеріалів у відкритих джерелах відомо, що під час експлуатації основні засоби поступово зношуються, втрачаючи свої початкові властивості через фізичне чи моральне старіння. Цей процес супроводжується амортизацією - поступовим перенесенням вартості активів у витрати підприємства. Розрізняють два види зносу: фізичний (матеріальна втрата споживної вартості через використання чи вплив зовнішніх факторів) і моральний. Фізичне старіння залежить від технічної складності процесів, якості обслуговування обладнання, кваліфікації працівників, інтенсивності та умов експлуатації. Також поділяють повний і частковий знос. Повний передбачає повну заміну засобів на нові шляхом купівлі або капітального будівництва. Завдяки використанню основних засобів люди не лише створюють продукцію, але й надають виробничі та побутові послуги. Таке виробництво потребує значних ресурсів та зусиль для роботи і життя [37].

В наступній таблиці показано розрахунок питомої ваги різних категорій робітників в господарстві у 2024 році.

Таблиця 2.6

Питома вага категорії робітників підприємства 2024 р.

Категорії робітників	Чисельність працівників, осіб	Питома вага, %
Керівник (власник) господарства	1	20
Механізатори	3	60
Охорона	1	20
Всього	5	100

Персонал підприємства – це команда професійних співробітників, що об'єднана спільною метою ефективного виконання завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. До складу персоналу входять фахівці різних профілів, рівнів кваліфікації та посад, які спільними зусиллями забезпечують стабільність і розвиток компанії. Значення персоналу не можна

недооцінювати, адже саме люди є основним ресурсом, що визначає успішність організації в довгостроковій перспективі. Таким чином, належне управління персоналом, їх підготовка, мотивація та забезпечення умов для професійного зростання є ключовими чинниками сталого розвитку будь-якого підприємства.

У господарстві працюють 5 осіб, серед яких виділяються три основні категорії: керівник господарства, основні робітники та інші працівники, тобто, мова іде про охоронця. Безпосередньою участю у виробничих процесах займаються четверо осіб разом з керівником. Вони становлять 80% загальної чисельності штату.

2.3. Визначення ефективності роботи ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Дохід підприємства визначається як загальний приплив економічних вигод протягом встановленого періоду, що виникають у процесі його звичайної діяльності. Ці вигоди сприяють збільшенню власного капіталу, за винятком випадків, пов'язаних із внесками власників. Звичайна діяльність охоплює всі господарські операції, які підприємство здійснює відповідно до своєї основної мети, включно з тими, що є наслідком або супроводжують такі операції. У той же час суми, отримані від імені третіх осіб (наприклад, податок на додану вартість, страхові виплати, надходження від клієнтів тощо), які не впливають на збільшення власного капіталу, доходом не вважаються.

Звіт про доходи та витрати підприємства формує загальну картину структури доходів. Вони поділяються на три основні групи: доходи від операційної діяльності, інвестиційної діяльності та фінансової діяльності. Операційний прибуток є показником результативності основної діяльності підприємства. Сама операційна діяльність включає всі процеси, які підприємство виконує як частину своєї основної функції, а також ті, що сприяють її розвитку або виникають як наслідок цієї діяльності.

Основним показником успішності операційної діяльності є обсяг грошових потоків, здатний забезпечити погашення заборгованостей,

підтримання стабільної діяльності компанії, виплату дивідендів та фінансування нових інвестицій без залучення зовнішніх ресурсів. Інформація про складові історичних грошових потоків від операційної діяльності, навіть у взаємозв'язку з іншими даними, є важливим інструментом для прогнозування майбутніх фінансових показників підприємства.

Грошові потоки від операційної діяльності здебільшого створюються в результаті основних джерел доходу та діяльності, яка безпосередньо впливає на формування прибутку чи збитків. До прикладів потоків належать:

1. Грошові надходження від продажу товарів чи послуг.
2. Платежі за роялті, комісії та інші винагороди.
3. Розрахунки з постачальниками за товари та послуги.
4. Оплата праці працівників і пов'язані з ними витрати.
5. Страхові платежі або надходження за полісами.
6. Податкові виплати або повернення коштів, крім тих, що стосуються фінансової чи інвестиційної діяльності.
7. Надходження й виплати за контрактами для торгових цілей.

Інвестиційна діяльність охоплює витрати та надходження, що визнаються активами у фінансовій звітності. Приклади потоків від такої діяльності:

1. Витрати на придбання основних засобів чи нематеріальних активів (включно з будівництвом за рахунок власних ресурсів).
2. Надходження від продажу основних засобів, нематеріальних активів та інших об'єктів.
3. Інвестиції у боргові або капітальні інструменти інших компаній.
4. Отримання коштів від продажу інструментів власного чи боргового капіталу.
5. Кредити чи аванси третім особам (нефінансового сектору).
6. Відшкодування раніше наданих авансів чи кредитів.
7. Розрахунки за похідними фінансовими інструментами, якщо вони не використовуються для торгової мети.

Фінансова діяльність зосереджена на операціях залучення та повернення капіталу. До потоків цієї категорії входять:

1. Надходження від емісії акцій або інших інструментів власного капіталу.
2. Повернення власникам коштів у зв'язку з викупом акцій.
3. Кредити чи позики (коротко- та довгострокові).
4. Погашення заборгованостей за позиковими коштами.

Приклади грошових потоків, які утворюються в рамках фінансової діяльності підприємства, охоплюють такі операції: по-перше, це можуть бути грошові надходження, отримані внаслідок випуску акцій або інших інструментів власного капіталу, що є одним із способів залучення додаткових фінансових ресурсів; по-друге, йдеться про виплати грошових коштів акціонерам підприємства, здійснені з метою викупу або придбання власних акцій; по-третє, надходження від випуску фінансових зобов'язань - таких як облігації, кредити, позики, поліси страхування, іпотечні договори, а також усі інші види короткострокового або довгострокового запозичення - також належать до фінансової діяльності; по-четверте, це погашення залучених коштів, включаючи сплату основної суми боргу за позиками; і насамкінець, платежі орендаря в рамках фінансової оренди спрямовані на зменшення залишку непогашеного боргу за зобов'язанням.

Фінансовий результат є економічною категорією, що дає кількісний вираз підсумковому результату економічної діяльності підприємства за відповідний звітний період. Його ключовими показниками є прибуток або збиток, які відображають рівень ефективності використання ресурсів - активів, пасивів чи залучених капіталів. Прибуток або збиток підприємства визначається як різниця між сукупними доходами й сумою витрат, до яких додаються податкові обов'язки підприємства.

З точки зору оподаткування фінансових результатів розглядаються три ключові категорії прибутку - валовий, оподатковуваний і чистий. Валовий прибуток можна сприймати як базовий економічний показник, який показує загальну рентабельність. Саме він є основою для формування оподаткованого

прибутку. Після відрахувань корпоративних податків залишається показник чистого прибутку, який надходить у розпорядження самого підприємства. Чистий прибуток є кінцевим показником фінансової діяльності, що відображає дохід після виконання фінансових зобов'язань - таких як виробничі витрати, відсоткові платежі й податки. Крім того, цей прибуток є джерелом поповнення власних оборотних коштів і сприяє майбутньому розвитку підприємства.

Для кращого розуміння рівня ефективності роботи конкретних підприємств проводяться детальні розрахунки. Наприклад, у кваліфікаційній роботі в таблиці 2.7 наведено інформацію про основні показники оцінки результативності господарської діяльності ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» за період останніх п'яти років.

Таблиця 2.7

Визначення результативності роботи господарства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % (+/-) до 2020
Виручка, тис. грн.	23489	27449	31410	35372	39331	167,4
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	17046	20732	22516	24980	27370	160,6
Фінансовий результат, тис. грн.	6443	6717	8894	10392	11961	185,6
Рівень рентабельності, %	37,8	32,4	39,5	41,6	43,7	+5,9 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн.\чол.	4697,8	5489,8	6282,0	7074,4	7866,2	167,4
Фондовіддача грн.\грн.	3,11	3,22	3,51	3,47	3,79	+0,68
Фондомісткість грн.\грн.	0,32	0,31	0,28	0,29	0,26	-0,08

Оцінка діяльності підприємства здійснюється на підставі комплексного аналізу такого критерію, як економічна ефективність. Ця категорія є узагальненим показником, що характеризує результати функціонування підприємства у різних аспектах його діяльності. Варто відзначити, що термін економічна ефективність нерідко сприймається як синонім понять ефекту та ефективності. Перше з них - економічний ефект - походить із латинської мови та означає безпосередній результат певної діяльності. Ефект може проявлятися в різних формах: економія матеріальних ресурсів, енергії чи трудових затрат;

збільшення обсягів чи покращення якості продукції; зростання реалізованого прибутку тощо. Водночас ефективність є відносним показником і визначається як співвідношення між досягнутим ефектом та обсягом залучених для цього ресурсів. По суті, можна стверджувати, що ефект характеризує абсолютний результат, тоді як ефективність дає уявлення про його відносну вагомість чи продуктивність.

Попри відносно низький рівень виручки у 2020 році, в цілому, доходи господарства за досліджуваний період продемонстрували значне зростання, досягнувши приросту на 67,4%. При цьому витратна складова діяльності також зазнала суттєвого збільшення, яке склало 60,6%. Варто також відзначити, що паралельно зросли показники прибутковості господарства та продуктивності праці його працівників. Однак динаміка такого важливого показника, як фондівдача у ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», вирізняється нестабільністю та має помітні коливання.

Ефективність діяльності господарських суб'єктів можна оцінювати через два основні типи: абсолютна ефективність та порівняльна ефективність. Абсолютна ефективність відображає фактично досягнутий рівень результативності конкретного виду діяльності, окремого проекту, програми чи етапу виробництва. Вона є показником того, наскільки вдало реалізовані поставлені завдання. Натепер порівняльна ефективність акцентує на аналізі переваг одного варіанту рішення, проекту або програми над іншим. Саме цей вид ефективності особливо важливий для процесу вибору оптимального рішення задля розвитку підприємства.

Для оцінки ефективності використовують дві широкі групи показників. Перша група - техніко-економічні показники, які характеризують виробничі процеси, їхню результативність та раціональне використання ресурсів на основі аналізу баз даних минулих років. Друга група представлена фінансово-економічними показниками, що фокусуються на прогнозах щодо фінансової діяльності підприємства та обґрунтуванні стратегій інвестування.

Основними індикаторами економічної ефективності є показники рентабельності:

- 1) Рентабельність власного капіталу, яка визначається як співвідношення отриманого річного прибутку до суми власного капіталу підприємства;
- 2) Рентабельність активів, де оцінюється співвідношення між досягнутим річним прибутком та вартістю активів;
- 3) Рентабельність продажів, яка демонструє відношення отриманого прибутку до загального обсягу доходу від реалізації продукції;
- 4) Продуктивність праці, що розраховується як співвідношення вартості виробленої продукції до кількості відпрацьованих людино-годин.

До основних характеристик підприємницької діяльності також належить розмір чистого доходу, а також дохід від реалізації виробленої продукції. Збільшення цих показників безпосередньо свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства та інтенсивніше використання його ресурсного потенціалу.

Рівень рентабельності в сільськогосподарській галузі значною мірою залежить від обсягу витрат на сировину і матеріальні ресурси, необхідні для виробництва кожного виду продукції, а також загальних виробничих витрат підприємства.

Окрім цього, важливо зазначити, що спеціалізація є визначальною основою для організації масового випуску товарної продукції. Її структура визначає напрями виробничої діяльності і види сільськогосподарської продукції з урахуванням економічних умов і суспільного поділу праці. Спеціалізацію господарства можна охарактеризувати через склад виручки від реалізації товарів, яка відображає економічну взаємодію підприємства з державою та його місце у системі суспільного поділу праці.

Процеси поділу праці у межах агропромислового комплексу є постійними явищами.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

3.1. Планування як необхідний елемент управління в умовах змін

План і планування діяльності. Невизначеність і швидкі зміни зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів організацій і гонитва за високими результатами діяльності висувають планування як важливу функцію управління. Визначення системи довгострокових і короткострокових цілей організації, формування, аналіз і вибір стратегій їх досягнення, а також розробка тактичного плану їх поточної реалізації є умовою довгострокового процвітання в умовах ринку.

Невизначеність і швидкі зміни зовнішнього середовища, загострення конкуренції, обмеженість ресурсів влади та її прагнення до високої ефективності висувають планування як обов'язкову і важливу функцію управління. Він визначає цілі, які потрібно переслідувати, засоби їх досягнення відповідно до можливостей органів і впливів зовнішнього середовища, координує всю діяльність співробітниць.

Планування - це процес, за допомогою якого керівництво дивиться в майбутнє і відкриває альтернативні варіанти дій. Через нього організація визначає, що вона хоче робити, коли і як це робити, і хто саме це робитиме.

Планування тісно пов'язане з іншими функціями управління. Він показує, хто і що має організовувати, керувати та мотивувати, що має контролюватися. Отже, планування є тією початковою управлінською функцією, яка служить основою для реалізації інших. Особливо тісний зв'язок між плануванням і контролінгом, які доповнюють один одного в безперервно повторюваному циклі, спрямованому на вдосконалення діяльності. Планування визначає цілі, шляхи їх досягнення, визначає завдання та обов'язки, а контролінг порівнює

поточні результати із запланованими та оцінює їх. Ця безперервна оцінка є основою для постійного вдосконалення планів та їх реалізації.

Планування здійснюється як для кожного окремого виду діяльності, так і для кожного рівня управління.

Значимість підготовленого та виконаного плану можна знайти в наступних основних настановах, рис. 3.1.:

План є ефективним інструментом управління для прийняття рішень. Він детально вказує, чого і як це має бути досягнуто, і таким чином визначає керівні принципи та рамки, в яких має прийматися будь-яке управлінське рішення

План є ефективним інструментом для оцінки діяльності як організації в цілому, так і всіх відділів та персоналу

Рис. 3.1. Значимість плану

Згідно з інформацією із відкритих джерел, планування є заздалегідь визначеним порядком дій, які забезпечують досягнення поставленої мети. Воно передбачає оптимальний розподіл ресурсів для ефективної реалізації завдань. Саме слово "план" походить від латинського "planum", що означає площину або рівне місце. Спочатку цей термін використовували для позначення креслення, яке описувало певну ділянку у масштабі. Згодом значення розширилося — його почали застосовувати для опису складних завдань, виконання яких потребує системи взаємозалежних дій, показників і розрахунків.

Головна суть процесу планування полягає у пошуку відповідей на ключові питання:

- Де організація перебуває зараз, тобто в якому вона стані?

- Яких цілей вона прагне досягти, куди спрямовує свої зусилля?
- Яким чином можна подолати шлях від поточного стану до бажаного результату?

Планування відіграє фундаментальну роль серед інших управлінських функцій, оскільки саме рішення, прийняті в його межах, формують основу для подальшого здійснення всіх інших управлінських завдань [38].

Планування являє собою процес встановлення цілей і завдань, а також пошуку ефективних способів їх реалізації. Це ключовий елемент на шляху досягнення будь-якої мети, незалежно від того, чи йдеться про особисті, професійні чи організаційні аспекти. Завдяки плануванню вдається оптимізувати використання ресурсів, визначити головні пріоритети та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними обставинами.

Сутність планування показано на наступному рисунку (Рис.3.2.):

•Визначення цілей:

- Планування починається з чіткого визначення бажаного результату, який необхідно досягти.

•Розробка стратегії:

- Далі визначаються кроки та дії, необхідні для досягнення поставлених цілей.

•Розподіл ресурсів:

- Планування передбачає визначення та розподіл ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) для реалізації плану.

•Моніторинг та контроль:

- Важливим етапом є моніторинг виконання плану та внесення необхідних коректив.

Рис. 3.2. Сутність планування [39]

Періодичне зіставлення досягнутих результатів із запланованими цілями та окресленими завданнями дає змогу оцінити якість виконаної роботи. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити недоліки та ефективно запровадити заходи для їхнього усунення. У цьому контексті планування відіграє ключову роль, виступаючи основою для досягнення загальних і конкретних результатів.

Планування має широкий спектр важливих функцій і переваг, серед яких можна виділити наступне:

- План слугує базовим орієнтиром для створення справедливої системи оплати праці. Кожен співробітник організації отримує певне завдання, яке має бути виконане протягом чітко визначеного часу. Виконання цих завдань безпосередньо сприяє досягненню цілей, зазначених у плані. Аналіз ступеня реалізації цих завдань забезпечує об'єктивну основу для оцінювання внеску кожного співробітника чи групи, що, у свою чергу, дозволяє визначити відповідний розмір індивідуальної або колективної винагороди за працю.

- Планування сприяє зміцненню мотивації менеджерів різних рівнів. Процес залучення керівників до розробки плану формує в них почуття відповідальності за його реалізацію. Бере участь у створенні стратегії, менеджмент стає більше зацікавленим у втіленні поставлених завдань і прагне досягти максимального результату.

- План виконує функцію розвитку й підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Участь менеджерів та інших працівників у розробці плану сприяє кращому розумінню процесів, взаємозв'язків між компонентами діяльності й специфіки задач кожного структурного підрозділу організації. Такий досвід дозволяє їм глибше освоювати ключові аспекти своєї професійної діяльності та вдосконалювати свої навички.

- План також виступає засобом донесення інформації про стратегічні та оперативні цілі організації. Він формує у працівників ясний погляд на те, чого вони повинні досягти і які особисті або колективні результати від них очікуються. Завдяки плану кожен співробітник може самостійно оцінювати свою роботу протягом планового періоду, зіставляючи свої досягнення з

визначеними цілями. Такий підхід допомагає не лише аналізувати ефективність власних зусиль, але й розуміти загальну продуктивність організації в цілому [40].

Планування не обмежується складанням документів і визначенням завдань. Це безперервний процес, який вимагає не тільки виконання запланованого, але й постійного вдосконалення, коригування та адаптації стратегії до поточних умов. Саме тому планування слід розглядати як динамічний елемент управлінської діяльності, а не як одноразовий захід.

Види планування проілюстровано на рисунку 3.3.:

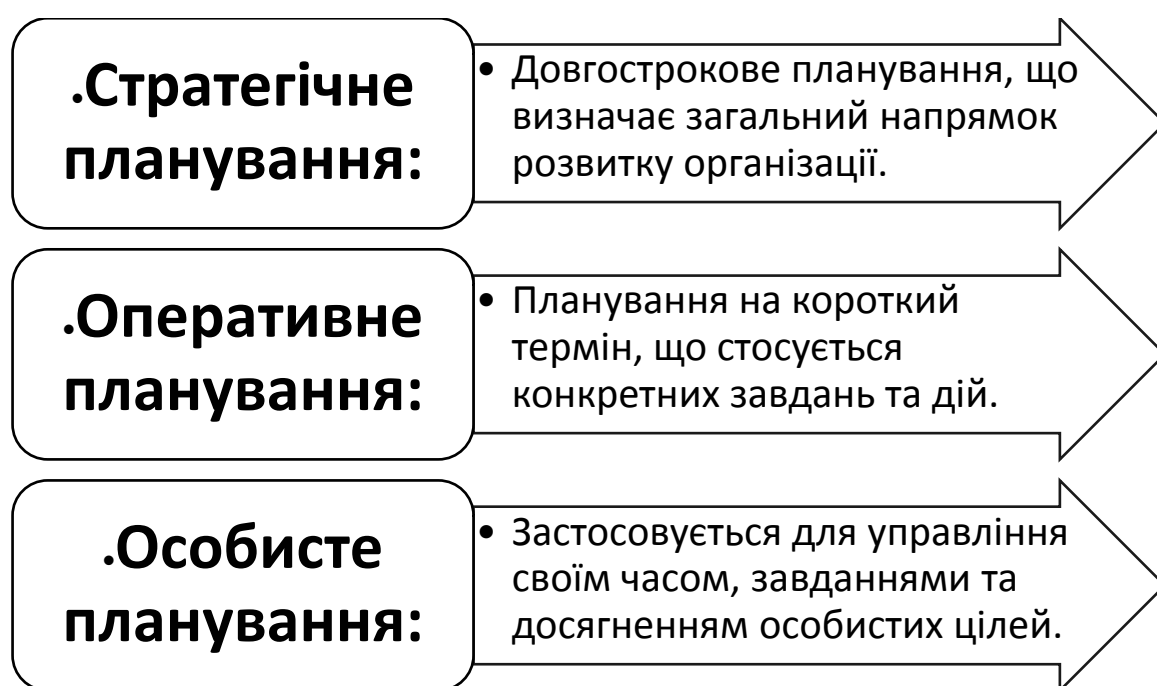


Рис. 3.3. Сутність планування

Однією з важливих складових планування є процес прийняття рішень. Рішення розробляються як на етапі створення загальних стратегічних напрямів і методів дії, так і стосовно вирішення специфічних питань діяльності організації. Серед таких питань можна виділити:

- визначення способів забезпечення та розподілу фінансових і матеріальних ресурсів;
- розподіл обов'язків між працівниками для реалізації поставлених завдань;

- усунення організаційних недоліків і вирішення інших нагальних проблем.

Тому планування логічно сприймається як безперервний процес ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі ретельного аналізу минулої та поточної діяльності організації. Воно визначає напрями її розвитку, ставить перед організацією конкретні завдання й формує алгоритм подальших дій у майбутньому [41].

Ефективне планування є невід'ємною складовою успішного управління і вимагає високого рівня усвідомленості, чіткої організації та безперервного аналізу. Цей процес охоплює всі рівні управлінської структури, але для досягнення максимальних результатів планування завжди повинно починатися з найвищих рівнів. Вища ланка управління виконує ключову функцію, формуючи основи планування: вони визначають загальні довгострокові цілі, розробляють стратегічну політику організації та окреслюють ключові напрямки розвитку. Саме ця ланка забезпечує встановлення чітких рамок і цілей для інших рівнів організації, делегуючи відповідальність і напрямки дій на всі низові рівні структури. Кожна управлінська ланка, у свою чергу, створює власні плани на основі цих загальних орієнтирів.

Залежно від рівня управління, тривалості періоду дії планів та їхнього масштабу розрізняють два основних типи планування: стратегічне і тактичне.

Стратегічне планування формується верхнім керівництвом і спрямоване на визначення глобальних завдань організації на тривалу перспективу. Його горизонти зазвичай охоплюють роки, протягом яких закладаються ключові вектори діяльності компанії, включаючи інноваційні проекти, розширення ринків та інші фундаментальні завдання.

Тактичне планування, у свою чергу, є конкретизацією стратегічного. Його підготовка здійснюється середнім і нижнім рівнями управління з метою деталізації стратегічних цілей на коротші проміжки часу. Такий підхід включає розподіл завдань між виконавцями, визначення засобів досягнення цілей, графік

виконання робіт і розробку детальних операційних заходів. Завдяки саме тактичним діям стратегія перетворюється на реальні результати [42].

Переваги планування можна розглядати під різними кутами зору. Ми розглянемо у чому може проявлятися позитивний ефект від планування з точки зору певної бізнес-одиниці, рис. 3.4.:

•Досягнення цілей:	Планування збільшує ймовірність успішного досягнення поставлених цілей.
•Оптимізація ресурсів:	Дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати витрати.
•Зниження ризиків:	Допомагає передбачати можливі проблеми та розробляти плани їх вирішення.
•Підвищення ефективності:	Сприяє організації роботи та покращенню продуктивності.
•Зменшення стресу:	Надає відчуття контролю над ситуацією та знижує рівень стресу.

Рис. 3.4. Переваги планування

Плани також прийнято варіювати залежно від часових меж, які вони охоплюють. У цій категорії виділяють три основні види:

1. Довгострокові плани, які охоплюють періоди у 3, 5, 10 і навіть до 25 років. До їхньої розробки залучаються топ-менеджери та фахівці вищої ланки. Такі плани мають комплексний характер і зосереджуються на стратегічних аспектах розвитку організації, важливих для її майбутнього становлення та конкурентоспроможності.

2. Середньострокові плани, що охоплюють терміни від одного до трьох або п'яти років, виконують роль мосту між довгостроковими програмами і

короткими заходами. Вони допомагають деталізувати глобальні завдання відповідно до умов середньої перспективи.

3. Короткострокові плани зосереджені на періодах до одного року. Вони є найдетальнішими і спрямованими на конкретні аспекти поточної діяльності: оперативне керівництво, виробничі процеси, маркетингові ініціативи тощо.

Ці три типи планів взаємопов'язані та взаємодоповнюювані. Їхня інтеграція забезпечує гармонійність дій усіх рівнів управління організації та дозволяє адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Завдяки такому підходу можна досягти повної узгодженості між різними аспектами функціонування компанії та забезпечити ефективне досягнення визначених цілей [43].

Планування є важливим процесом, що включає визначення цілей та розробку рішень щодо способу досягнення цих цілей. Цей процес спрямований на майбутнє, адже успіх запланованої діяльності залежить від вміння враховувати майбутні умови та адаптуватись до них. Для того щоб обрані цілі були справді досяжними, а стратегічний напрям дій організації залишався реалістичним, критично важливо проаналізувати, які саме фактори впливатимуть на організацію як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Це потребує розуміння перспективних змін та тенденцій, що робить прогнозування ключовим етапом у процесі планування. Прогноз дозволяє зменшити невизначеність і забезпечити доцільність рішень.

Прогнозування, як інструмент управління, має різну тривалість горизонту планування залежно від характеру прогнозованого фактора та його впливу на перспективи організації:

- Короткострокове прогнозування охоплює період до одного року і зазвичай стосується вирішення оперативних завдань. Серед найпоширеніших його цілей - складання виробничих графіків, організація короткотермінового фінансування, управління запасами тощо. Воно дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати поточну діяльність.

- Середньострокове прогнозування покриває часовий проміжок від одного до трьох років. Воно спрямоване на прийняття рішень із трохи більшою перспективою, таких як оцінка попиту на продукцію чи послуги, розвиток інфраструктури або стратегій ринку. Цей горизонт забезпечує гнучкість у врахуванні змінних обставин із більш ширшим поглядом.

- Довгострокове прогнозування охоплює періоди, що перевищують три роки, і зазвичай слугує основою для створення стратегічних та перспективних планів розвитку організації. У цьому випадку прогноз враховує глобальні чинники, такі як зміна економічного клімату, коливання цін на паливо й матеріали, технологічні нововведення чи політичні обставини. Це робить довгострокові прогнози особливо важкими, але водночас надзвичайно важливими для стратегічного управління [44].

Серед методів прогнозування, які активно використовуються в сучасних організаціях, виділяють якісні (експертні) та кількісні підходи. Кожен із них має свої особливості і застосовується залежно від доступності даних і специфіки аналізованої ситуації.

Якісне експертне прогнозування є незамінним у ситуаціях, коли історичні або поточні дані щодо передбачуваного процесу відсутні або виявляються непридатними для аналізу. Це часто стосується нових продуктів чи послуг, для яких бракує інформації про їхню минулу ефективність або реакцію споживачів. Такий метод базується на знаннях і досвіді експертів, які використовують власну інтуїцію та професійні навички для передбачення можливих результатів. Наприклад, аналітичний підхід досвідчених маркетологів може допомогти сформулювати оцінки щодо потреб потенційної аудиторії.

Кількісні методи прогнозування застосовуються у випадках, коли доступна точна статистична інформація про попередній і поточний розвиток потрібного процесу. Аналізуючи зібрані дані, цей метод дозволяє виявляти тенденції та закономірності, які потім екстраполюються в майбутнє. Кількісний підхід забезпечує об'єктивність завдяки використанню цифрових моделей і технологій, таких як комп'ютерне моделювання чи аналіз великих даних.

Успішне прогнозування часто поєднує якісні та кількісні підходи для досягнення максимальної точності та корисності [44].

Планування, як ключовий елемент організації діяльності, базується на певних закономірностях, які набули назви принципів планування. Ці принципи походять від латинського терміну "princípio", що означає початок або основу. У широкому сенсі це не лише першооснова, котра формує базис певної теорії, учення чи науки, а й система світоглядних уявлень, на яких будуються підходи до вирішення завдань. Водночас, це можна розглядати і як сукупність внутрішніх переконань людини, що охоплюють практичні, моральні та теоретичні засади, котрі визначають її поведінку, вибір та діяльність у житті.

Принципи планування є визначальними в багатьох аспектах, адже саме вони формують характер і зміст усіх процесів планової діяльності на підприємстві. Їхнє правильне застосування слугує важливим інструментом у створенні сприятливих умов для досягнення підприємством своїх цілей. Дотримання цих принципів є своєрідним фундаментом, який забезпечує послідовність та логіку у процесах прийняття рішень. Також це знижує ймовірність появи помилок чи негативних наслідків, які можуть виникнути через невідповідний чи необдуманий підхід до планування.

Отже, розуміння принципів планування та їхнє врахування в діяльності підприємства не лише позитивно впливає на його операційну ефективність, але й спрямовує колектив на досягнення стратегічних результатів в умовах постійно змінного середовища бізнесу [45].

Планування різниться в різних сферах (Рис. 3.5):

•Бізнес:	Планування є ключовим елементом успішного управління компанією, від стратегічного планування до оперативного управління.
•Особисте життя:	Планування допомагає в управлінні часом, досягненні особистих цілей та покращенні якості життя.
•Державне управління:	Планування є важливим інструментом для державного регулювання та розвитку економіки.

Рис. 3.5. особливості планування в різних сферах

Планування здійснюється за певною послідовністю етапів, які можуть варіюватися за складністю та ступенем уваги, залежно від типу та тривалості плану.

Першим кроком у цьому процесі є аналіз поточної ситуації. Він слугує основою для оцінки сильних і слабких сторін організації, а також для виявлення можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища. Ця інформація є ключовою для визначення реалістичних завдань і оптимальних шляхів їх виконання.

Наступний важливий етап - формулювання цілей. На цьому рівні створюється структура взаємопов'язаних цілей для всіх управлінських рівнів. Тут також визначається не лише бажаний результат, але й часові рамки для його реалізації.

Далі проводиться вибір стратегії, якою організація керуватиметься у досягненні своїх цілей. Розглядається кілька можливих варіантів дій, після чого приймається управлінське рішення, яке визначає комплекс заходів. На цьому етапі план вважається сформованим.

Для практичного втілення цих заходів необхідно деталізувати плани забезпечення та розподілити відповідальність між підрозділами й відділами. Це включає розробку планів закупівлі матеріалів і обладнання, найм і підготовку персоналу, а також створення нових продуктів.

Фінальна стадія планування передбачає складання бюджетів. Вони охоплюють як головний, так і допоміжні плани, фокусуючись на визначенні витрат, виділених ресурсів і прогнозних доходів [46].

3.2. Заходи по удосконаленню управління ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА»

Говорячи про планування як необхідний елемент управління в умовах змін, не можна не сказати про стратегічне планування. Воно є, умовно кажучи, відносно новим, але високоефективним видом. Стратегічне планування є однією

з найважливіших складових стратегічного управління. Його називають стратегічним, тому що він пов'язаний з розробкою стратегії (стратегій) розвитку організацій на довгострокову перспективу. Його часто визначають так:

Систематичне планування управлінських відповідей на три основні питання: Що ми будемо робити і для кого ми будемо це робити? Яких цілей ми хочемо досягти? Як ми будемо керувати діяльністю з підвищення обізнаності для досягнення обраних цілей?

Процес управління адаптацією організаційних ресурсів до можливостей ринку в довгостроковій перспективі, тобто стратегічне планування є загальною концепцією довгострокової орієнтації організації. Коротше кажучи, стратегічне планування - це процес визначення довгострокових цілей організації та розробки, вибору стратегії (стратегій) для їх досягнення. Стратегічне планування - це дисциплінована спроба реалізації основних рішень і дій, які формують і направляють те, що стоїть за організацією. Це є пріоритетом і відповідальністю вищого керівництва та має на меті підвищити здатність організації мислити та діяти стратегічно. У той же час, щоб забезпечити послідовне і скоординоване застосування стратегічного планування, організаційний відділ, одиниця в організації, потрібен як одиниця управління.

Добре стратегічне планування використовує структурований підхід, що дозволяє організації відповідати на неминучі зміни та самостійно формувати своє майбутнє, а не готуватися до нього. Починається саме з переосмислення того, якою діяльністю займається організація і де вона буде в майбутньому. Стратегічне планування не передбачає планування всього в організації, а спрямовує зусилля на визначення основних результатів і ключових факторів успіху, тобто. те, що надзвичайно важливо для її майбутнього.

Отже, потенційними перевагами стратегічного планування є:

- певний напрямок, на якому мають бути зосереджені зусилля щодо вдосконалення;
- постійна оптимізація процесів і систем в організації для підвищення ефективності та результативності;

- краще розуміння ситуації або оцінка досягнутого прогресу;
- краще прийняття рішень;
- підвищені організаційні можливості;
- покращення комунікацій;
- посилення політичної підтримки [47].

Головне, що відрізняє стратегічне планування від звичайного і довгострокового планування як загального процесу:

- часовий горизонт. З одного боку, за допомогою стратегічного планування визначаються цілі та заходи на відносно тривалий період часу, а з іншого боку, їх реалізація має довгостроковий вплив на організацію;

- цілеспрямований і сильний вплив протягом тривалого періоду на організацію. Стратегічне планування визначає значно більші зміни в організації та напрямках дій;

- концентрація зусиль. Стратегія зазвичай вимагає концентрації зусиль і ресурсів організації для досягнення обмеженої кількості стратегічних цілей. Це призводить до їх скорочення в іншій рутинній діяльності, яка безпосередньо не пов'язана з реалізацією стратегічних цілей;

- модель прийняття рішень. При виборі цілей і стратегій приймається певна кількість стратегічних рішень. Для їх реалізації необхідно прийняти ряд інших управлінських рішень з більш обмеженим часом і масштабом впливу. Стратегічні рішення та ті, що забезпечують їх реалізацію, мають ієрархічну підпорядкованість і утворюють піраміду;

- пронизує і впливає на всю діяльність організації. Усі аспекти діяльності здійснюються з урахуванням позначених довгострокових цілей та основних шляхів їх досягнення.

Необхідно розрізняти довгострокове і стратегічне планування, хоча їх часові горизонти можуть збігатися. Довгострокове планування виходить з потенціалу, умов і цілей, існуючих для організації, і витягання з них максимального ефекту. Стратегічне планування, аналізуючи поточний стан організації та оточуючого її середовища та прогнози щодо їх розвитку,

орієнтоване на впровадження значних змін у майбутньому з метою забезпечення зростання та процвітання [48].

Інтерес організацій до стратегічного планування останнім часом надзвичайно зріс, оскільки:

1. Воно підтримує координацію всієї діяльності, особливо у великих організаціях, протягом тривалого періоду часу в різних відділах, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, дослідження, будівництво, технології і т.д.

2. Допомогає керівництву визначити основні тенденції зміни навколишнього середовища та адекватно на них реагувати, тобто. він пов'язує організаційні цілі з характеристиками та вимогами середовища.

Стратегічне планування в організації може здійснюватися на наступних рівнях залежно від розміру та ступеня диверсифікації організації:

1. Стратегічне планування на рівні організації. У ньому керівництво визначає організаційну місію та цілі та формулює стратегії досягнення цих цілей. Ці цілі та стратегії визначають рамки, в яких планується діяльність окремих підрозділів. Таке глобальне планування враховує фінансові можливості та потреби організації, виробничі та маркетингові можливості, зусилля науково-дослідних підрозділів, потреби в персоналі тощо.

2. Стратегічне планування на рівні стратегічної адміністративно-територіальної чи стратегічної господарської одиниці. Кожен такий підрозділ розробляє власний стратегічний план, який узгоджується з досягненням глобальних цілей організації.

3. Стратегічне планування на функціональному рівні.

Розробка стратегій у кожній функціональній сфері діяльності є умовою впровадження та виконання основних стратегій.

Можливі конфлікти між відділами при формуванні та реалізації функціональних стратегій. Щоб їх уникнути, необхідна координуюча діяльність керівників вищих рівнів. У межах кожної функціональної стратегії розробляються власні політики, процедури та правила.

Стратегічне планування складається з кількох пов'язаних між собою етапів. Їх послідовність описує ефективну, хоча й недостатньо деталізовану та детальну процедуру практичної реалізації цього планування. Стратегічне планування слід розглядати як процес, на який впливає середовище, яке постійно змінюється. Змінні умови діяльності організації вимагають своєчасного реагування шляхом внесення коректив по всьому ланцюгу складових планування.

Середовище організації вимагає і нав'язує:

- Визначення глобальної мети та місії організації;
- Визначення цілей організації;
- Формулювання стратегічного плану;
- Реалізація стратегічного плану;
- Оцінка та коригування стратегічного плану [49].

Стратегічне планування – це процес, що включає комбінацію правил прийняття рішень щодо розвитку організації. Основними правилами є три:

- Правила, що визначають засоби оцінки поточного та майбутнього стану організації;
- Правила, що обґрунтовують відносини організації із зовнішнім середовищем: партнерами, державою та її органами, іншими зацікавленими сторонами, подіями та фактами;
- Правила, які встановлюють внутрішні зв'язки та взаємовідносини, а також визначають засоби оцінки того, як організація функціонує та як вона ставиться до подібних організацій [50].

Для стратегічного планування та його значення можна дати багато визначень:

- Стратегічне планування в першу чергу стосується взаємодії організації з її середовищем, а також створення та підтримання динамічного балансу між ними, щоб максимально використати доступні та потенційні ресурси, максимально використати сприятливі можливості та нейтралізувати загрози, перед якими його ставить оточення;

- Стратегічне планування є тим елементом роботи менеджера та функцій організації, за допомогою якого відбуваються зміни, а не просто реагування на зміни, які вже відбулися. Стратегічне планування передбачає вибір загальних, орієнтованих на майбутнє цілей організації, і особливо важливо включати неконтрольовані навколишні сили.

- Суть стратегічного планування полягає в систематичному управлінні можливостями та загрозами, які в поєднанні з іншими добре підібраними даними забезпечують основу для правильних рішень організації, за допомогою яких вона може використовувати можливості та запобігати загрозам. Планувати – це проектувати бажане майбутнє та визначати способи втілити його в реальність.

- Процес стратегічного планування вимагає систематичних зусиль з боку організації, за допомогою яких вона може зустріти неминучі зміни та передбачити своє майбутнє. Важливість цього процесу полягає в тому, що він дозволяє організації формувати власне майбутнє, а не просто готуватися до нього.

- Безсумнівно, метою стратегічного планування є покращення якості сьогоднішніх рішень у «світлі» майбутнього розвитку, шляхом впровадження та забезпечення спільних правил з метою досягнення кращої організації та процесів, тобто. система незалежних компонентів, які працюють разом для досягнення цілей організації.

Стратегічне планування та координація є частиною циклічного процесу, завдяки якому ідея перетворюється на політичне бачення, а це бачення - на державну політику, яка веде до результатів, тобто. до бажаних змін у реальному світі. Тепер мета полягає в тому, щоб підтримати розуміння процесу стратегічного планування, розробки та координації політики та актів [51].

Таким чином, стратегічне планування визначається як спосіб визначення та вжиття заходів для досягнення бажаних майбутніх станів. Це процес розробки планів для досягнення загальних і конкретних цілей, які підсумовуються в баченні та обраних цінностях.

Цикл галузевої політики складається з чотирьох фаз (рис. 3.6.):

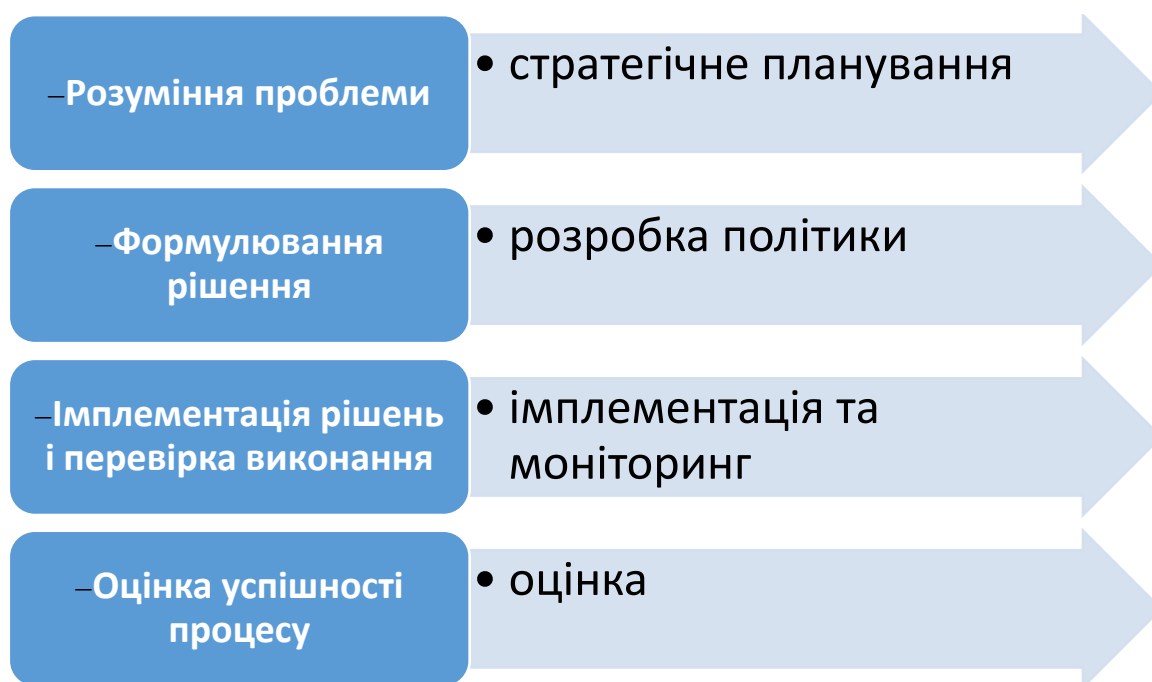


Рис. 3.6. Стратегічне планування в формуванні політики підприємства [52]

Розробка політики визначає:

- вибір методу дії з-поміж різноманітних альтернатив і в контексті заданих умов, за якими спрямовувати та визначати поточні та майбутні рішення;
- загальний комплексний план, який охоплює загальні цілі та прийнятні процедури компетентного органу виконавчої влади.

Частиною етапу розробки політики є оцінка впливу, координація – внутрішня та міжвідомча, а також громадські консультації.

Оцінка впливу - це аналіз, за допомогою якого здійснюється теоретична оцінка та, якщо можливо, стимулювання передбачуваних економічних, фінансових, соціальних, екологічних, демографічних та інших наслідків реалізації акта для суспільства чи сектору, для якого він призначений .

Координація включає всі дії, спрямовані на виявлення та вирішення розбіжностей у міністерських цілях, поглядах і думках, беручи до уваги можливі заперечення та інтереси всіх зацікавлених сторін у виконавчій владі та її адміністрації, із загальною метою досягнення консенсусу щодо розробки та змісту демонструвати [53].

Громадські консультації – це дії, спрямовані на встановлення та врахування інтересів і думок зацікавлених сторін поза межами виконавчої влади та її управління (органів місцевого самоврядування, професійних та підприємницьких організацій, інших неурядових організацій тощо). Це може бути як процес, який здійснюється формальним шляхом шляхом запиту висновку чи висновку консультативного органу, так і система неформальних зустрічей чи дискусійних форм за участю громадськості та її організацій. Впровадження визначається як активний процес обґрунтованих і спланованих адміністративних дій, спрямованих на досягнення стратегічного планування.

Моніторинг визначається як систематичний і постійний збір, аналіз і використання інформації для управлінського контролю та прийняття рішень під час впровадження. Оцінка визначається як процес оцінювання державної політики після її впровадження з точки зору її результатів і впливу, а також потреб, задоволення яких спрямоване на них.

Чотири зміни циклу слід аналізувати в існуючому контексті на трьох рівнях: 1) політичне середовище та потреба в координації; 2) організаційну структуру виконавчої влади та її управління та правила їх роботи; 3) ширший суспільний контекст і потреба в консультаціях.

Кожен із цих вимірів має власну відносну важливість у запропонованій моделі циклу галузевої політики, тому жодним із них не можна нехтувати [54].

Оскільки господарство розміщене у приміській зоні, його перспективними напрямками розвитку (диверсифікації) можуть бути:

1. Овочівництво.
2. Виробництво молока.
3. Виробництво м'яса.

Перший напрямок цілком перспективний для даного сільськогосподарського підприємства і, можливо, буде ним розглянутий у майбутньому. Виробництво молока передбачає значні інвестиції і наявність великої кількості дешевих зелених і грубих кормів. Тобто власні сінокоси і пасовища.

Тому, на наш погляд, найперспективнішим напрямком розвитку ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» є відгодівля тварин з подальшою їх реалізацією на м'ясо або безпосередньою їх переробкою в господарстві. Таким чином, ми пропонуємо господарству освоїти нову галузь, а саме свинарство, як одне з найрентабельніших виробництв у тваринництві.

Розведення свиней є одним із найбільш традиційних і популярних напрямків у сільському господарстві, що здатен приносити відчутний прибуток за умов правильної організації. Якщо у вас є вільне приміщення, достатньо часу та бажання, ви можете без особливих складнощів створити власну міні-ферму. На прикладі утримання всього 10 голів свиней можна за рік не тільки забезпечити свою родину якісним м'ясом, а й отримати суттєвий додатковий дохід.

Фахівці у сфері тваринництва виділяють кілька ключових переваг свинарства, через які цей напрям користується популярністю серед фермерів. По-перше, існує стабільно високий попит на м'ясну продукцію як серед роздрібних покупців, так і серед оптових клієнтів, таких як ресторани, кафе, магазини та м'ясокомбінати. Це означає, що знайти покупців на свиняче м'ясо навіть у невеликих населених пунктах буде нескладно. По-друге, свині вважаються досить невибагливими до умов утримання, що значно полегшує їх вирощування навіть для початківців. По-третє, свинарство характеризується високою продуктивністю: при правильному раціоні, який включає спеціалізовані премікси, білково-мінерально-вітамінні добавки з часткою сирого протеїну від 20%, а також необхідні вітаміни та мінерали, порося може досягти ваги 100 кг вже через шість місяців. Така швидкість росту дозволяє регулярно отримувати продукцію та забезпечувати певну фінансову стабільність.

Рентабельність господарства в сфері свинарства багато в чому залежить від того, який саме підхід до реалізації продукції ви оберете. Найлегший спосіб швидко отримати гроші – це продаж молодняка іншим господарствам або фермерам. Водночас з економічної точки зору вигідніше доставляти дорослих свиней на м'ясокомбінати. Проте найприбутковішим варіантом залишається

самостійний забій, обробка і подальша реалізація м'яса напряму кінцевим споживачам або через заклади громадського харчування, такі як ресторани чи кафе. Хоча цей варіант потребує більше часу і зусиль, маржа зазвичай значно вища.

Однак успішність міні-ферми обумовлена також кількома важливими факторами. Передусім варто звернути увагу на наявність кормової бази. Якщо ви маєте доступ до зернових культур, наприклад, через оренду земельного паю, витрати на утримання свиней можна суттєво скоротити. Для мінімізації витрат на закупівлю молодняка рекомендується тримати в господарстві одну або кілька свиноматок для постійного відновлення поголів'я. Крім того, варто зробити акцент на використанні сучасних комбикормів із натуральних інгредієнтів, без застосування штучних добавок чи антибіотиків – це не лише поліпшить якість продукції, а й сприятиме залученню постійних клієнтів. Свіже і натуральне м'ясо завжди цінується серед покупців.

Отже, свинарство є перспективною галуззю малого фермерства, що може забезпечити стабільний дохід при правильному плануванні та підході до виробництва. Завдяки стабільному попиту та швидкій окупності вкладень цей напрям обов'язково стане успішним для тих, хто готовий працювати і вдосконалюватися у своїй справі.

Ми пропонуємо модернізувати та обладнати необхідним оснащенням існуюче пусте приміщення, що є у наявності у даного сільськогосподарського підприємства, перетворивши його на продуктивну свиноферму. У пропозицію входить встановлення обладнання для станків для опоросу, верстатів для супоросних свиноматок, верстатів для відгодівлі та дорощування, а також впровадження систем підготовки кормів і забезпечення оптимального мікроклімату.

Попередні розрахунки показують, що з урахуванням подальшої відгодівлі молодняка потенційна спроможність нової свиноферми дозволяє утримувати до 10 свиноматок. Якщо в майбутньому керівництво вирішить розширювати цей

напрямок діяльності, знадобиться будівництво нових спеціалізованих приміщень для повноцінного розвитку ферми.

Рекомендується використовувати гібридних свиноматок (Йоркшир × Ландрас), що демонструють високу продуктивність. Для штучного осіменіння найефективніше застосовувати біоматеріал породи Дюрок. Враховуючи плановані показники, свиноферма може забезпечувати близько 200 голів молодняка щорічно. Цей результат розрахований за схемою: 10 свиноматок із двома опоросами на рік, по 10 поросят у кожному виводку, що дає загалом 200 голів. Детальні дані наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок вигод проєкту

Показники	Розрахунок
Теоретична потужність свиноферми, голів відгодованих тварин	200
Очікувана фактична потужність свиноферми	180
Дохід від продажу однієї голови свиней із живою вагою 114 кг (оптимальний діапазон 110–115 кг), грн.	9462
Сукупні вигоди проєкту	1703160
Загальні операційні витрати, грн.	1019246
Фінансовий результат, грн.	683914
Рівень рентабельності, %	67,1

Технічний потенціал свиноферми щодо відгодівлі свиней, включає ретельне планування та врахування таких важливих факторів, як можлива смертність поросят, яка може сягати 10% від загального поголів'я. Важливо також розглянути виручку, що може бути отримана від продажу однієї голови відгодованих тварин живою вагою 114 кг, адже це є оптимальною живою масою, яка зазвичай коливається в межах 110-115 кг. У свою чергу, значну увагу необхідно приділити загальним вигодам, які приносить проєкт, оцінюючи їх у контексті усіх операційних витрат. У кінцевому підсумку, розрахунок прибутку або збитків від здійснення цього проєкту дозволяє визначити його

фінансову ефективність та встановити рівень рентабельності у відсотках, що є критично важливим параметром для прийняття стратегічних рішень.

Розрахунок здійснювався з урахуванням цін на корми, обладнання, ветеринарні препарати тощо, актуальних станом на 2024 рік. Крім того, у розрахунках врахована закупівельна вартість живої маси свиней у цьому ж році. На основі отриманих результатів можна стверджувати, що проєкт є повністю рентабельним. І це без урахування додаткових переваг для господарства, згаданих раніше. У таблиці 3.2 наведено як реалізація даного проєкту могла б вплинути на результативність роботи даного сільськогосподарського підприємства у 2024 р.

Таблиця 3.2

Визначення потенційного ефекту від впровадження пропозицій в діяльність господарства, тис. грн.

Показники	2024	2024 + проєкт	2024 + проєкт у % (+\-) до 2024
Виручка	39331	41034	104,3
Всього витрат	27370	28389	103,7
Прибуток, збитки	11961	12645	105,7
Рівень рентабельності, %	43,7	44,5	+0,8 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	7866,2	5862,0*	-2004,2

* З урахуванням додаткового найму 2-х осіб для роботи в свинарнику.

Отже, можна впевнено дійти висновку, що реалізація проєкту створення свиноферми у ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» сприятиме підвищенню його загальної ефективності. Це твердження залишається актуальним навіть без врахування таких додаткових факторів, як більш стабільний грошовий потік, можливість використання залишків рослинництва та отримання власних безкоштовних органічних добрив. Зокрема, очікується, що виручка підприємства зросте на 4,3%, при цьому витрати збільшаться лише на 3,7%. У результаті, прибуток господарства підвищиться на 5,7%, а рівень рентабельності

зросте на 0,8 відсоткових пункти. Продуктивність праці у розрахунку на одну особу знизиться, але це через додатковий найм двох працівників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, зроблені мною під час підготовки кваліфікаційної роботи наступні:

1. Сутність, структура та роль підприємницьких можливостей (так званих «підприємницьких вікон») займають важливе місце в сучасній економіці. Підприємницьке вікно можна визначити як своєрідний період чи умови, що відкривають унікальні можливості для започаткування або розвитку бізнесу. Це явище виникає під впливом зовнішніх змін, таких як технічні інновації, соціальні запити, економічні тенденції чи державні регуляції.

2. Створити просту, економічну, надійну та ефективно діючу систему управління не завжди вдається підприємцям. Вони дуже часто чули в діловому світі, що малий бізнес – це добре, але їм важко зрозуміти, що це урок підприємницького менеджменту, який ніколи не слід забувати (принаймні під час бізнесу). Багато хто з самого початку надає набагато більше значення зовнішнім характеристикам управління компанією (офісне, комунікаційне та організаційне обладнання, персональний секретар та інші організаційні атрибути), ніж бізнесу.

Під час досліджень використовувались дані про результати роботи ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», що зареєстроване в Дніпровському районі Дніпропетровської області.

1. З певним допуском дане сільськогосподарське підприємство можна віднести до категорії середніх господарств, хоча воно представляє собою проміжну форму між малим і середнім сільськогосподарським виробництвом. Важливо відзначити, що розмір господарства не є стабільним: у 2022 році площа земель збільшилась на 21,0 гектара, що становить приріст на 2,7%. Загальна площа оброблюваних земель досить невелика і складає 793,0 гектари.

2. Дане господарство поступово розвивається, зберігаючи стабільну кількість працівників – п'ятеро осіб, четверо з яких залучені безпосередньо до

сільськогосподарського виробництва. За аналізований період орендовані виробничі площі ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА» збільшилися на 2,7%.

3. За період з 2020 по 2024 рік вартість основних засобів даного аграрного підприємства стабільно зростала, показавши приріст більше ніж на 37%, з урахуванням інфляції. Фондооснащеність визначається співвідношенням вартості основних засобів підприємства до площі сільськогосподарських угідь і розраховується на базі 100 га. У господарстві ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», крім ріллі, є 3,4 га несільськогосподарських земель під забудовою.

Беручи до уваги наведені висновки та запропоновані заходи з підвищення ефективності роботи ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА», можна запропонувати наступне:

1. Ураховуючи обмеженість можливостей для збільшення площ сільськогосподарських угідь, доцільно підвищувати ефективність господарства через створення нового напрямку діяльності – тваринництва. Це дозволить: - забезпечити стабільний грошовий потік протягом усього року; - ефективно використовувати побічну продукцію рослинництва, таку як зернові відходи та солома; - отримувати власні органічні добрива, що суттєво знизить витрати на їх придбання.

2. Пропонується провести переобладнання порожнього приміщення, яке знаходиться у розпорядженні господарства, і забезпечити його необхідною технікою: станками для опоросу, верстатами для супоросних маток, відгодівлі, дорошування молодняка, обладнанням для приготування кормів, підтримання мікроклімату тощо. Проведені попередні розрахунки свідчать про те, що у випадку розвитку свинарства господарство може утримувати до 10 свиноматок з подальшою відгодівлею молодняка. Якщо ж керівництво вирішить розширювати цей напрямок у майбутньому, то виникне необхідність будівництва додаткових приміщень для свиноферми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кротач О. П. Удосконалення системи менеджменту підприємств в умовах змін : кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр» : 073 Менеджмент. Дніпро, 2023. 61 с.
2. Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. Випуск 2 (74). С. 116-122.
3. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
4. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т. імені Юрія Федьковича. 2022. 208с.
5. Владимірова М.С., Зубенко І.В. Особливості управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища. URL: https://eprints.kname.edu.ua/46018/1/ilovepdf_com-147-148.pdf. (дата звернення 9.10.24).
6. Селезньова Г. О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/20208>. (дата звернення 9.10.24).
7. Оліховська Марта Володимирівна Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
8. Гриценко А.О. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/959459a5-eb5c-43e5-b8f6-2000536e0350/content>. (дата звернення 14.10.24).
9. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.

10. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Кирчата І.М. Шершенюк О.М. Харків, 2021 340 с.
11. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
12. Продіус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
13. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 22.10.2024).
14. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
15. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 81-87.
16. Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 17–23.
17. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки. 2018. Вип. 10. С. 30–38.
18. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 51-55.
19. Соріна О.О, Кузьменко О.О. Показники оцінки ефективності структури управління підприємства. Тиждень науки-2023: тези доп. наук.- техн. конф., 24-28 квіт. 2023 р. Запоріжжя : НУЗП, 2023. С. 129-132.
20. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління; І.Ігнат'єва, В.Кудлай, О.

Євлах. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Т. 2. № 3. С. 108–111.

21. Серебровський К. Управління змінами – данина моді чи нагальна потреба? URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/priority.shtml> (дата звернення: 30.10.2024).

22. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Східна Європа: бізнес та управління. 2018. Випуск 3 (14). С. 199-205.

23. Круш Н.П., Мурін О.О. Напрями та резерви підвищення прибутковості діяльності вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Вип. 23. С. 130-139.

24. Данько Т.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 318 с.

25. Сайт про інновації в бізнесі та інноваційні підходи в менеджменті. URL: <http://www.innovations.com.ua>. (дата звернення 2.11.24).

26. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

27. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

28. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc/

29. ПП «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». URL: <https://opendatabot.ua/c/33653374>. (дата звернення 17.11.24).

30. Економіка Дніпропетровської області. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Економіка_Дніпропетровської_області. (дата звернення 17.11.24).

31. Приватне підприємство «АГРОБІЗНЕС «ГАЗДА». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33653374/. (дата звернення 23.11.24).

32. Дніпропетровська область. Інвестиційний гайд. URL: <https://slovakia.mfa.gov.ua/storage/app/sites/69/Економічний%20відділ/dnipro-investment-guide-2024-2025-ua.pdf>. (дата звернення 12.12.24).

33. Зернові культури. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Зернові культури](https://uk.wikipedia.org/wiki/Зернові_культури). (дата звернення 04.02.25).

34. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія / За заг. ред. В.К. Савчука. К.: ЦП «Компринт», 2017. 366 с.

35. Основні засоби. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Основні засоби](https://uk.wikipedia.org/wiki/Основні_засоби). (дата звернення 22.03.2025).

36. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. Київ: Центр учб. л-ри. 2017. 288 с.

37. Планування. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Планування>. (дата звернення 18.05.2025).

38. Планування: загальна характеристика, принципи та методи. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20506/. (дата звернення 18.05.2025).

39. Як розпочати шлях в плануванні URL: <https://bujobox.com.ua/blog/yak-rozpochaty-shliakh-v-planuvanni/>. (дата звернення 18.05.2025).

40. Планування. URL: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=планування>. (дата звернення 18.05.2025).

41. Що варто знати про планування в умовах невизначеності. URL: <https://shurshannya.com.ua/2022/08/03/shcho-varto-znaty-pro-planuvannia-v-umovah-nevyznachenosti/>. (дата звернення 18.05.2025).

42. Планування: функції, методи та інструменти, інформаційні ресурси. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15423/>. (дата звернення 18.05.2025).

43. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві. URL: <https://>

https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/310299/mod_resource/content/1/Тема%201.%20Сутність%20%20планування.pdf. (дата звернення 18.05.2025).

44. Принципи планування. URL: <https://buklib.net/books/22528/>. (дата звернення 18.05.2025).

45. Планування організаційно-виробничої діяльності комерційного підприємства. URL: https://http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3_Koval_chuk.pdf. (дата звернення 18.05.2025).

46. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. Посіб. Для студ. Вищ. Навч. Закл. / за заг. Ред. М. І. Ковалю. К.: ДП «Вид. Дім «Персонал», 2018. 350 с.
Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

47. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. К.: МАУП, 2018. 496 с.

48. Поняття і суть стратегічного менеджменту. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273&chapterid=1146>. (дата звернення 22.05.2025).

49. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf. (дата звернення 22.05.2025).

50. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

51. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.

52. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ, 2020. 238с.

53. Дикань ВЛ. Стратегічне управління : нав. посіб. 2-ге вид. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К. : ЦУЛ, 2019. 272 с.