

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

**«Допустити до захисту»
Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____ О.П. Величко
« ___ » лютого 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Здобувач

Мірошина Н.В.

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

Величко О.П.

Дніпро – 2021

Згідно форми № Н-9.01
(затвердженої наказом
Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України № 384
від 29 березня 2012 року)

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА

Освітній ступінь - магістр
Спеціальність - 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____ О.П. Величко
“ _____ ” _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентці
Мірошиній Наталії Валентинівні

1. Тема проекту (роботи) „Удосконалення процесу менеджменту підприємства в сучасних умовах”

керівник роботи Величко Олександр Петрович, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від « _____ » _____ 2020 р. № _____

2. Термін здачі студентом закінченого проекту (роботи) 07 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Річні звіти ТОВ „АЛЕКСАНДР-АГРО 3”. Річні плани економічного і соціального розвитку, дані статистичної звітності та нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

- 1) вивчити теоретичні та методичні аспекти менеджменту у сфері агробізнесу;
- 2) дослідити виробничий потенціал та рівень економічного розвитку сільськогосподарських підприємств району;
- 3) здійснити аналіз рівня організації управлінських процесів та виробничо-збутової діяльності підприємства;
- 4) розробити заходи з удосконалення процесу проектування управлінських рішень на підприємстві.

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

1. Аналітичне вирівнювання продуктивності праці на підприємстві.
2. Матриця перспективного планування виробництва реалізації аграрної продукції.
3. Графічне зображення рекомендованих конкурентних стратегій (метод SPACE-аналізу)

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Інформаційні системи і технології			

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2020 р.	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень 2020 р.	
3.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	серпень 2020 р.	
4.	Розрахунок та написання проектного роз-ділу роботи	вересень-жовтень 2020 р.	
5.	Написання висновків та пропозицій	листопад-грудень 2020 р.	
6.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2021 р.	

Студент-дипломник _____

Керівник проекту _____

РЕФЕРАТ

Тема: „Управління персоналом в системі виробничо-логістичної діяльності підприємства”

Дипломна робота 95 с., 3 рис., 18 табл., 2 додатки, 61 літературне джерело.

Метою роботи є дослідження та розробка шляхів удосконалення процесу менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Об’єктом дослідження є процес менеджменту в умовах аграрного підприємства ТОВ „АЛЕКСАНДР-АГРО 3”.

Предметом дослідження є система розробки та проектування управлінських рішень.

У процесі виконання дипломної роботи були застосовані різні загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень. Серед них, зокрема: монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний, аналітичного вирівнювання, кореляційно-регресійний аналіз, економіко-математичне моделювання, матричний аналіз, методи теорії черг, метод SPACE-аналізу та ін.

Досліджено теоретичні і практичні аспекти менеджменту в системі аграрного підприємництва. У роботі: досліджено виробничий потенціал та рівень економічного розвитку сільськогосподарських підприємств району; здійснено аналіз рівня організації управлінських процесів та виробничо-збутової діяльності підприємства; розроблено заходи з удосконалення процесу проектування управлінських рішень на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління. Рішення. Процес. Розробка. Проект. Агробізнес. Удосконалення. Оптимізація.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление. Решение. Процесс. Разработка. Проект. Агробизнес. Совершенствование. Оптимизация.

KEYWORDS

Management. Decision. Process. Development. Project. Agribusiness. Improvements. Optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....9	
1.1. Сутність і роль менеджменту в регулюванні аграрних економічних відносин.....	9
1.2. Особливості управління персоналом в сучасних умовах.....	17
1.3. Ефективність та результативність управлінських процесів.....	26
РОЗДІЛ 2. РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....37	
2.1. Загальна економічна характеристика сільськогосподарського підприємства.....	37
2.2. Характеристика системи планування управлінських рішень та ефективності адміністративних витрат на підприємстві.....	50
2.3. Характеристика організаційної структури і структури управління підприємства.....	54
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....62	
3.1. Менеджмент реалізації продукції та її розподілу за каналами товароруку.....	62
3.2. Проектування рішень в системі обслуговування та постачання підприємства.....	71
3.3. Кількісні підходи до обґрунтування конкурентних стратегій	

розвитку господарства.....	81
ВИСНОВКИ	ТА
ПРОПОЗИЦІЇ.....	84
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Сучасний етап функціонування української економіки, розвиток підприємницької діяльності, нестабільність ринкової ситуації вимагають нової системи менеджменту, адекватної завданням, які необхідно вирішувати. Менеджмент як наука ґрунтується на законах, закономірностях та принципах управління – фундаменті її методології. Менеджмент як мистецтво тісно пов'язаний із суб'єктивними факторами – професійно-інтелектуальним потенціалом керівника, його здібностями реалізувати свій особистісний потенціал і потенціал організаційної системи [1, 5, 28].

Управління виробництвом здійснюється через людину: через людей вносяться відповідні корективи в технічний, технологічний і організаційний бік процесу виробництва. Але й самі працівники є об'єктом управління. Це насамперед стосується кількості та якості робочої сили, формування трудового потенціалу, його розвитку й використання, мотивації трудової поведінки і особистісних відносин тощо.

Об'єкт управління – це окремий робітник, а також де яка їх сукупність, яка виступає як трудовий колектив. Сукупність робітників може включати як весь персонал підприємства, на які поширюється управлінські рішення загального характеру, так і персонал структурного підрозділу або виробничої бригади.

Менеджмент – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємозв'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на

процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [17, 50].

Складовими менеджменту є теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід управління. Менеджмент можна розглядати як систему (єдине ціле), що складається з частин (елементів). Такими частинами є цілі і принципи менеджменту, функції управління, методи менеджменту, структура управління бізнесом [9, 34].

Органічний підхід до управління породив дві основні метафори. Перша – організація як особистість, де кожна людина – самостійний суб'єкт, який має власні цілі, цінності, уяву про правила поведінки. По відношенню до такого активного суб'єкту – партнера організації в досягненні її цілей можливе лише управління шляхом постановки узгоджених з ним цілей. А для цього потрібно добре уявляти собі специфіку потреб, основну орієнтацію людини. Друга метафора – мозок – складний організм, який включає в себе різні підструктури, з'єднані різноплановими лініями – комунікації, управління, контролю, взаємодії. По відношенню до такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, спрямоване на оптимальне використання потенціалу, який є в процесі досягнення поставлених цілей.

Найголовнішим на сьогодні є створення передумов для довгострокового економічного зростання, зокрема: посилення інноваційного спрямування аграрної політики; визначення пріоритетів структурної перебудови; технологічного і технічного забезпечення; вирішення питань земельних відносин, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу; розвиток інформаційної сфери як основи ефективності інноваційної політики, здійснення адміністративної реформи та підготовка кадрів.

Стратегія і тактика реформ щодо подальшого розвитку АПК і сільського господарства повинні концентруватися на трьох взаємопов'язаних напрямках: формування ефективного господаря-власника; створення сприятливого еко-

номічного середовища на ринку; активний пошук та мобілізація внутрішніх резервів зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності. Головна мета цього процесу – розбудова конкурентоспроможного аграрного сектору економіки шляхом створення умов для прискореного формування ефективного господаря-власника [9, 29, 41].

Метою даної роботи, яка і визначила її зміст, було дослідження і розробка шляхів удосконалення процесу менеджменту сільськогосподарського підприємства.

У процесі роботи для досягнення мети були поставлені та вирішені такі основні завдання:

- вивчення теоретичних та методичних аспектів менеджменту у сфері агробізнесу;
- дослідження виробничого потенціалу та рівня економічного розвитку сільськогосподарських підприємств Запорізького району Запорізької області;
- аналіз рівня організації управлінських процесів та виробничо-збутової діяльності ТОВ „АЛЕКСАНДР-АГРО 3”;
- розробка заходів з удосконалення процесу проектування управлінських рішень у ТОВ „АЛЕКСАНДР-АГРО 3”.

Об’єктом дослідження є процес менеджменту в умовах аграрного підприємства ТОВ „АЛЕКСАНДР-АГРО 3”.

Предметом дослідження є система розробки та проектування управлінських рішень.

При написанні дипломної роботи були використані дані річних звітів, виробничо-фінансових планів (бізнес-планів), статут підприємства, положення про окремі структурні підрозділи, штатний розпис, нормативи штатної чисельності працівників сільськогосподарських підприємств, наукові праці та літературні джерела з проблем менеджменту та економіки і т. ін.

У процесі виконання дипломної роботи були застосовані різні загальнонаукові та специфічні методи наукових досліджень. Серед них, зокрема: монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний, аналітичного вирівнювання, кореляційно-регресійний аналіз, економіко-математичне

моделювання, матричний аналіз, методи теорії черг, метод SPACE-аналізу та ін.

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність і роль менеджменту в регулюванні аграрних економічних відносин

Менеджмент, як наука, є багатогранною міждисциплінарною галуззю знань. В ній поєднуються поняття і закони економіки, маркетингу, фінансів, інженерної справи, психології, соціології, педагогіки і безпосередньо теорії управління [6, 20, 37].

Організація управління бізнесом є одним із розділів менеджменту, де розглядається зміст нових суто управлінських категорій, які не запозичені з інших наук.

Організація менеджменту є тією важливою функцією в керівництві бізнесом, і безпосередньо банком, що структурує і конкретизує управлінську роботу та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Структура управління, за допомогою якої відбувається організація менеджменту, є зображенням ієрархічного методу управління банком. Проте як добре не була б позначена схема структури управління, банк ніколи не стане конкурентноздатним, якщо в результаті роботи не задовольнить потреби споживачів [6, 20, 37, 57].

Отже, побудова структури управління є не самоціллю, а лише необхідним допоміжним засобом здійснення ефективного менеджменту.

Загальним об'єктом управління сільського господарства є сільсько-господарське виробництво. Основний об'єкт управління – люди і безпосередні працівники виробництва. При цьому об'єктом може бути окрема людина, трудовий колектив, в цілому всі працюючі.

Суб'єктом управління в сільському господарстві є система загальних органів і організацій, апарат управління виробництва і в кінцевому рахунку всі працюючі.

В той же час управлінська діяльність ускладнена тим, що управління, здійснене людьми і спрямоване на людей, включає більш суб'єктивного, ніж будь-яка інша область людської практики. Воно особливо конкретне, неповторне і за ситуаціями і за рішеннями, висуває високі вимоги до особи працівника управління, особливо керівника, головного спеціаліста господарства, об'єднання.

Перебільшення ролі об'єкта управління веде до недооцінки ролі кадрів взагалі і ролі керівників. Недооцінка вимог об'єктивних закономірностей в управлінні веде до появи найлютішого ворога наукового управління – волюнтаризму та суб'єктивізму.

В самій системі управління відбувається процес розподіл праці і виділяються функції управління – відокремлені ділянки, групи конкретних видів управлінської діяльності. Найважливіше значення має функція керівництва, яка об'єднує в одне ціле.

Структура управління представлена системою органів: загальні, міжгалузеві, галузеві, територіальні, адміністрація об'єднань і виробництв. Органи управління формуються з працівників апарата управління – керівників, спеціалістів різних професій, технічних виконавців і оснащуються необхідною організаційною технікою управління [6, 20, 37, 48].

Процес управління розглядується з точки зору змісту, організації, технології. Зміст процесу управління об'єднаннями і підприємствами являє собою сукупність виконання функції управління, тобто рішення технологічних, технічних, організаційних, економічних завдань.

При організаційній характеристиці процесу управління виділяють декілька стадій: 1) планування і прогнозування; 2) організація, координація, мотивація; 3) облік і контроль.

З точки зору технології управлінська діяльність являє собою процес отримання, зберігання, переробки і передачі різноманітної інформації.

Важливе місце в процесі управління займає робота по покращанню самого управління, його постійне і планомірне удосконалення, раціоналізація управлінської діяльності. Рівень різної діяльності визначається станом знань про дану область, можливістю застосувати їх на практиці. Високий рівень в області управлінської діяльності досягається в умовах наукового підходу до управління.

Наукові основи управління – це система наукових знань, які складають теоретичну базу, практику управління. Основою системи знань про управління виробництвом являє планування, облік, статистика, аналіз господарської діяльності і дисципліни, механізація і автоматизація обліково-планових робіт, обробка економічної інформації.

Предмет теорії управління становлять закони і закономірності управління сільськогосподарським виробництвом як цілісність, комплексного і конкретного, економічного явища. В теорію управління входять: 1) загальні проблеми створення і розвиток системи управління виробництвом – управління як структура і як процес; 2) компоненти управлінської системи – структура управлінської системи, органи, кадри і техніка управління; 3) функціонування управлінськими системами – змістова характеристика процесу управління виробництвом, організаційна, технологічна сторони процесу управління; 4) удосконалення системи управління – економіка і ефективність, організація вдосконалення і перспективи подальшого розвитку системи управління.

Важливе значення має творчість управління, яка тісно пов'язана з поняттям “зразок управління”, “конкретна система”. На його основі виробляються навички перетворення теорії в практику, уміння визначити об'єм

знань, який потрібен керівнику в області наукових основ управління [3, 25, 40, 61].

Сільське господарство має свої, притаманні тільки його об'єктивні особливості, які заключаються перед усім у тому, що на відміну від промисловості праця людини направлена на використання і покращання природно-кліматичних факторів виробництва, а також біологічних особливостей рослин і фізіології тварин. Довгочасність періоду виробництва продукції сільського господарства визначається в більшій мірі природними умовами росту і розвитку рослин і тварин. Однак впливаючи на них з допомогою сучасних технологічних прийомів і методів селекції, підбору більш урожайних сортів рослин і продуктивних порід тварин і птахів, зміни природних умов, під керівництвом працівників управління виробляється продукція і збільшується її обсяг, прискорюється природний процес росту і розвитку рослин і тварин, покращуються якісні властивості кінцевої продукції, скорочується період виробництва і передачі споживачам сільськогосподарських продуктів і сировини.

Галузева специфіка знаходить значне відображення в організації виробництва, праці і управління сільськогосподарським виробництвом. Ця специфічна складність виробництва характеризується наступним: 1) розосередженість виробничих одиниць і трудових колективів – відділень, цехів, бригад, ферм – на великій території і віддаленість їх від центра управління; 2) мобільність знарядь виробництва в просторі при польових сільськогосподарських роботах; 3) значні коливання, нерівномірність і в значні періоди велика напруженість у використанні знарядь виробництва; 4) залежність від природно-кліматичних умов; 5) нерівномірний рівень розвитку соціально-економічних умов виробництва.

Сезонність робіт на сільськогосподарських підприємствах приводить до різних по напруженню трудових періодів, що має пряме відношення і до організації, і до процесу управлінської праці. При цьому однією з найважливіших задач працівників апарату управління є забезпечення повного використання

робочої сили господарства і засобів праці, високого ступеню безперервності і ритмічності трудових процесів. Первинне завдання апарату управління – оптимально вирішити ці питання на практиці шляхом сполучення виробничого процесу з неспівпадаючими з ним робочими періодами.

Практично кожне господарство і об'єднання в будь-який період повинно знайти найкращий варіант рішення з урахуванням всіх аспектів виробничої ситуації [7, 13, 51, 60].

Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом відіграє важливу роль в процесі виробництва продукції. Воно дозволяє корегувати плани і технологію виробництва в залежності від конкретних умов, що склалися.

Сутність оперативного управління сільськогосподарським виробництвом заключається в цілеспрямованому і методичному діянні на об'єкт з ціллю виробки своєчасних рішень по виконанню оперативних планів, завдань, графіків, складених на основі достовірної інформації про хід виробничого процесу [10, 16, 59].

Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом – багатопланова проблема, включаючи питання організації, технології, методів та засобів його здійснення. В загальному вигляді, її обробка, розробка планів, доведення планових завдань до виконавців, контроль за їх реалізацією.

Проблема організації оперативного управління підприємством вимагає системного розгляду. Ця системність проявляється в обов'язковому обліку, з однієї сторони, органічного зв'язку діяльності керівників і спеціалістів з управляючими об'єктами і, з іншого боку – тісного взаємозв'язку всіх працівників управлінського апарату в процесі організації виробництва і управління. Кожен здійснений трудовий процес є результатом сукупної, взаємозв'язаної праці не тільки великого числа безпосередніх виконувачів даного процесу, а й багатьох працівників різних ланок і ступенів апарату управління. В його організації і забезпеченні всім необхідним приймають

участь не тільки бригадири або завідуючі ферм, а й головні спеціалісти, механіки і інші працівники.

В ході здійснення всієї сукупності трудових процесів в підприємстві між усіма категоріями працівників апарату управління складаються визначені взаємозв'язки. В цих взаємозв'язках існує свій порядок, на основі якого формується єдина система оперативного управління виробництвом. В цій системі все взаємопов'язане. І якщо змінюється якийсь елемент системи, то обов'язково в якійсь мірі ця зміна відобразиться на інших, пов'язаних з ними частинах системи. Тісний зв'язок в праці керівників і спеціалістів виробництва існує, як на рівні центрального апарату управління, обхваченого своїм впливом на всю систему управління виробництва [16, 26, 50].

Керівники внутрігосподарських підрозділів при організації трудових процесів має визначну оперативну самостійність. Вони володіють необхідними трудовими і матеріально-технічними ресурсами, самі планують на основі річних госпрозрахункових завдань більшу частину сільськогосподарських робіт, контролюють дії працівників. В той же час, коли виникають які-небудь технічні, технологічні або організаційні труднощі та потребується допомога, вони звертаються в центральний апарат управління і в інші підрозділи та служби.

В ході виробництва сільськогосподарської продукції внутрішньогосподарські підрозділи підприємства і їх керівників, не дивлячись на оперативну самостійність при управлінні трудовими процесами, тісно пов'язані між собою. Вони мають потребу в допомозі друг друга, користуватись різноманітними централізованими послугами (автотранспорт, рем.майстерня, побутові послуги). Їх спільна діяльність контролюється і регулюється директорами, його замісниками, головними спеціалістами. Тому всі підрозділи і служби підприємства і його апарату має тісні зв'язки.

Однак існуючі в підприємствах внутрігосподарські зв'язки не дозволяють забезпечити оптимальний рівень оперативності в управлінні виробництвом продукції.

Директор підприємства завжди зайнятий різними оперативними питаннями виробництва, навіть дуже простими, що заважає йому керувати важливими сторонами виробничою діяльністю виробництва і його підрозділами.

Керівникам і спеціалістам в процесі управління постійно потребуються дані про хід виробництва для своєчасного прийняття обґрунтованих рішень, розпоряджень або нарад. Ефективність управління в значному ступеню залежить від оперативності отримання і переробки інформації про умови які складуються в процесі виробництва продукції [7, 16, 44].

Директорам, головним і галузевим спеціалістам, керівникам виробничих підрозділів для прийняття управлінських рішень необхідні дані про самі різні аспекти виробництва.

Для того, щоб аналізувати ту чи іншу організаційну ситуацію, хід виробництва або його окремих частин, директор підприємства і спеціалісти повинні мати про них чітке уявлення з усіма деталями. Це можливо здійснити або шляхом відвідування місця події, на що витрачується багато часу, або забезпечити їх визначною інформацією, яка дає їм можливість провести необхідний аналіз. Але організація такого інформаційного забезпечення є також трудомісткою працею. Діло ускладнюється ще тим, що трудові і виробничі процеси в підприємстві розкидані на великі відстані. Рух цих процесів мінливий в часі, і тому директору підприємства і спеціалістам приходится по 3-4 рази на день вертатись до аналізу виробничих ситуацій. Все це збільшує об'єм отриманої інформації і кількістю часу, необхідного для переробки цієї інформації.

Однією із найважливіших функцій в оперативному управлінні оперативне планування. Вся ця численність трудових і виробничих процесів, які здійснюються за рік в господарстві, мають бути завчасно сплановані і пов'язані між собою в часу і в просторі. Без цього не можливо здійснити ніяке підприємство.

Недостатній рівень організації планування виробництва і особливо його окремих частин, операцій неминує приводить до диспропорції в виробництві,

значним прямим і побічним втратам, які несе підприємство по причині великої кількості простоїв людей і техніки. Тому якісне і своєчасне планування виробництва має велике значення.

Форми оперативного планування виробництва різні. Наприклад : сезонні, місячні, декадні, тижневі, добові і зміні плани, завдання як для господарства в цілому, так і для виробничих підрозділів. Ці плани, а також всі госпрозрахункові плани і завдання, які складають для підрозділів господарства, є деталізація річного виробничого плану [16, 26, 58].

Розробка річних виробничих планів для господарства і його підрозділів, різних госпрозрахункових завдань, технології виробництва є формою планування, потрібний для цілей перспективного управління. Для оперативного управління потребуються інші, більш рухомі форми планування, які б охопили б значно коротший термін руху виробництва, з більшим ступенем деталізації і конкретизації всіх його організаційних питань.

Керівники господарства і його підрозділів повинні, з одного боку, кожного дня намічати необхідні організаційно-технічні заходи з приведення виробничих ситуацій в узгодженість з робочим планом, а з іншого – своєчасно коригувати робочий план, якщо в виробничій ситуації вже відбулася незворотна зміна. Така форма планування здійснюється у вигляді щоденних оперативних засідань. На засіданнях розподіляють на кожен день трудові ресурси, техніку, транспортні засоби, видаються завдання на день. Конкретизується і деталізується план дії того чи іншого виробничого підрозділу на цей же день. При здійсненні нарядів керівники виробничих процесів підрозділів інформують директора господарства про виконання планів а також про причини їх невиконання [10, 18, 51, 58].

В автогаражах, ремонтній майстерні, на виробничих ділянках наряд проводиться керівниками цих підрозділів.

Питання оперативного планування розглядаються також кожен місяць на радах правління господарством.

В господарстві для накопичення інформації, її аналізу і прийняття управлінських рішень ведеться спеціальна оперативна документація. Ця

документація утримує необхідні відомості про хід виробництва, вона нескладна при заповненні.

Оперативна документація ведеться в різних підрозділах господарства. В плановому відділі ведеться оперативна звітність по періодах сільськогосподарських робіт в полівництві і щоденна – в тваринництві, в бухгалтерії – щомісячна звітність по установлених формах.

На молочно-товарних фермах щодня складаються звіти по надою молока, заповнюються відомості руху молока і розхід кормів.

В центральну бухгалтерію регулярно представляється звіт про рух поголів'я худоби, в якому показана кількість голів худоби, забій, реалізація, надій на корову, кількість голів на відгодівлі.

У тракторно-рільничих бригадах господарства ведуться облікові листи праці і виконання робіт [10, 30, 61].

Однак всі перераховані джерела інформації не дають повної картини положення справ у виробничих підрозділах. Одним із найважливіших елементів оперативного управління виробництвом є добре поставлене діловодство. Діловодство – це сукупність робіт по оформленню і виготовленню документів, обробка поступаючих і відправлених документів, контроль за їх виконанням, зберігання виконаних документів, а також по виданні різних довідок [10, 26, 34].

Чітке і швидке виконання операцій по прийому і відправці документів, своєчасне доведення їх до виконавців, систематичний контроль за виконанням поставлених в документах питань і прийнятих по ним рішень забезпечує вірна організація діловодства. І навпаки, запущене оформлення документів викликає тяганину, значні втрати працівників апарату управління, значно знижує ефективність управлінських рішень.

Вся праця діловодства сконцентрована у секретаря-діловода господарства. Вся вхідна і вихідна кореспонденція після вивчення директором підприємства направляється спеціалістам і керівникам виробничих підрозділів для виконання, і в цей же день передається їм.

Такий порядок дозволяє спеціалістам і керівникам підрозділів своєчасно отримувати кореспонденцію і оперативно вирішувати питання, які знаходяться там [10, 16, 26].

1.2. Особливості управління персоналом в сучасних умовах

З розвитком і поділом суспільного процесу праці змінюються форми управління, посилюється процес спеціалізації окремих управлінських функцій, що виконуються групою працівників, які становлять апарат управління.

Працівників, зайнятих у сфері управління, класифікують за різними ознаками. Серед персоналу управління виділяють групу керівних працівників – керівники, їх заступники, керівники структурних підрозділів та їх заступники.

Оскільки на підприємстві функції службовців зводяться до керівництва, розробки рішень і підготовки інформації, прийнятий поділ службовців на три категорії: керівники, спеціалісти і технічні виконавці [8, 21, 34].

Керівники здійснюють підбір і висування кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління. Спеціалісти керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва. До категорії спеціалістів належать працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними, зоотехнічними роботами і іншими.

Технічні виконавці виконують допоміжну роботу, пов'язану з реалізацією управлінських функцій, обліком і контролем, підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням [10, 39].

Управління, і насамперед його кадровий аспект, в сучасних умовах слід розглядати як специфічний і найбільш важливий ресурс матеріального виробництва, який має самостійне значення для успішного функціонування системи і, зокрема, підвищення ефективності сільського господарства як галузі. Тому управлінню і його кадровим аспектам потрібно приділяти більшої уваги, ніж технології виробництва чи матеріально-технічному постачанню [4].

В умовах нових, які склалися, економічних відносин вирішення проблем підбору, оцінки і висування кадрів керівників і спеціалістів всіх рівнів являється найважливішим завданням формування апарату управління як по центру, так і на місцях [12, 17, 44].

В США, розвинених країнах Європи, Японії ця проблема була усвідомлена значно раніше. Десятиріччя були витрачені в цих країнах на підготовку та формування керівників виробництвом, фірм, корпорацій [4, 22, 36].

Як свідчать матеріали досліджень як у нас в країні, так і за кордоном, кадрові питання, в силу їх специфічних особливостей, розробленні найменш повно і потребують постійну увагу дослідників [9, 15, 52].

Обумовлюється це перш за все тим, що в таких нових умовах, темпом розвитку продуктивних сил, роль управління значно підвищується, а завдання його постійно ускладнюється. Вже зараз виникає необхідність в пошуку нових шляхів подолання інерції, застарілих стереотипів; встановлення традицій і поглядів на рішення, які склалися в недалекому минулому, рівнів підбору, оцінки і висування кадрів керівників.

Управлінські проблеми, особливо в нових економічних умовах, завжди мають більш широку і менш чітку постанову і причинно-наслідкові зв'язки між компонентами практично неможливо формалізувати. Таким чином, як відмічають вчені і практики сільського господарства, принципово повинні бути змінені самі методологічні і методичні підходи в рішенні кадрових проблем управління в нових економічних умовах [14, 38, 60].

В таких умовах від керівників потребують практично вже інші якості, не тільки професійні, але й особисті. На жаль утвердженні на практиці сільськогосподарського виробництва принципи оцінки, підбору і висування керівних кадрів сьогодні вже не виправдовують себе [12, 15, 42].

При відсутності чіткої системи кадрової політики на підприємствах часто на ту чи іншу посаду призначають осіб з числа тих, хто знаходився на підступах

до неї. При цьому звужувалося коло потенційних здібних і талановитих керівників.

В ряді випадків кінцевою оцінкою при висуванні на більш високу посаду являється показник виконання плану по колишньому місцю роботи. Але такий підхід вже недопустимий в нових умовах і не може бути гарантією майбутньої успішної роботи претендента. Буває так, що керівник і очолюваний ним колектив, здавалось би успішно виконують поставленні завдання, але якою ціною. Часто причинами “успіху” можуть бути просто зниженні плани, і штурмування. Легко помиляються, роблячи ставку також при оцінці кадрів і на досвід керівника, колишня його заслуга, стаж роботи. Практика свідчить, що часто керівники с таким досвідом в нових умовах скоріше всього перебувають в минулому ніж в теперешньому часі.

В нових умовах вони не завжди здатні сприймати нові ідеї, нові підходи, які виникають в практиці сільськогосподарського виробництва. Такий досвід стримує керівника, що знижує його можливості і стратегічні бачення [11, 35, 57].

Не може звернути на себе увагу і те, що на долю жінок загальній структурі керівників сільськогосподарських підприємств припадає лише 3 % або 13 чоловік. В той же час, як показує досвід інших країн, так і практика сучасних наших комерційних структур, питома вага жінок в статистиці структури керівників значно вища.

Могла б бути і значно вищою доля керівників такого рангу в сучасних умовах з вищою освітою. Нажаль, вона становить 93%.

Дати повну і всебічну оцінку майбутньому керівнику – справа дуже складна і трудомістка. В умовах сільськогосподарського підприємства вона займає багато часу і обумовлюється перш за все тим, що людина, як особистість дуже багатогранна. В ній в однаковій мірі можуть бути закладені як багаточисленні таланти, так і недоліки. І часто ці грані між ними не завжди чітко виражені. Та і до того ж із-за відсутності спеціальної підготовки кваліфіковано виконати цю роботу практично неможливо. Методологічна

складність в проведенні такої оцінки заключається ще й в тому, що якщо прийняти до уваги тільки ділові якості претендента, то не виключено те, що він не буде володіти необхідними системними якостями [10, 56, 61].

Багато хто думає, що керівнику достатньо бути просто розумною людиною. Однак визнання людини розумною, як свідчить практика, ще не означає її придатності до керівної посади. Великий французький філософ, вчений Рене Декарт писав, що ще мало мати добрий розум, головне – вміти добре його розписувати [20, 50].

При оцінці кандидатур декількох претендентів необхідно враховувати можливість вже діючого апарату управління, розуміти, що в один час його замінити не можна. При цьому важливо, щоб відсутні якості претендента відшкодовувались достоїнствами інших керівників і спеціалістів [7, 32].

Успіх діяльності керівника залежить від його вміння спиратися на колектив, враховуючи думки і досвід його членів.

За матеріалами соціологічних досліджень, серед якостей, які мають бути властиві хорошому керівнику на сучасному етапі, експерти називають насамперед організаторські здібності, потім – професійні знання, вміння працювати з людьми, широту поглядів, вміння бачити далі.

В сучасних умовах керівник повинен добре знати специфіку кожної функції управління виробництвом, мати чітке уявлення про можливості підприємства, його виробничих підрозділів і окремих категорій робітників.

Керівник повинен вміти передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Важливим для цього є вміння передбачити наслідки рішень, що приймаються, і можливості виникнення нових проблем, розв'язувати першечергові питання, вивчати психологію інших людей і враховувати їх особливості при висуванні кадрів, формуванні взаємовідносин з працівниками, виборі форм спілкування, а також забезпечувати постійну життєздатність управлінської системи, та її готовність до досягнення поставлених цілей, вміло мобілізувати колектив на розв'язання поставлених цілей, розподіляти

завдання і роботу серед виконавців відповідно до їх досвіду, кваліфікації та індивідуальних особливостей [10, 25].

В сьогоденні умовах, коли в сільськогосподарському виробництві впроваджуються ринкові відносини, особисті якості вже мають більше значення для успішної управлінської діяльності, ніж професійні знання. По професійним своїм якостям претендент на керівну роботу рідко відповідає пред'явленим вимогам, оскільки умови виробництва безперервно змінюються. Сформована система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів успішно може подолати цю прогалину. В нових умовах поступове значення набувають деякі особисті (індивідуальні) якості, і, зокрема, вміння працювати з людьми, воля, ініціатива, вибіркова пам'ять, гнучкість розуму, певність міркувань, точність, конкретність, цілеспрямованість, комунікабельність, забезпечувати системний підхід до проблем, що виникають [10, 29, 48].

Наявність таких індивідуальних якостей може компенсувати деякі професійні якості і сприяти мобілізації творчих здібностей робітників всього колективу, покращенню його морально-психологічного клімату, єдності, організації праці та її мотивації, що позитивно відобразиться на результатах господарювання [19, 23, 50].

Правильний підбір кадрів дає змогу здійснити принцип “кожна людина на певному місці і кожне місце - для певної людини”. Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, що відповідає її схильностям, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки. Керівникам потрібно від 3 до 5 років, щоб пройти професійну і соціально-психологічну адаптацію, перш ніж їхня діяльність стане ефективною.

Удосконалення роботи з керівними кадрами включає прогнозування і планування потреб в них, формування резерву на підготовку, висування і використання ефективних методів вивчення підбору кадрів, оцінки праці, періодичну переатестацію робітників [13, 19, 38].

Традиційна система оцінки кадрів керівників не завжди мала чіткі критерії в відношенні ділових якостей і особистих претендентів на керівну посаду.

Нахил, головним чином, робився на політичній якості і поширення і без того поширеного переліку, обов'язкових якостей, яких нараховується на сьогоднішній день вже більше 600 і яким на практиці не завжди прямували.

Такий традиційний підхід при оцінці претендентів на обіймаючу посаду в сучасних умовах вже не можна назвати прийнятими. Прийнятими може бути лише комплексний підхід до оцінки ділових і особистих якостей претендента на посаду керівника. Повинна існувати модель керівника з урахуванням соціального замовлення і посаду, на яку він претендує. Згідно цієї моделі і повинен будуватися комплексний підхід в оцінці майбутніх претендентів.

Для об'єктивності і повноти в такі моделі вводяться різноманітні інтегрованні показники (тести, бали). В цілях підвищення психологічної надійності кадрів управління вводять в модель групу ознак, які вказують на схильність людини до зривів в умовах високого психологічного навантаження і стресових ситуаціях. Доцільно вводити в такі моделі важливі показники ділових і особистих якостей як відношення до навацій, почуття передбачення, поведінка в екстримальних умовах [19, 24, 52].

При всій своїй привабливості і принадності такі моделі виходять занадто складними, дорогими і важко реалізуючими в самій практиці оцінки майбутніх претендентів. Ставиться питання про створення таких моделей за допомогою ПЕОМ на основі кореляційного, регресивного і кластерного аналізів, а також лінійного програмування [7, 34].

Виявлення здібностей претендентів на керівну посаду можна використовувати за допомогою методів, експертних оцінок, теорій рішень і ділових ігор. Метод експертних оцінок полягає в тому, що група спеціалістів (експертів) за спеціально розробленою анкетною оцінює наявність і ступень у працівника, якого вивчають, певних якостей. Оцінку проводять за п'яти-бальною системою, де оцінка 5 балів означає, що якість виявляється постійно; 4 бали – якість виявляється часто; 3 – кількість виявлень і невиявлень якості приблизно однакова; 2 – якість виявляється рідко; 1 – дуже рідко. Після опитування експерти здійснюють математичну обробку оцінок з метою

узагальнення незалежних думок. Знайденні дані використовують для порівняльної оцінки кандидатів на висування, для стимулювання працівників, перепідготовки і цілеспрямованої виховної роботи з кадрами [25, 41].

Підготовку кадрів, а також перепідготовку можна поліпшити за допомогою використання в навчальному процесі ділових ігор, які досить поширені в багатьох країнах. Суть їх полягає в тому, що за допомогою техніки імітується хід і розвиток виробництва і процес управління. Слухаючи по каналах диспетчерського і загального телефонного зв'язку, усних повідомлень, телеграфної поштової кореспонденції отримують інформацію. Ця інформація дає змогу аналізувати ситуацію на виробництві, приймати рішення, давати обгрунтовані розпорядження щодо координації діяльності підрозділів і регулювати процес виробництва [7, 43].

Методи експертної оцінки, теорії рішень і ділових ігор в сукупності зменшує ризик, пов'язаний з помилками в підборі кадрів управління і в цілому підвищує його результативність. Однак до кінця проблема оцінки кадрів не вирішується. Всі ці підходи являються умовними, дорогими і потребують великих витрат сил, часу і коштів і не завжди можуть бути використані на практиці сільськогосподарського виробництва і тим більше зараз в сучасних умовах.

З урахуванням всього викладеного, в практиці сільськогосподарського виробництва в останні роки широке розповсюдження отримали нові, більш прості і менш модельні методи оцінки, підбору і висування кадрів.

До таких нових напрямлень відносять: конкурсну систему заміщення вакантної посади, систему контрактів, введення випробувального терміну, при заключенні трудових контрактів і договорів виступ претендентів перед колективом зі своїми конкретними програмами по усуненню недоліків чи перспектив розвитку, атестація і переатестація, стажування, формування кадрового резерву [4, 15, 49].

Атестація є ефективною формою роботи з кадрами, яку проводять один раз на 3–5 років. На кожного працівника, який підлягає атестації, складають

характеристику, де відображається виробнича діяльність, кваліфікація. Її подають до атестаційної комісії, яка з урахуванням обговорення результатів роботи і ділових якостей відкритим голосуванням оцінює діяльність працівника. У процесі атестації роблять висновки про подальше використання працівника.

У процесі проведення атестації кадрів поряд з оцінкою професійно-кваліфікаційного рівня і ділових якостей робітників, складності і результативності їх праці слід врахувати ефективність практичного застосування економічних знань в організаційних і виробничо-технічних умовах. Атестація, безперечно, важливий і корисний захід. Проте вона не може забезпечити об'єктивну інформацію про робітника [17, 47, 55].

Представляє інтерес також проведення анонімного анкетування членів колективу в якому передбачає працювати претендент, оцінка його якостей і діяльності по вертикалі і горизонталі.

Погляд на майбутнього керівника можна істотно розширити, запропонувавши написати на себе характеристику, відмітивши при цьому свої переваги, достоїнства по відношенню до своїх суперників, виділивши недоліки, свої слабкі сторони в діловому і особистому відношеннях. Порівнюючи відомості, викладені в такій характеристиці, з даними опитування, а також оцінок по вертикалі і горизонталі можна отримати досить чітку і об'єктивну картину про претендента на обіймаючу посаду [4, 24, 27].

В галузі діяльності майбутнього керівника дуже важливо бачити не тільки прямі показники і критерії, але й непрямі. До таких показників можна віднести плинність кадрів в очолюванному ним колективі, стабільність в цілому колективу і основних показників його діяльності, його морально-психологічний клімат, авторитетність керівника, стиль його роботи, кількість правопорушень в ньому, стан трудової і психологічної дисципліни, ступень задоволеності працею і самим керівником, умови праці і побуту, кількість нещасних випадків на виробництві, поведінка керівника в сім'ї, відношення до спиртних напоїв, що

він читає, чим займається в вільний час, успішність і поведінка дітей в школі, як веде своє особисте присадибне господарство.

Також при оцінці кадрів не можна залишати без уваги і такий аспект, як мотивація вибору претендентом керівної посади, тобто глибинні причини і мотиви, спонукаючі людину претендувати на ту чи іншу посаду [14, 18].

При оцінці слід також звертати увагу на те, в якій мірі претендент здібний бути самостійним в прийнятті рішень, працювати конкретно з тим чи іншим колективом, який він в спілкуванні з людьми, чи делегує він їм свої повноваження і чи не дуже переоцінює свої особисті можливості і здібності, чи не прагне до надмірного контролю за роботою підлеглих, а також яким шляхом переважає відмічати їх успіх, помилки, упущення і як відноситься до критики в свою адресу.

При інших рівних умовах краще виконує свої посадові обов'язки той, хто не боїться втратити своє крісло, свою посаду. Якщо ж головний мотив керівника як би то не було втриматись на посаді, в своїх діях він не завжди буде рахуватися з інтересами справи [2, 18, 39].

1.3. Ефективність та результативність управлінських процесів

Управління можна розглядати як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва і підвищення прибутку господарюючого суб'єкта.

Ефективність підприємницької діяльності залежить від багатьох чинників: організаційно-економічних, фінансово-кредитних, соціальних, психологічних. Зокрема, в аграрній сфері з боку держави недостатня підтримка малого і середнього бізнесу, загальний кризовий стан сільського господарства, що є антистимулюючим чинником стосовно посилення соціальної функції підприємництва та розвитку сільських територій [17, 21].

Ефективність виробництва – економічна категорія, що відображає суть процесу і характеризує ступінь досягнення основних цілей, визначуваних

системою економічних законів стосовно суспільного і госпрозрахункового (індивідуального) відтворення [7, 8, 30].

Виділяють виробничо-технологічну, виробничо-економічну і соціально-економічну ефективність.

Виробничо-технологічна ефективність – ефективність використання ресурсів виробництва.

Виробничо-економічна ефективність – ефективність виробництва продукції як наслідок сукупного впливу виробничо-технологічної ефективності і економічного механізму господарювання.

Соціально-економічна ефективність, будучи похідною виробничо-економічної ефективності, відображає реалізацію економічних інтересів і характеризує ефективність роботи підприємства в цілому.

Ці види ефективності взаємопов'язані. Так, величина виробничо-технологічної ефективності багато в чому від рівня забезпеченості і ступеня використання виробничих фондів, що визначається рівнем інтенсифікації і матеріальної зацікавленості працівників в результатах праці як віддзеркалення соціально-економічної ефективності.

Виробничо-технологічна ефективність говорить про використання продуктивних сил в процесі виробництва і є в першу чергу похідної технологічної підсистеми, що представляє сукупність ґрунтово-кліматичних умов, технічної бази, технології і організації виробництва, взаємодія яких забезпечує виробництво продукції при певних витратах. Виробничо-технологічна ефективність характеризується ступенем використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів в процесі виробництва шляхом порівняння фактичних даних з нормативними [1, 31, 40].

По окремих сільськогосподарських культурах і видах тварин узагальнюючими показниками виробничо-технологічної ефективності є врожайність і продуктивність, а так само величина розрахункової собівартості, при розрахунку якої оцінку витрат праці і матеріальних ресурсів проводять на співставному в динаміці рівні. Порівняльний аналіз розрахункової і фактичної

собівартості дає можливість визначити народногосподарську і госпрозрахункову ефективність різних напрямів інтенсифікації, вплив економічного механізму господарювання [21, 31].

Для оцінки показниками виробничо-технологічної ефективності в цілому по підприємству доцільно використовувати показники вартості валової продукції сільського господарства в співставних цінах на 100 га сільськогосподарських угідь (умовної ріллі), середньорічного працівника, 1000 грн. виробничих фондів сільськогосподарського призначення. Рівень виробничо-технологічної ефективності встановлюють порівнянням фактичних даних з відповідними нормативними показниками, як які можна використовувати рівень виробництва продукції, відповідний певному рівню інтенсивності для середніх погодних умов.

Отримання узагальнюючого показника виробничо-технологічної ефективності пов'язане з проблемою зведення різноякісних чинників до єдиної величини [30, 31, 48].

Виробничо-економічна ефективність відображає виробничі відносини і вимірюється системою вартісних показників, що характеризують ефективність виробництва продукції. Вона визначає економічні взаємостосунки між підприємствами, підрозділами підприємства, користування вартісних показників, таких як собівартість, валова продукція (у поточних цінах), валовий дохід, госпрозрахунковий дохід, прибуток [30, 31, 33].

Для оцінки виробничо-економічної ефективності окремої сільськогосподарської культури, виду худоби (птахи) доцільно використовувати показники валового доходу і прибутку на гектар посіву, голову худоби (птахи), які дозволяють здійснювати порівняльний аналіз ефективності виробництва продукції в господарстві, а для оцінки виробничо-економічної ефективності підприємства необхідно використовувати показники валової продукції сільського господарства (у поточних планах) з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь (умовної ріллі), валового доходу на середньорічного працівника, прибули на 1000 грн. виробничих фондів. Ці

показники розраховують при оцінці економічної ефективності поєднання сільськогосподарських культур і видів худоби (птахи), виявленні можливості здійснення розширеного відтворення.

Рівень виробничо-економічної ефективності визначають порівнянням фактичних показників з нормативними, які характеризують ефективність виробництва окремих продуктів, а в цілому по підприємству – можливість розширеного відтворення.

Економічні інтереси виражають цілі виробництва, а соціально-економічна ефективність – ступінь їх реалізації. Соціально-економічна ефективність характеризує ступінь досягнення основних цілей, визначуваних системою економічних законів і виступаючих у вигляді системи економічних інтересів.

Таким чином, соціально-економічна ефективність виражає ступінь реалізації мети виробництва, а виробничо-технологічна і виробничо-економічна – засіб її досягнення.

Соціально-економічна ефективність виробництва на рівні сільськогосподарського підприємства виражає ступінь рішення задач по виробництву продукції для забезпечення умов розширеного відтворення.

Для кількісного виразу економічних інтересів на рівні підприємства використовуються наступні показники: з позицій загальнонародних інтересів – вартість кінцевої продукції сільського господарства (певної структури і якості) на одиницю сільськогосподарських угідь (умовної ріллі); з позицій колективних інтересів – оптимальна норма прибутку (оптимальна рентабельність); з позицій особистих інтересів – рівень фонду споживання з суспільного господарства на працівника.

Ефективність інтенсифікації сільськогосподарського виробництва визначається ступенем досягнення її цілей – збільшенням і підвищенням стійкості виробництва продукції на одиницю площі (голову худоби, птаха), зниженням витрат на одиницю продукції, вивільненням робочої сили, підвищенням продуктивності і поліпшенням умов праці [21, 28, 57].

Процес виробництва – взаємозв'язана єдність техніки, технології, організації і управління. Технологію виробництва характеризують певні співвідношення і витрата ресурсів виробництва на одиницю створюваного продукту. Оптимальної технології, що забезпечує кращі результати, властиві оптимальні співвідношення і рівень чинників виробництва, технічна база і організація виробництва [30, 31].

На основі оцінки роботи підприємства можна говорити про ефективність його роботи чи неефективність. На жаль, комплексного узагальнюючого показника ефективності не існує [4, 9, 11].

В даний час застосовуються:

- окремі показники ефективності (продуктивність праці, фондівдача, питомі показники і т.д.);
- узагальнені показники ефективності (сумарні витрати, строки окупності капітальних вкладень і т.д.).

Що ж розуміється під ефективністю?

У загальному випадку ефективність характеризує те, наскільки успішно ми досягли запланованої мети, Виходить, у цьому випадку ми можемо говорити про порівняльну ефективність, тобто порівнюючи план і факт визначити фінансову сторону його діяльності.

В умовах ринкової економіки ефективність доцільно визначати з урахуванням приведення (дисконтування) різночасних показників до їх цінності в початковому періоді. Для наведення різночасних витрат, результатів і ефектів використовується ставка дисконту [4].

Оцінка економічної ефективності, заснованої на дисконтуванні грошових потоків поточної вартості, виступає в якості інтегрального економічного показника і являє собою різницю між грошовими потоками надходжень і платежами, виробленими у процесі реалізації проекту (стратегічного плану) за весь інвестиційний (плановий) період.

Одним з показників досягнення успіху є рентабельність, хоча вона і не дає грошове вираження отриманого ефекту, але її рівень дозволяє судити про

результативність роботи підприємства за спланований (звітний) період і порівнювати його роботу з показниками аналогічних фірм [4, 31].

До характеристики рентабельності вкладень у діяльність того чи іншого виду відноситься рентабельність авансованого капіталу. Економічна інтерпретація цих показників очевидна, – скільки гривень прибутку приходить на одну гривню авансованого капіталу. При розрахунку можна використовувати або прибуток до оподаткування, або чистий прибуток.

Аналізуючи рентабельність у просторово-часовому аспекті, варто брати до уваги наступні ключові особливості цього показника, істотні для формулювання обґрунтованих висновків.

Перша пов'язана з тимчасовим аспектом діяльності підприємства. Адже коефіцієнт рентабельності визначається результативністю роботи за звітний період, а ймовірний і запланований ефект довгострокових інвестицій він не відображає. Коли підприємство робить перехід на нові перспективні технології чи види продукції, що вимагають великих інвестицій, значення показника рентабельності може тимчасово знижуватися. Однак, якщо стратегія перебудови була обрана вірно, понесені витрати надалі окупляться, тобто зниження рентабельності в звітному періоді не можна розглядати як негативну характеристику поточної діяльності.

Друга особливість визначається проблемою ризику. Багато управлінських рішень пов'язані з дилемою «Добре їсти чи спокійно спати?». Якщо обирають перший варіант, то приймають рішення, орієнтовані на одержання високого прибутку, хоча і ціною великого ризику. При другому варіанті – навпаки. Одним з показників ризикованості проекту є коефіцієнт фінансової залежності. Тому при підвищенні рентабельності й одночасному підвищенні залежності підприємства від кредиторів не можна однозначно заявити про поліпшення результатів діяльності.

Підвищення значення коефіцієнта рентабельності не еквівалентне високій віддачі на інвестований капітал, Тому при виборі рішень стратегічної спрямованості необхідно орієнтуватися не тільки на цей показник, але й брати

до уваги зміни ринкової ціни фірми, тобто підвищення престижу, популярності торгової марки, застосування сучасних технологій і праці висококваліфікованих фахівців. Це знаходить висвітлення в грошовій оцінці нематеріальних активів й істотно підвищує конкурентоспроможність і ефективність роботи підприємства.

Різні структурні одиниці підприємства можуть по-різному визначати ефективність виробництва. Зокрема:

1) Економічна служба: аналіз ефективності прогресивних технологічних і організаційних заходів, показників продуктивності праці, фондівддачі, фондоозброєності, собівартості і рентабельності виробництва, ефективності виробничо-економічних зв'язків підприємства з партнерами по АПК; оцінка пропозицій, направлених на підвищення ефективності виробництва;

2) Служба бухгалтерського обліку і фінансової діяльності: аналіз ефективності виробництва; підготовка пропозицій, направлених на поліпшення економічного стану підприємства;

3) Агрономічна служба: аналіз рентабельності виробництва в рослинництві, ефективності використання виробничого потенціалу в галузі, земельних угідь, сортів і т.д.; оцінка ефективності прогресивних форм організації і технологій виробництва продуктів рослинництва; обґрунтування пропозицій по підвищенню ефективності галузі за рахунок поліпшення роботи служби;

4) Зоотехнологічна служба: аналіз рентабельності виробництва в тваринництві, ефективності використання виробничого потенціалу в галузі, поголів'я, приміщень і т. ін.; оцінка ефективності прогресивних форм організації і технологій виробництва продуктів тваринництва; обґрунтування пропозицій по підвищенню ефективності галузі за рахунок вдосконалення роботи служби;

5) Ветеринарна служба: оцінка ефективності профілактичних заходів в тваринництві; обґрунтування пропозицій по підвищенню ефективності галузі за рахунок вдосконалення роботи служби;

6) Інженерна служба: аналіз і оцінка ефективності використання технічних засобів, способів і прийомів, форм експлуатації і ремонту тракторів, автомобілів, комбайнів; обґрунтування пропозиції по підвищенню ефективності виробництва за рахунок зростання рівня механізації і поліпшення використання технічних засобів, вдосконалення діяльності служби;

7) Керівник (фахівці) госпрозрахункового підрозділу: аналіз ефективності використання виробничих ресурсів підрозділу, ефективності його роботи; розробка пропозицій по підвищенню ефективності діяльності колективу;

8) Трудовий колектив (постійно діюча виробнича нарада): оцінка ефективності роботи колективу; розробка пропозицій по підвищенню ефективності діяльності підрозділу;

9) Бюро економічного аналізу: аналіз і оцінка ефективності виробництва; розробка заходів щодо реалізації резервів підвищення ефективності виробництва [13, 23, 28].

Для інформаційного забезпечення аналізу розробляють план проведення цієї роботи, що передбачає основні контрольні і аналітичні документи, терміни їх розробки і використання, виконавців і користувачів даними документами.

Неодмінною умовою соціально-економічного прогресу суспільства є дальше зміцнення і підвищення ефективності агропромислового комплексу, повне задоволення потреб населення в сільськогосподарській продукції. Для цього необхідно завершити переведення сільськогосподарського господарства на індустріальну основу, повсюдно впроваджувати наукові системи ведення господарства та інтенсивної технології, поліпшити використання землі, підвищити родючість, добитися значного зростання врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин, більш раціонально використовувати сільськогосподарську техніку, вдосконалити організацію заготівель, транспортування, зберігання і переробки продукцій сільськогосподарства [12, 54].

Розвиток підприємницьких структур в аграрному секторі економіки, пристосування, до ринкових умов господарювання потребує ефективного управління. Управлінська праця завжди була однією із визначальних складових процесу досягнення мети організації. Раціональність господарювання, його результативність у період кризи, адаптації суб'єктів господарювання до умов конкурентного ринку залежать від управлінських рішень, які приймаються керівною ланкою. Виходячи з цього, нагальною потребою постала необхідність визначення впливу складових процесу управління господарською діяльністю, які є виразниками прийнятих керівною ланкою управлінських рішень, на ефективність, а саме – результати. Дане питання останнім часом не знаходить достатнього відображення в дослідженнях проблеми менеджменту аграрних підприємств [28, 53].

Праця керівника є своєрідним ядром управління в сільськогосподарській виробничій системі, центром, у який надходить вся інформація, де приймаються рішення й починається їх реалізація. Все це забезпечує оптимальне функціонування всієї системи. Управління – це процес, завданням якого є цілеспрямований комплексний вплив на соціально-економічні явища організації (підприємства), а саме управління господарською діяльністю та персоналом. На основі цього слід зазначити, що рівень ефективності управління визначається через ефективність виробництва на основі результативних показників господарської діяльності підприємства за певний період.

Для повнішого визначення ефективності управління підприємством потрібно провести відповідний аналіз фінансової, інвестиційної діяльності, використання основних і оборотних фондів, продуктивності праці персоналу, результативних показників діяльності менеджерів усіх рівнів ієрархії управління.

Результати управління впливають із дій окремих осіб-керівників, які здійснюють функцію управління в організації через прийняття рішень і сприяння їх виконанню підлеглими. Ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності

управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Визначають її відношенням економічних результатів до затрат праці. При оцінці ефективності праці визначають, крім економічного, соціальний ефект (поліпшення умов праці, підвищення соціальної активності колективу та ін.), який проявляється в якісному аспекті діяльності та в управлінні (кількісному) економічного ефекту.

Ефективність управління сумірна з ефективністю підприємства взагалі, тому ці показники майже ідентичні. Звідси випливає, що більшість показників, які відображають рівень ефективності підприємства, вказуватимуть на рівень ефективності функціонування існуючої в ньому системи управління. Одним з основних індикаторів ефективності системи управління підприємством виступає прибуток, рівень якого порівняно із витратами виробництва виражає ступінь дієвості й правильності впровадження управлінських рішень. Також результативність дій менеджменту виражається через зміну основних показників діяльності підприємства, а саме – виконання виробничого плану, виконання плану реалізації, рівень використання виробничих фондів, продуктивності праці, відношення прибутку, валової продукції до чисельності управлінського персоналу, темпи росту валової продукції у звітному періоді по відношенню базового, процентне співвідношення між витратами на управління і витратами на виробництво взагалі, а також відношення між витратами на управління й одержаним прибутком.

Ефективність управління підприємством виражається через загальні результативні показники діяльності останнього за певний період по відношенню до базового періоду. Основними показниками для її визначення слід вважати рівень продуктивності виробництво валової продукції, прибуток, рівень використання капіталу (власного і залученого), використання основних та оборотних засобів тощо. При визначенні економічної ефективності системи управління підприємством слід визначити кількісне і якісне співвідношення між витратами й одержаними результатами – ефектом. Має місце залежність ефективності управління від розмірів підприємства [28, 27, 54].

Розміри підприємства з огляду оцінки нинішніх ресурсних можливостей впливають на результати виробничо-господарської діяльності в напрямі погіршення. Адже якісний бік ресурсів, тобто потенціалів, залишається на рівні застарілих техніко-технологічних характеристик, непридатних для ефективного використання в умовах конкурентного ринку. Як наслідок, знижується ефективність управління, адже менеджер аграрного підприємства обмежений у можливостях, не має достатньо засобів для повноцінної реалізації управлінських рішень. Потенціал сучасного аграрного підприємства не дає змоги впроваджувати новітні технології та передові підходи до організації праці, наявні ресурсні можливості сільськогосподарських підприємств виступають обмежувальним фактором ефективного розвитку в аспекті забезпечення виробництва конкурентоспроможної, ліквідної продукції, яка приносить прибуток, а також розвитку організації в напрямі розширеного відтворення, соціального спрямування менеджменту.

На ефективність управління значно впливають витрати виробництва, які лежать в собівартості продукції і дохідності діяльності. Витрати виробництва й результативні показники діяльності сільськогосподарських підприємств мають свої особливості в розрізі організаційних форм господарювання.

Управлінська діяльність здійснюється людиною, тому ефект управління залежить від уміння керівника вчасно впливати на процеси, які проходять в підприємстві, а також правильно розпорядитися наявним виробничим і кадровим потенціалом, побудувати дієву систему стимулювання підлеглих. Мотиваційні чинники вважаємо визначальними щодо ефективного управління, тому стимулювання є свого роду витратами, які проявляються в оплаті. Даний вид витрат впливає на продуктивність праці, яка є одним із вимірників ефективності управління [28, 56].

В сучасних умовах функціонування аграрних підприємницьких структур на ефективність управління впливають фактори зовнішнього середовища, а внутрішні чинники, відійшли на другий план (зокрема, заробітна плата не виконує стимулюючої функції, а лише облікову, оскільки з огляду на розмір

втратила значимість). Дана ефективність у сучасних реаліях має "кон'юнктурний характер", а саме – залежить від погодних умов, політики цін, державних пріоритетів на ринку сільськогосподарської продукції, інтересів і дій організацій-покупців великих партій продукції. Отже, сільськогосподарським товаровиробникам без підтримки держави важко відстоювати власні інтереси у площині ціноутворення, що значно обмежує можливість планування ефективності. Аграрним підприємствам у більшій мірі притаманний "ситуаційний менеджмент", реалії й специфіка функціонування вимагають готовності до здійснення функції управління в контексті змінного зовнішнього та внутрішнього середовища [14, 52].

РОЗДІЛ 2. РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна економічна характеристика сільськогосподарського підприємства

У кожній державі, в будь-якому суспільстві сільське господарство є життєво необхідною галуззю народного господарства, оскільки зачіпає інтереси буквально кожної людини. Однак для України, яка стала на шлях до ринкової економіки, сільське господарство має велике значення як каталізатор розвитку економіки як в країні, так і на підприємстві в цілому, що відіграють вирішальну роль у формуванні державного та місцевих бюджетів. Тому держава та місцеві органи влади кожної області зацікавлені в ефективній роботі аграрних

підприємств. Особливо після закінчення найвідповідальнішого етапу земельної реформи – приватизації землі.

Далі наведемо коротку організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3». Юридична адреса: 70420, Запорізька область, Запорізький район, с. Долинське, вул. Степова, 1-А.

Запорізький район, в якому знаходиться ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», відноситься до центрального помірно-засушливого агрокліматичного району.

За багаторічними даними Запорізької метеостанції середньорічна температура складає $+8,4^{\circ}\text{C}$.

Найбільш холодні є місяць січень та лютий, найбільш теплими липень і серпень. Літо переважно спекотне та сухе, а тах температура повітря в окремі роки в липні і серпні доходить до $37 - 39^{\circ}\text{C}$, а іноді 40°C .

Середньорічна сума опадів складає 472 мм з них 34% припадає на літні місяці (червень, липень, серпень). На вегетаційний період (з квітня по вересень), припадає 60%.

Усі ґрунтові види визначені в господарстві об'єднані в 4 категорії в які включені наступні сільськогосподарські види:

I категорія чорноземи незмиті, слабо змиті:

- чорноземи звичайні малогумусні середньо- та тяжкосуглинкові, незмиті на льосах;

- чорноземи звичайні малогумусні тяжко- та середньосуглинні, слабо змиті на льосах пологих схилів.

Ґрунти цієї категорії придатні для вирощування будь-яких сільськогосподарських культур та потребують звичайних агротехнічних заходів для їх поліпшення.

II категорія – чорноземи середньозмиті:

- чорноземи звичайні малогумусні, середньозмиті, важко-та-середньосуглинкові пологих та покатих схилів.

Ґрунти цієї категорії потребує комплексу протиерозійних агротехнічних заходів.

III категорія – чорноземи середні та сильнозмиті:

- чорноземи звичайні сильно змиті покатих та крутих схилів із сильною розвиненою глибиною ерозією.

Ці ґрунти потребують комплексу протиерозійних гідротехнічних лісо-меліоративних і агротехнічних заходів.

IV категорія – чорноземі намиті та чорноземно-лугові ґрунти:

- чорноземи намиті і лугово-чорноземні тяжко- та легкосуглинкові ґрунти днищ балок. Вони потребують гідротехнічних заходів спрямованих на боротьбу з донним розмивом, а також поверхневого поліпшення.

Рельєф території району рівнинний, дуже розчленований долинами р. Дніпро і його приток, ярами і балками. Дуже складною є геологічна будова території. Домінуючі ґрунтові породи на водорозділах – льоси. Вони підстилаються червоно-бурими глинами, пліоценовими вапняками, гранітами, магнетитами, пісками, мергелями та іншими породами.

На більшій частині території району в минулому переважала різнотравно-типчачово-ковилова степова рослинність, яка нині практично відсутня. В заплавах і надзаплавних терасах річок збереглись соснові, дубові і змішані ліси, а також заплавні луки, які місцями переходять в ліси, чагарники і болота.

За ґрунтово-кліматичними умовами область поділяється на чотири райони:

- північний – теплий, недостатньо зволожений з чорноземами звичайними середньопотужними;
- центральний – дуже теплий, помірно-посушливий з чорноземами малогумусними;
- південний – дуже теплий, посушливий з чорноземами південними;
- заплави і надзаплавні тераси Дніпра та інших річок.

Район відноситься до північного ґрунтово-кліматичного району. Річна сума опадів складає 490-530 мм, а середня температура повітря за рік – 8,2-8,5⁰С. Тривалість періоду з температурою повітря вище +10⁰С дорівнює 173-178 днів. Сума активних температур за цей період – 3000-3100⁰, кількість опадів – 260-270 мм. Безморозний період триває 175-185 днів. Перші осінні

приморозки відмічаються в другій декаді вересня, а останні весняні – в третій декаді травня. Середня багаторічна дата створення стійкого снігового покриву – 3-5 січня, а його сходу – 5-7 березня.

Земельні ресурси є основою матеріального виробництва. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя в районі.

На дохідність аграрних підприємств також істотно впливає місце положення земельних ділянок. Ґрунти району – чорноземи звичайні малогумусні, середньопотужні повнопрофільні різного ступеня еродованості. Повнопрофільні чорноземи займають площу 774,2 тис. га, або 29,9% загальної площі угідь області. Загальна потужність гумусованого горизонту – 35-40 см.

У районі з урахуванням його конкретних умов (типів ґрунтів, їх механічного складу, конфігурації земельних ділянок, кута їх нахилу, спеціалізації виробництва тощо) необхідно розробити і впровадити систему заходів, що забезпечують ефективне використання земельних ресурсів. Порівняльна оцінка показників інтенсивності в динаміці дає змогу виявити деякі напрями подальшого поліпшення використання землі. Рівень інтенсивності використання земельних ресурсів району можливо проаналізувати завдяки таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка і структура земельних угідь та землезабезпеченості Запорізького району

Показник	2015		2016		2017		2018		2019		2019 до 2015, %
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	85553	-	83051	-	79166	-	75282	-	72772	-	85,06
Вт.ч. сільськогосподарські угіддя	79822	100	77334	100	73837	100	70340	100	68595	100	85,9
із них:	72275	90,5	69822	90,3	67375	91,2	64928	92,3	64734	94,3	89,4

рілля												
пасовища й сінокоси	6443	8,1	6408	8,3	5452	7,4	4496	6,4	3195	4,65	49,6	
багаторічні насадження	1104	1,4	1104	1,4	1104	1,5	912	1,3	657	0,96	59,5	
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	0,93	-	0,93	-	0,93	-	0,93	-	0,94	-	101,0	
Коефіцієнт розораності	0,92	-	0,91	-	0,92	-	0,93	-	0,94	-	103,5	
Кількість працівників, чол.	5446	-	5407	-	4386	-	3225	-	2450	-	45,0	
Припадає на одного працівника: сільськогосподарських угідь	14,6	-	14,3	-	16,8	-	21,8	-	27,9	-	191,0	
ріллі	13,2	-	12,9	-	15,3	-	20,1	-	26,3	-	198,7	

Аналізуючи данні таблиці 2.1 можна зробити висновок, що загальна земельна площа району у 2019 році, в порівнянні з показниками 2015 року, скоротились на 14,94 %, що складає 12781 га. Це сталося за рахунок значного зменшення площ сінокосів і пасовищ, ріллі та багаторічних насаджень.

Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі в середньому становить 93,5% це може призвести до значного погіршення стану землі, що використовується – втрати її родючості. Надмірне розорювання сільськогосподарських угідь у багатьох господарствах призвело до інтенсивного розвитку вітрової та водної ерозії з усіма відповідними негативними наслідками.

В Запорізькому районі дуже вдало поєднані ринки збуту сільськогосподарської продукції та ринок придбання матеріальних ресурсів, що зменшує транспортні витрати, отже, зменшує собівартість вироблених ними товарів. Також, підприємці мають змогу реалізовувати свою продукцію на центральних ринках не тільки району, але й області, що збільшує попит та ціну

на сільськогосподарську продукцію. Склад товарної продукції району показано в таблиці 2.2.

Сільськогосподарське виробництво району здійснюється за органічної єдності чотирьох факторів, серед яких важливе місце займають засоби виробництва – знаряддя і предмети праці, які, виражені у вартісній формі, становлять поняття виробничих фондів.

Залежно від характеру обороту, а також від функціональної ролі і значення в процесі створення нових споживчих вартостей, засоби виробництва поділяються на основні і виробничі фонди. До основних фондів відносять грошовий вираз знарядь праці, оборотні фонди – це грошовий вираз предметів праці, що знаходяться на стадії виробничих запасів і незавершеного виробництва, які беруть участь лише в одному циклі виробництва і повністю переносять свою вартість на створюваний продукт. Для оцінки ефективності використання оборотного капіталу, визначення потреби в ньому і обґрунтованого управління процесом прискорення оборотом застосовують низку економічних показників, які мають відображення в таблиці 2.3.

Таблиця 2.2. Структура товарної продукції сільськогосподарських підприємств району по роках

Вид продукції	2015 р., %	2019 р., %	2019 р. до 2015 р., %
Зернові	85,9	69,01	50,15
Соняшник	7,1	21,82	192,28

Овочі	4,3	3,84	55,16
Всього по рослинництву	79,5	81,39	62,40
Молоко	72,7	59,86	45,55
Жива маса ВРХ	10,5	23,30	123,04
Всього по тваринництву	20,5	18,61	55,28
Разом по району	100,0	100,0	60,94

Проводячи аналіз даних можна зробити висновок, що оборотні фонди за останній рік по відношенню до базисного зменшився майже на половину, виручка від реалізації скоротилася на 55,53 %, однак фондівіддача та ефективність використання оборотних фондів (що показує коефіцієнт оборотності) збільшилися відповідно на 74,28 та 55,55 %. Також скоротився період обертання оборотних фондів на 35,72 % порівняно з 2015 роком.

Таблиця 2.3. Економічна ефективність використання виробничих фондів у районі

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015 %

Середньорічна вартість оборотних фондів, млн. грн.	233958,0	125629,2	128972,0	125464,1	127991,6	54,71
Прибуток, млн. грн.	1467,0	20868,1	6104,7	2045,7	652,4	44,47
Виручка від реалізації, млн. грн.	84278,5	83864	82528,7	82548,3	72352,5	85,85
Фондозабезпеченість, тис.грн.	290,95	157,39	166,77	1278,68	181,96	62,54
Фондоозброєність, тис. грн.	38,06	23,07	23,85	28,61	39,69	104,27
Фондовіддача, грн.	36,02	66,76	64,07	65,78	62,78	174,28
Фондомісткість, грн.	277,60	149,80	156,08	152,02	159,29	57,38
Коефіцієнт оборотності оборотних фондів	0,36	0,67	0,66	0,66	0,56	155,55
Період обігу оборотних фондів, дні	1013,89	544,78	553,03	553,03	651,78	64,28

Однією із важливих характеристик підприємства є аналіз використання трудових ресурсів. Динаміка та аналіз ефективності їх використання наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Рівень використання трудових ресурсів у районі

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2019 до 2015, %

Середньорічна кількість працівників, чол.	6147	5446	5407	4386	3225	52,46
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	5080	5204	5340	5299	5369	105,69
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	826,42	955,56	987,61	1208,16	1664,81	201,45
Річний запас праці, тис. люд.-год	8624	8010	7426	6818	5976	69,29
Коефіцієнт використання робочого часу, %	58,91	64,97	71,91	77,72	89,84	152,50
Трудозабезпеченість	7,7	7,17	7,3	6,24	4,98	64,67

Аналіз даних, наведених в таблиці свідчить про те, що середньорічна кількість працівників, зайнята у сільському господарстві з 2015 по 2019 роки зменшилась на 47,54 % (2922 чоловіки). Це зумовлено, в основному, тим, що робота у сільському господарстві є ризиковою в плані отримання стабільного прибутку. Шукаючи більш оплачувану роботу, люди переїжджають із сіл у міста.

Таким чином кількість людино-годин, відпрацьованих одним працівником, збільшилась на 101,45 %. Що в свою чергу зумовило зростання коефіцієнта використання робочого часу на 52,5 % і зменшення трудозабезпеченості на 35,33%. На підприємствах району у 2019 році значно підвищилась урожайність зернових, зокрема по озимій пшениці, яровим зерновим та кукурудзі на зерно порівняно з 2015 р. (відповідно на 59,43%; 20,93% та 43,98%).

Базовим об'єктом дослідження є ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» Запорізького району Запорізької області.

Коеф с.-г. освоєння землі	0,97	0,99	0,99	0,99	0,99	102,1
Коефіцієнт розораності землі	0,96	0,98	0,98	0,98	0,98	102,1

Від рівня розвитку матеріально-технічної бази залежить розвиток продуктивності господарства, бо матеріально-технічна база є найважливішою складовою частиною продуктивних сил і має велике значення в сільськогосподарському виробництві. Вона складається з сукупності засобів та предметів праці, що використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Матеріально-технічна база та ефективність її використання наведені у таблиці 2.6.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, ми бачимо, що за період 2015-2019 років середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 4,8 %. Про ефективність використання основних засобів можна судити із показників фондівіддачі та фондомісткості.

Так в динаміці 2015-2019 років на кожну гривню основних фондів припало відповідно 0,27; 0,12; 0,23 грн. валової продукції. На 1 гривню валової продукції припало відповідно 3,6; 8,2; 4,3 грн. основних фондів середньорічна вартість оборотних засобів зменшилась на 4,6% в порівнянні з 2015 роком.

Таблиця 2.6. Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання на підприємстві

Показник	2015	2017	2019	2019 р. в % до 2015 р.
Середньорічна вартість основних	20922	21152	19921	95,2

фондів, тис. грн.				
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	8755	8505	8356	95,4
Фондозабезпеченість в розрахунках на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	406,4	518,3	518,3	127,5
Фондоозброєність на одного середньорічного працівника, тис. грн.	39,1	48,4	58,5	149,6
Фондовідача, тис. грн.	274,7	122,1	231,3	84,2
Фондоємність, тис. грн.	0,0036	0,008	0,0043	119,4

До найважливіших показників діяльності господарства також відносять показники динаміки і структури товарної продукції (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Динаміки структури реалізованої продукції у ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

Вид продукції	2015		2019		2019 до 2015 у %
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Виручка від реалізації продукції, робіт	111,3	100,0	135,7	100,0	121,9

та послуг					
Продукція рослинництва- всього	106,6	95,8	130,8	96,4	122,7
Інша продукція, роботи і послуги	4,7	4,2	4,9	3,6	104,3

Найбільшу частку товарної продукції в ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» займає галузь рослинництва (в середньому близько 95 %). Серед продукції рослинництва у 2019 р. переважали зернові та зернобобові культури – 57,2 %, в т. ч. із них більша частка припадала на озимі зернові 44,2 %. Технічні культури (соняшник та ріпак) забезпечували близько 24,0 % доходів від виробництва та продажу продукції рослинництва.

В структурі витрат матеріальні витрати, які увійшли у собівартість продукції складають найбільшу частку 60,7 %, із них більша частка витрат припала на запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту 13,8 % (табл. 2.8).

Також більша частка витрат пішла на насіння та посадковий матеріал, корми, нафтопродукти 107; 12,3 і 11,03 % відповідно.

Для визначення економічної ефективності розвитку сільськогосподарського виробництва потрібно не тільки обчислити одержаний при цьому результат, а й зіставити його з витратами засобів виробництва. Для визначення економічної ефективності виробництва в цілому використовується система показників, такі як, розмір валового доходу, собівартість одиниці продукції. У таблиці 2.9. показані основні показники ефективності та розвитку ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3».

Таблиця 2.8. Структура витрат на основне виробництво сільськогосподарської продукції ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

Елементи витрат	Усього на основне виробництво, %
Витрати на оплату праці	18,6
Матеріальні витрати, які увійшли в собівартість продукції	60,7
у тому числі: насіння та посадковий матеріал	10,7
корми	12,3
інша сільськогосподарська продукція	0,6
мінеральні добрива	4,7
нафтопродукти	11,03
електроенергія	5,1
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	13,8
оплата послуг і робіт, що виконуються сторонніми органами, та іншими матеріальними витратами	2,4
Амортизація основних засобів	20,1
інші витрати	0,6

Дані таблиці 2.9. показують, що виробництво валової продукції у 2019 році зросло у 1,22 рази порівняно з 2015 р. Однак обсяги темпи зростання собівартості були ще вищими.

Таблиця 2.9. Динаміка основних фінансово-економічних показників господарської діяльності ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

Показник	2018	2019	2019
----------	------	------	------

			у % до 2015
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	111 081,3	135 770,4	122,2
Чистий прибуток, тис. грн.	49 563,3	40 464,5	81,6
Рівень рентабельності, %	80,6	42,5	-38,1 в.п.

Саме тому показник рівня рентабельності господарства зменшився майже удвічі з 80,6 % до 42,5 %. Незважаючи на це ефективність менеджменту і використання ресурсного потенціалу в господарстві загалом залишається високою.

2.2. Характеристика системи планування управлінських рішень та ефективності адміністративних витрат на підприємстві

Основний регламентуючий документ в ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» - статут, який визначає членство в господарстві, права і обов'язки членів, основні види діяльності господарства, засади обліку і звітності тощо.

Згідно Статуту ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» управління господарством здійснюється на основі самоврядування, гласності, участі його членів у вирішенні питань діяльності господарства.

Директор представляє перед органами державної влади, підприємствами та організаціями, окремими громадянами.

Розподіл обов'язків та функцій основних спеціалістів відбувається між членами господарства. Директор здійснює такі функції: планування

оперативної діяльності, контроль і аналіз результатів, маркетингова діяльність, організація процесу виробництва та ін. Бухгалтерський підрозділ відповідає за фінансово-економічну сферу діяльності, тому й відповідні функції: фінансування розвитку господарства, документообіг, аналіз показників господарства та ін.

Раціональна організація керівництва неможлива без вчасного інформаційного забезпечення апарату управління. Інформація є головною складовою комунікацій. Директор щодня від 50 до 90 % всього часу витрачає на комунікації. Він займається цим, щоб реалізувати свою роль в міжособових відносинах, інформаційному обміні і процесах ухвалення рішень, крім управлінських функцій. Комунікації в процесі діяльності підприємства виникають між господарством та зовнішнім середовищем (місцеві органи влади, партнери, контролюючі органи держави, споживачі, покупці, орендодавці та ін.), між керівником та працівниками, тобто у внутрішньому середовищі.

Однією зі специфічних особливостей дослідних господарств є той факт, що тут у більшості випадків не поєднуються функції власника і менеджера.

Розмір підприємства не викликає необхідності залучення додаткових спеціалістів, тому керівні посади займають: директор, головний бухгалтер, головний агроном, інженер та ін.

У ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» менеджментом займається сам керівник підприємства. Він здійснює планування виробничої діяльності, керує найманими працівниками, перед якими ставить конкретні завдання і цілі, контролює виконання роботи та аналізує результат.

Директор ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» за роки управління показав себе справедливим керівником, який співпрацює в тісному контакті з кожним працівником, враховує їх потреби та побажання, при необхідності завжди йде назустріч. Він вміє налагодити контакт з іншими організаціями на вигідних умовах двом сторонам, завжди допомагає людям, які звертаються до нього.

Директорів господарства важливо вміти розкривати свої внутрішні психологічні резерви. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе й інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення до діяльності і життя, до цілей і життєвих ситуацій, очікуване емоційне поведіння в напружених ситуаціях і міжособистісних відносинах, ділові якості. Це все впливає на стиль керівництва.

ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», як і будь-яке підприємство, має свою модель управління. Вчені виділяють цілий ряд моделей: адміністративні, управлінські, економічні та ін. Зрозуміло, що в процесі діяльності дані моделі пере-плітаються та підприємство ставить цілі, що враховують різні їх аспекти.

Для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» характерна в першу чергу модель управління за цілями. Так, в господарстві орієнтуються на досягнення конкретних поставлених цілей. Директор господарства самостійно визначає завдання на кожен робочий день для працівників, слідкує за виконанням та аналізує результат. Кожен працівник господарства чітко ознайомлений з власними повно-важеннями та обов'язками.

Планування виробничої діяльності здійснюється щорічно на загальних зборах працівників господарства, на яких приймаються так звані запрограмовані рішення. У ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» до запрограмованих рішень відносяться рішення щодо використання фондів та ресурсів на наступний виробничий період, штатний розпис на наступний рік, використання доходу і т. ін.

Незапрограмовані рішення виникають в ситуаціях, які нові для господарства, не зустрічалися раніше або потребують негайного вирішення. В даному випадку рішення ухвалює сам голова, який наділений для цього повноваженнями.

Для прийняття раціонального і найбільш ефективного управлінського рішення для конкретної ситуації, голова ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» використовує усю наявну інформацію, аналізує її, визначає розмір витрат для реалізації того чи іншого рішення, обирає найкращу альтернативу і складає

план, згідно якого рішення буде впроваджуватися в життя. Ухвалення рішень - це частина щоденної роботи директора.

Таблиця 2.10. Розрахункові таблиці для кореляційно-регресійного аналізу

Показник	
факторний (адміністративні витрати на 1 га)	результативний (прибуток з 1 га)
22,63	265,14
22,68	-1975,58
31,29	281,9
35,49	-505,28
36,03	146,62
39,27	-243,26
44,07	151,6
48,29	-194,9
51,56	-131,8
52,77	-908,9
56,57	31,13

Практично у всіх випадках для директора важко ухвалити рішення що не матиме негативних наслідків. Ефективно працюючий керівник розуміє і приймає як факт те, що вибрана ним альтернатива може мати недоліки. Він ухвалює дане рішення, оскільки з урахуванням всіх чинників воно представляється найбільш бажаним з погляду кінцевого результату.

При ухваленні рішень директорів господарства необхідно враховувати цілий ряд різноманітних чинників: визначеність або невизначеність кінцевого результату, ризик, наявну інформацію та її якість, поведінкові особливості працівників, негативні наслідки, взаємозалежність управлінських рішень, витрати на реалізацію рішення, ефективність рішення та ін.

В роботі було використано метод кореляційно-регресійного аналізу впливу обсягу адміністративних витрат на прибуток з 1 гектару по окремих сільськогосподарських підприємствах Запорізького району за 2015-2019 рр.

Також було проведено групування даних по обсягу прибутку з 1 га (табл. 2.11). За результатами сформовано 4 групи.

Таблиця 2.11. Групування для кореляційно-регресійного аналізу

Результати групування						
№ групи	мін	макс	кількість	сума	середнє	% до 1 групи
1	22,63	31,115	2	-1710,44	-855,22	100
2	31,115	39,6	4	-320,02	-80,005	9,354903
3	39,6	48,085	1	151,6	151,6	-17,7264
4	48,085	56,57	4	-1204,47	-301,118	35,20936

$$y=744,3331+0,6480x \quad (2.1)$$

Кореляційно-регресійний аналіз залежності прибутку з одного га від адміністративних витрат на 1 га, зроблений по 11 сільськогосподарських підприємствах Запорізької області показав, що зростання адміністративних витрат на 10 грн. призводить до збільшення прибутку на 0,64 грн.

2.3. Характеристика організаційної структури і структури управління підприємства

Організаційна структура товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ “АЛЕКСАНДР-АГРО 3” відбиває внутрішню систему підприємства і являє собою сукупність виробничих, допоміжних і обслуговуючих підрозділів, що здійснюють свою діяльність на основі кооперації і поділу праці. Організаційна структура є об'єктом управління.

Під структурою управління розуміють сукупність ланок і окремих працівників апарату управління, виконуючи різні управлінські функції, їх

взаємозв'язок, їх взаємопідлеглість і стосунки. Конкретний вираз структура управління знаходить в схемі управління, підпорядкованість управлінських кадрів та їх функціональних зв'язках.

Багатогалузева відділкова структура управління характерна для господарств, які мають відділення і комплексні бригади, до складу яких входять бригади рослинництва і тваринництва, ланки, обслуговуючі і допоміжні виробництва і служби.

Керівництво відділенням виконують завідувачі, бригадири, спеціалісти. Галузевий бригадир, помічник бригадира, ланкові, обліковці. У великих бригадах працюють агрономи, механіки та інші спеціалісти.

При такій структурі управління в господарстві є слідуєчи функціональні служби: агрономічна, інженеро-технічна, будівельна, комунально-господарська, економічна, обліковці.

Таким чином, керівник відділком або бригадир комплексної бригади отримує вказівки не тільки від директора господарства, але й від головних спеціалістів.

Подвійна підлеглість керівників приводить до зайвих витрат часу, неузгодженість в діях, зниженню особистої відповідальності в рішеннях тих чи інших виробничих питань.

Аналіз показує, що в господарствах з багатогалузевою відділковою структурою управління спостерігається перевищення норм керованості. Так, в середньому керівнику господарства підпорядковується 13 керівників і спеціалістів, головному агроному – 2.

Досвід провідних господарств показує, що оптимальна норма керованості для перших керівників і спеціалістів – 5-6 чоловік. Її перевищення приводить до розпилення уваги керівників та спеціалістів. Вони не можуть глибоко аналізувати те чи інше питання, з запізненням приймають рішення, часто вмішуються в справи підлеглих, позбавляючи їх можливості самостійно приймати рішення що негативно проявляється на ефективності виробництва.

З метою зниження обсягу робіт для управлінських відділів і бригадирів комплексних бригад треба централізувати деякі функції: ремонту тракторів і сільськогосподарських машин, матеріально-технічне здобування, поточний ремонт виробничих об'єктів, перспективне і поточне планування.

Це дозволить більш оперативно і кваліфіковано вирішувати виробничі питання.

Керівники відділами і бригадири комплексних бригад самостійно вирішують оперативно-господарські питання. Завдяки цьому підвищиться їх особиста відповідальність за результати виробничо-фінансової діяльності підрозділів. Їх права та обов'язки слід чітко регламентувати внутрішньо-господарськими посадовими інструкціями.

Галузева структура управління характерна для господарств, де замість відділень та комплексних бригад організовані галузеві бригади рослинництва і тваринництва [10, 16].

Спеціалізовані бригади і загони об'єднані в відділи рослинництва, овочівництва, механізації і електрофікації, постачання і реалізації.

Головні спеціалісти являються начальниками відділів і здійснюють безпосереднє керівництво бригадами і начальниками загонів.

Цехова структура управління припускає наявність вузько-спеціалізованих підрозділів з великою концентрацією виробництва, високим рівнем його механізації та автоматизації. Управління цехом здійснює начальник цеху, якому підкорюються бригадири, завідувачі фермами, начальники механізованих загонів, майстри, очолюючи внутріцехові підрозділи.

Перевага цехової в порівнянні з іншими структурами управління полягає в тому, що підвищується оперативність і відповідальність керівництва, оскільки керівник цеху одночасно є технологом і організатором, скорочуються витрати на утримання управлінського апарату, створюються умови для забезпечення оптимальної норми керівництва для керівників і спеціалістів.

Змішана структура управління характеризується наявністю в господарстві комплексних бригад, а також окремих вузькоспеціалізованих бригад

тваринництва і рослинництва, загонів і комплексів. Комплексні бригади знаходяться в безпосередній підлеглих директору господарства, а окремі вузькоспеціалізовані бригади, загони і комплекси – головному спеціалісту.

Організація спеціалізованих бригад, загонів та комплексів наряду з комплексними бригадами пов'язана з постійним поглибленням внутрішньогосподарської спеціалізації та концентрації виробництва в господарствах.

Функціональні зв'язки апарату управління при змішаній оргструктурі здійснюються за схемою: керівник господарства – управляючий відділом – бригадир галузевої бригади – ланковий, а також: керівник господарства – головний спеціаліст – бригадир галузевої бригади – ланковий.

Така структура управління поєднує в собі характерні особливості багатогалузевої відділенської галузевої і цеховою структур управління [3, 16, 26].

З перерахованих структур управління перспективними і найбільш прогресивними є галузева та цехова. Для переходу на таку структуру необхідні:

- високий рівень внутрігосподарської і внутрішньогалузевої спеціалізації і концентрації виробництва, забезпечуючий умови для організації оптимальних по чисельності спеціалізованих бригад і загонів в рослинництві та тваринництві господарства;

- відносно компактне розташування тваринних і інших виробничих приміщень в одному або двох близько(2-3 км) розташованих населених пунктів, невелика віддаленість (в радіусі 10-15 км) земельних ділянок від центральної садиби господарства;

- наявність якісного телефонного та радіозв'язку між виробничими підрозділами і працівниками апарату управління;

- відносно повна забезпеченість працівниками бригад тваринництва і рослинництва;

- високий рівень управлінської та організаційної кваліфікації керівників і спеціалістів вищої, середньої та нижчої ланки господарства ;

- забезпеченість керівників та спеціалістів вищої ланки автотранспортом для внутрівиробничих поїздок [26, 35].

На першому етапі в господарстві здійснюється проектування галузевої та цехової структури управління, в ході якої визначається яка кількість бригад, ланок, загонів і ферм треба залишити при новій структурі виробництва, скільки буде організовано і яких виробничих, обслуговуючих, допоміжних і управлінських відділів.

Потім встановлюють оптимальну кількість керівників і спеціалістів господарства з обліком значної централізації таких функцій управління як матеріально-технічне забезпечення, реалізація продукції рослинництва і тваринництва, облік, планування, фінансування, оплата праці.

Розроблюється положення про підрозділи господарства і посадові інструкції для усіх керівників та спеціалістів.

На другому етапі працівники управління повинні вивчати нову структуру управління, супідрядність та взаємозв'язок керівників і спеціалістів господарства, положення про цехи і відділи, обов'язки, права, відповідальність, правила керівництва, службові взаємовідношення, вносили свої пропозиції по удосконаленню даних регламентуючих документів.

На третьому етапі передбачається ретельна праця з організації виконання прийнятих рішень. Тому була переглянута супідрядність керуючих кадрів і їх взаємозв'язок, перерозподілювались обов'язки, були посилені права і самостійність, посилилась особиста та колективна відповідальність керівників і спеціалістів господарства. Це обумовило децентралізацію оперативного управління виробництвом, підвищення самостійності та відповідальності начальників цехів і відділів.

Важливою умовою впровадження удосконаленої структури управління на даному етапі являється систематичне і повсякденне виконання і підтримання зі сторони керівника господарства встановлених принципів та правил функціонування галузевої та цехової структури управління.

Дослід переходу на галузеву та цехову структуру управління показав слідуючи їх переваги в порівнянні з багатогалузевою відділковою структурою:

- головні спеціалісти являються безпосередніми керівниками бригад, загонів, успішно маневрують технічними та трудовими ресурсами, несуть більш повну відповідальність за кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності господарства;

- директор підприємства оперативніше вирішує організаційні і технологічні питання на рівні начальників цехів, очолюючих основні ділянки виробництва, а начальники цехів – між собою, тільки в випадку спірних питань звертаючись до вищестоящего керівника;

- значно скорочуються функціональні зв'язки за рахунок лінійних, що дає можливість більш чітко визначити права, обов'язки і особисту відповідальність кожного працівника;

- упорядковуються і частково поєднуються функції спеціалістів, технологічного і адміністративного управління виробництвом;

- зменшується число безпосередньо підлеглих директору господарства керівників з 13-17 до 5-6 чоловік;

- спрощується система управління і посилюється принцип єдиноначальності;

- покращуються госпрозрахункові відношення між підрозділами, підвищується ефективність управління;

- з'являється можливість удосконалювати облік продукції і витрат на її виробництво, оплату праці керівників та спеціалістів, підвищується виконавча дисципліна керівників та спеціалістів, а також оперативність в їх праці [31, 54].

При галузевій та цеховій структурах управління директори господарств і головні спеціалісти дають підлеглим на 15-20% менше вказівок і розпоряджень, ніж в господарствах з багатогалузевою відділенською структурою управління, підвищується оперативна самостійність трудових колективів.

На основі організаційної структури складається структура управління. В ТОВ „АЛЕКСАНДР-АГРО 3” склалася триступінчаста змішана структура управління. Управління відповідними галузями здійснюють головні спеціалісти, яким безпосередньо підпорядковуються бригадири виробничих

бригад. В існуючій структурі поєднуються два типи: лінійно-галузева та функціонально-галузева структура управління.

На перший погляд, при існуванні лінійно-галузевої структури управління сам процес управління спрощується, підвищується рівень організаційного розпорядництва і технологічного керівництва, тому що в одній особі виступає керівник галузі і головний спеціаліст, зміцнюється принцип єдності лінійного розпорядження.

При здійсненні оперативно-розпорядницького впливу на всіх ділянках роботи, створюються об'єктивні умови для виконання оптимальних норм керування й обслуговування для керівників і спеціалістів підприємства, підвищується оперативність управління, зменшуються витрати на утримання управлінського апарату. Однак, така структура одночасно знижує і якість функціонального керівництва виробничими структурними підрозділами через надмірне відволікання на виконання лінійних функцій.

Найвищим органом управління ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» є загальні збори засновників. Ними обирається ревізійна комісія, яку очолює голова і до її складу не входить керівник товариства з обмеженою відповідальністю, який є найманим працівником за контрактом. Рішення загальних зборів обов'язкове для виконання керівником підприємства та його найманими працівниками.

До складу дирекції ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» входить троє засновників, або їх представників, вони є організаційно-розпорядницьким органом. Дирекції лінійно підпорядковується директор.

У даному підприємстві склалася лінійно-функціональна структура управління. Вона забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з функціональним впливом з боку керівників функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійного керівника. Кожен працівник може одержати при цьому обов'язкові для нього вказівки від функціональних керівників. Так між собою підпорядкований диспетчер, керівники відділів і служб і начальники цехів.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Менеджмент реалізації продукції та її розподілу за каналами товароруху

Для реалізації овочевої продукції господарство використовує як гуртову торгівлю так і роздрібну через мережу магазинів в різних районах міста та на продовольчих ринках.

Аналіз товарної продукції дозволив сформулювати перспективні стратегії для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»:

- у секторі “А” знаходиться: цибуля ріпчаста. Вона є лідером номенклатури аграрної продукції ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», для неї характерне швидке зростання ринку та висока відносна частка ринку. Рекомендованою стратегією може бути інвестування прибутків у збільшення виробництва цього виду овочевої продукції.

- у секторі “В” знаходяться всі зернові культури господарства. Вони значно втратили темпи зростання ринку через скорочення посівних площ. Разом з тим поки ще, мають високу відносну частку ринку. Проте, потенціал її подальшого зростання практично вичерпано. Рекомендованою стратегією щодо даних видів аграрної продукції буде стратегія збереження ринкових переваг із підтриманням набутих обсягів виробництва.

- овочеві культури (капуста і морква) знаходяться майже на межі секторів “С”, для якого характерне швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка, і “Д” – що характеризується низькою відносною часткою ринку та низьким темпом зростання. Тому не слід кардинально щодо цих товарів застосовувати стратегію поступового згорання ділової активності і вивільнення їх із виробництва підприємства.

Може статися так, що разом із зміною попиту, продажі на ці товари перейдуть до сектору “С”, для якого найбільш доцільно буде застосовувати стратегію розширення частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для їх розвитку.

<p>170 Сектор А</p> <p>+цибуля</p> <p>127</p>	<p>Сектор С</p> <p>+ морква +капуста</p>	
<p>Сектор В</p> <p>+кукурудза на зерно</p> <p>+ ячмінь ярий</p> <p>+озима пшениця</p> <p>96</p>	<p>Сектор Д</p> <p>+соняшник</p>	
1,25	0,68	0,20

Рисунок 3.1. Матриця перспективного планування виробництва реалізації аграрної продукції у ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

- у секторі “Д” знаходиться соняшник, по якому в перспективі було б найбільш доцільно частково скоротити виробництво. Як з огляду на

агротехнічні вимоги (частка в структурі посівних площ складає 15 %), так і на ринкові умови, де ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» програє основним конкурентам, які використовують більш інтенсивні технології та високовартісні гібриди цієї культури.

На підставі середньостатистичного аналізу даних за останні три роки по обсягу збуту по різних каналах і в різні періоди часу нами було встановлено тенденцію зміни цін, обсягів продажу та собівартості одиниці продукції господарства на ринку овочевої продукції (зокрема, цибулі).

В результаті було проведено додатковий аналіз і запропоновано зміни в часі виходу на ринок та структурі використання каналів реалізації цибулі (додаток А).

Дані додатку А показують, що в цілому реалізація цибулі для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) є більш рентабельною, ніж на місцевих продовольчих ринках. В останньому випадку високими є накладні та капітальні витрати, що збільшує собівартість одиниці продукції. Вища собівартість по ринковому каналу не компенсується більш високою ціною настільки як в мережі магазинів.

Переважно господарство реалізує цибулю ріпчасту по обох каналах збуту починаючи з серпня по березень. Стабільний попит на продукцію зумовлений процесом участю у процесі консервації та тим, що взимку людям не вистачає вітамінів, мінералів корисних речовин. Разом з тим господарство має обмежені потужності для зберігання сільськогосподарської продукції і продаж цибулі найчастіше завершується на початку весни. На початку грудня, як правило, рентабельність реалізації цибулі в супермаркетах є найвищою і становить 22 %, а на місцевих продовольчих ринках – в кінці січня і становить близько 24 %.

Взимку, тоді коли найвищий попит на цибулю збільшується собівартість продукції за рахунок накладних витрат на зберігання продукції. Звичайно, що міра збільшення чи зменшення буде залежати від поточного чи очікуваного

попиту на овочеву продукцію в конкретні періоди, але за можливістю це варто робити.

З метою максимізації ефективності використання каналів розподілу аграрної продукції в роботі було використано метод економіко-математичного моделювання.

Вихідними даними для складання моделі була інформація по наявних виробничих потужностях, можливостях для зберігання продукції, планах реалізації та прогнозованому попиту на цибулю в розрізі півмісяців (таблиця 3.1, 3.2).

Змінні матриці економіко-математичної моделі задачі:

X1 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у вересні (1-15);

X2 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у вересні (16-30);

X3 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у жовтні (1-15);

X4 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у жовтні (16-31);

X5 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у листопаді (1-15);

X6 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у листопаді (16-30);

X7 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у грудні (1-15);

X8 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у грудні (16-31);

X9 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у січні (1-15);

X10 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у січні (16-31);

X11 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у лютому (1-15);

X12 – обсяг продажу цибулі в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) у лютому (16-28);

Таблиця 3.1. Прогнозований попит на цибулю ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» у розрізі півмісяців

Період	Обсяг, ц	
	Мережа роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.)	Місцеві продовольчі ринки
вересень (1-15)	52	91
вересень (16-30)	52	90
жовтень (1-15)	54	90
жовтень (16-31)	54	88
листопад (1-15)	50	84
листопад (16-30)	49	84
грудень (1-15)	48	86
грудень (16-31)	50	88
січень (1-15)	53	90
січень (16-30)	54	91
лютий (1-15)	54	91
лютий (16-28)	55	91

X13 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у вересні (1-15);

X14 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у вересні (16-30);

X15 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у жовтні (1-15);

Таблиця 3.2. План реалізації цибулі ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» у 2021-2022 маркетинговому році

Період	Обсяг, ц
вересень (1-15)	140
вересень (16-30)	139
жовтень (1-15)	139
жовтень (16-31)	140
листопад (1-15)	134
листопад (16-30)	132
грудень (1-15)	136
грудень (16-31)	140
січень (1-15)	141
січень (16-30)	143
лютий (1-15)	145
лютий (16-28)	145

X16 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у жовтні (16-31);

X17 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у листопаді (1-15);

X18 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у листопаді (16-30);

X19 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у грудні (1-15);

X20 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у грудні (16-31);

X21 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у січні (1-15);

X22 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у січні (16-31);

X23 – обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у лютому (1-15);

X24 - обсяг продажу цибулі на місцевих продовольчих ринках у лютому (16-28).

Обмеження по прогнозованому попиту на цибулю мали вигляд:

$X1 \leq 52;$	$X13 \leq 91;$
$X2 \leq 52;$	$X14 \leq 90;$
$X3 \leq 54;$	$X15 \leq 90;$
$X4 \leq 54;$	$X16 \leq 88;$
$X5 \leq 50;$	$X17 \leq 84;$
$X6 \leq 49;$	$X18 \leq 55;$
$X7 \leq 48;$	$X19 \leq 55;$
$X8 \leq 50;$	$X20 \leq 55;$
$X9 \leq 53;$	$X21 \leq 55;$
$X10 \leq 54;$	$X22 \leq 55;$
$X11 \leq 54;$	$X23 \leq 55;$
$X12 \leq 55;$	$X24 \leq 55.$

Обмеження по можливостях виробництва, зберігання і плану реалізації у кожному місяці мали вигляд:

$$\begin{aligned}
 X1 + X13 &\leq 145; \\
 X2 + X14 &\leq 145; \\
 X3 + X15 &\leq 148; \\
 X4 + X16 &\leq 147; \\
 X5 + X17 &\leq 142;
 \end{aligned}$$

$$X_6 + X_{18} \leq 140;$$

$$X_7 + X_{19} \leq 143;$$

$$X_8 + X_{20} \leq 145;$$

$$X_9 + X_{21} \leq 147;$$

$$X_{10} + X_{22} \leq 147;$$

$$X_{11} + X_{23} \leq 146;$$

$$X_{12} + X_{24} \leq 146.$$

Обмеження по річних виробничих потужностях, зберіганню та плану реалізації цибулі мало вигляд:

$$X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9 + X_{10} + X_{11} + X_{12} + X_{13} + X_{14} + X_{15} + X_{16} + X_{17} + X_{18} + X_{19} + X_{20} + X_{21} + X_{22} + X_{23} + X_{24} \leq 1741$$

Цільова функція за максимум прибутку від виробництва та реалізації цибулі за різними каналами реалізації мала вигляд:

$$0,26X_1 + 0,26X_2 + 0,26X_3 + 0,28X_4 + 0,28X_5 + 0,29X_6 + 0,29X_7 + 0,29X_8 + 0,32X_9 + 0,3X_{10} + 0,37X_{11} + 0,4X_{12} + 0,27X_{13} + 0,27X_{14} + 0,27X_{15} + 0,28X_{16} + 0,28X_{17} + 0,29X_{18} + 0,29X_{19} + 0,29X_{20} + 0,3X_{21} + 0,28X_{22} + 0,36X_{23} + 0,4 \Rightarrow \text{максимум прибутку.}$$

Матриця економіко-математичної моделі задачі та результати її розв'язку наведені в додатках А і Б.

Порівняння оптимізованих та фактичних результатів наведено в таблиці 3.3.

Результати оптимального розподілу обсягів збуту цибулі за каналами реалізації свідчать про доцільність збільшення продажу продукції в мережі роздрібною торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) на 6 центнерів, а на місцевих продовольчих ринках спостерігається доцільність зменшення на 6 центнерів. Найбільше відхилення по першому каналу розподілу в другій декаді лютого (воно становить +5 центнерів). По другому каналу так само у другій декаді лютого – 5 центнерів.

Таблиця 3.3. Порівняння фактичних та оптимальних результатів продажу цибулі ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» при розподілі за каналами реалізації

Період	Обсяг продажу, ц					
	Мережа роздрібно́ї торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.)			Місцеві продовольчі ринки		
	факт	оптимум	+/-	факт	оптимум	+/-
вересень (1-15)	49	47	-2	89	91	+2
вересень (16-30)	50	52	+2	88	87	-1
жовтень (1-15)	51	50	-1	87	86	-1
жовтень (16-31)	51	52	+1	84	83	-1
листопад (1-15)	48	50	+2	82	83	+1
листопад (16-30)	46	43	-3	82	84	+2
грудень (1-15)	46	45	-1	83	83	0
грудень (16-31)	48	49	+1	85	88	+3
січень (1-15)	49	52	+3	87	84	-3
січень (16-30)	51	51	0	88	87	-1
лютий (1-15)	50	49	-1	88	86	-2
лютий (16-28)	50	55	+5	89	84	-5

Найбільш суттєві резерви позитивних змін і підвищення обсягу прибутку у святковий період (грудень-січень).

Дослідження показали, що у ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» внаслідок можливого впровадження запропонованих у моделі змін може відбутися зростання прибутку від реалізації цибулі майже в усіх місяцях крім другої половини січня і першої половини лютого, що відповідно становить - 88 грн. та - 299 грн. Разом з тим часткові зміни в системі товароруху з урахуванням різної економічної ефективності каналів, очікуваного попиту та виробничих потужностей фермерського господарства можуть призвести і до часткового загального збільшення річного прибутку від продажу цибулі з 445510 грн. до 453370, або на 10,76 %.

В цілому такий методологічний підхід доцільно застосовувати і відносно логістичної оптимізації використання розподільчих каналів по інших видах продукції фермерського господарства.

3.2. Проектування рішень в системі обслуговування та постачання підприємства

Важливе місце серед сучасних кількісних методів при підготовці управлінських рішень займає теорія масового обслуговування (теорія черг).

ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» один раз на тиждень в суботу на власних переробних мініпотужностях надає послуги з помелу зерна для місцевого населення та фермерів.

Ключовим поняттям теорії черг є функція вартості, яка дорівнює сумі вартості чекання покупця в черзі і вартості простою устаткування.

Головною метою вивчення цієї функції є пошук можливостей її мінімізації. Вартість простою устаткування визначити відносно не складно, а от втрати пов'язані з чеканням покупця у черзі набагато менше очевидні і залежать від обставин на найпростішому рівні вартість дорівнює витратам на утримання приміщення для очікування, але сюди доцільно включати і деяку компенсацію за терпіння: клієнти, яким доводиться чекати занадто довго можуть піти і більше не повернутися.

Найбільш загальною є ситуація, коли інтенсивність потоку покупців носить випадковий характер, тобто підкоряється розподілу Пуассона. А час обслуговування підкоряється закону зворотного експонаційного розподілу.

$$T = A / S * N \quad (3.1.)$$

Де - T – інтенсивність навантаження;

A – середня інтенсивність потоку покупців;

S – середня швидкість обслуговування (людино/хв.) в розрахунку на 1 сервісний канал;

N – кількість сервісних каналів;

Величина T за існування черги повинна бути меншою 1. Тобто сервісні потужності повинні перевищувати інтенсивність потоку покупців, інакше черга буде зростати до нескінченності.

У випадку, якщо існує один сервісний канал, то середня кількість покупців у черзі визначається за формулою:

$$Q = T^2 / (1-T) \quad (3.2.)$$

Де - Q – середня кількість покупців у черзі.

Оскільки темп черги дорівнює S , то середній час очікування в черзі дорівнює відношенню

$$t_{оч} = Q / S \quad (3.3.)$$

Частка часу, коли сервісні потужності простоюють дорівнює одиниця мінус T ; ймовірність того, що в системі знаходиться n -покупців дорівнює:

$$P_n = (1-T) T^n \quad (3.4.)$$

За наведеними вище формулами розрахуємо ймовірність утворення черги, ймовірність простою мініпереробних потужностей без клієнтів та середній час на виконання замовлення від моменту його надходження згідно з умовами ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3».

Робота мінімлина у ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» в цілому організована на прийнятному рівні.

Разом з тим для того щоб покращити діяльність роботи мінімлину ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» при обслуговуванні місцевого населення та фермерів, необхідно створити для них належні умови, знайти саме той сервісний підхід, який збільшить кількість клієнтів господарства. При проведенні досліджень у ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» було звернуто увагу, що клієнти фермерського господарства часто дуже довго знаходяться у черзі для помелу власного зерна. Ймовірність утворення черги, коефіцієнт простою кожної каси по обслуговуванню та середній час здійснення розрахунку можна визначити за допомогою системи масового обслуговування. У ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» за шестигодинний робочий день у суботу обслуговуються біля 100 чоловік. У господарстві є $k = 2$ пункти обслуговування, що працюють з інтенсивністю обслуговування $\mu = 10$ чоловік за годину. Інтенсивність потоку кількості обслуговувань складає $\lambda = 100 / 6 = 16,6$ послуг на годину. Коефіцієнт навантаження одного каналу обслуговування дорівнює $\rho = \lambda / \mu = 16,6 / 10 \approx 1.66$.

Знайдемо допоміжну величину, що вказує на частку простою системи масового обслуговування за формулою:

$$\rho_0 = 1 / (1 + 1,66^1 / 1 + 1,66^2 / 2 + 1,66^3 / 2(2 - 1,66)) \approx 0,10$$

$$P \text{ простою} = 1 - 1,66 / 2 \approx 0,17,$$

тобто 17 % часу кожен пункт обслуговування не працює.

$$P \text{ черги} = 0,10 \times 1,66^3 / 2(2 - 1,66) \approx 0,67,$$

тобто 67 % клієнтів потрапляють у чергу.

$$Z \text{ черги} = 2 \times 0,67 / 2 - 1,66 \approx 3,94$$

$$T = 3,94 / 16,6 + 1 / 10 \approx 0,34 \text{ години} = 20 \text{ хвилин}$$

Таблиця 3.4. Розрахункові параметри для управління чергами при наданні послуг з помелу зерна

Умовне позначення показника	Розрахунок	Значення
ρ_0 – допоміжна величина	$1 / (1 + 1,66^1 / 1 + 1,66^2 / 2 + 1,66^3 / 2(2 - 1,66)) \approx 0,10$	-
P простою	$= 1 - 1,66 / 2 \approx 0,17$	17 % часу кожен пункт не працює
P черги	$0,10 \times 1,66^3 / 2(2 - 1,66) \approx 0,67$	67 % клієнтів потрапляють у чергу
Z черги	$2 \times 0,67 / 2 - 1,66 \approx 3,94$	середня довжина черги – 4 клієнти
T	$3,94 / 16,6 + 1 / 10 \approx 0,44$	час на очікування клієнта в черзі складає біля 26 хвилин (0,44 години)

Отже, значна кількість клієнтів ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» потрапляють у чергу, а це негативно впливає на імідж господарства і тим самим створює ризики втрати користувачів послуг, а отже і зменшення прибутку. Тому пропонується в майбутньому збільшити у мінімаліні ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» кількість пунктів обслуговування і робітників до трьох.

Розглянемо аналогічну ситуацію при $k = 3$.

Знайдемо допоміжну величину, що вказує на частку простою системи масового обслуговування:

$$\rho_0 = 1 / (1 + 1,66^1 / 1 + 1,66^2 / 2 + 1,66^3 / 3(3 - 1,66)) \approx 0,19$$

Ймовірність простою пункту обслуговування без клієнтів:

$$P \text{ простою} = 1 - 1,66 / 3 \approx 0,44,$$

тобто 44 % часу кожен пункт обслуговування не працює.

Ймовірність утворення черги з клієнтів у ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»:

$$P \text{ черги} = 0,19 \times 1,66^3 / 3(3 - 1,66) \approx 0,22,$$

тобто 22 % клієнтів потраплять у чергу.

Середню довжину черги:

$$Z \text{ черги} = 3 \times 0,22 / 3 - 1,66 \approx 0,49$$

Середній час перебування клієнта у ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», враховуючи час очікування та обслуговування:

$$T = 0,49 / 16,6 + 1/19 \approx 0,233 \text{ години} = 14 \text{ хвилин}$$

Отже, якщо збільшити кількість пунктів обслуговування як мінімум до 3-х, то в 2021-2022 роках мінімум ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» покращить швидкість обслуговування місцевого населення та фермерів з помелу зерна. Це

може позитивно вплинути на збільшення кількості клієнтів господарства і в цілому на ефективність його діяльності.

У структурі собівартості виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» витрати на зберігання запасів щорічно складають близько 10 %, а, отже, ефективне управління ними є важливим резервом зниження собівартості аграрної продукції.

Необхідною умовою підтримання виробництва сільськогосподарської продукції на певному рівні є постійна наявність частини оборотних активів у матеріальній формі (виробничі запаси). Так, щоб здійснювався процес виробництва, ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» повинен мати в необхідних розмірах запаси насіння, палива, засобів хімічного захисту рослин та інших виробничих запасів.

Встановлення правильної величини замовлення і розміру партії продукції необхідної для повного використання виробничих потужностей підприємства пов'язане з визначенням мінімальних загальних витрат.

Основними витратами, які здійснює підприємство при формуванні запасів є витрати на зберігання та витрати на обслуговування запасів.

Витрати на зберігання. Можуть включати витрати на оренду приміщення, амортизаційні відрахування, витрати на охорону, електроенергію, теплопостачання, санітарну обробку, адміністративні витрати тощо.

Витрати на зберігання часто виражаються у % від вартості матеріалів, які зберігаються, або ж як визначена сума на одиницю зберігання.

Витрати на зберігання в середньому складають від 15 до 30 % вартості матеріалів.

Витрати на обслуговування. Можуть виникати при налагоджуванні устаткування, оформлення документації (рахунків-фактур, накладних, угод тощо) [14, 25].

До цих витрат також відносяться перевірка партії постачання на якість і кількість та переміщення запасів на тимчасове збереження.

Вартість обслуговування часто виражається як фіксована грошова сума незалежно від розміру партії.

Японські виробники крім звичайних компонентів враховують також можливі витрати від порушення виробничого процесу.

Неможливість розташувати устаткування та робітників один біля одного (що стимулює взаємодію, обмін та спілкування), а також приховані проблеми, які пов'язані з якістю продукції і виходом з ладу устаткування. Коли всі ці фактори враховані, вартість запасів стає більшою і навіть набагато більшою.

При визначенні оптимальної кількості партії закупівлі сировини (запасів) розглядаються комбінації двох випадків:

1). Створення запасів відсутні і підприємство здійснює значні витрати на обслуговування частих закупівель.

2). Формується річна норма запасів на складі, де витрати з обслуговування закупівель мінімальні і дорівнюють витратам на одну партію.

В той же час витрати на зберігання є дуже високими [14, 25].

В роботі проводилося визначення оптимального розміру партії закупівлі дизельного пального для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» від постачальників з урахуванням витрат на зберігання запасу і його обслуговування (табл. 3.5).

Відомо, що у одного з постачальників підприємство планує закупити у 2021 році 1000 т дизельного пального для використання у виробництві.

При цьому витрати зі складування складають 20 % вартості середньорічного виробничого запасу, а витрати з обслуговування закупівель - 12 тис. грн. на кожну партію.

За результатами розрахунків отримали, що оптимальною кількістю партій закупівелі дизельного пального у одного з постачальників для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» у 2021 році буде 4 партії по 250 т кожна, оскільки загальні витрати на зберігання при цій комбінації будуть найменшими і дорівнюватимуть 93000 грн.

Запаси в тому чи іншому вигляді присутні по всій довжині логістичного ланцюга, як у сфері виробництва, так і у сфері обігу продукції.

Таблиця 3.5. Проектний розрахунок оптимального розміру партій закупівлі запасів дизельного пального для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

Показник	Кількість партій						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг партії закупівлі пального, т	1000	500	333	250	200	166	142
2. Середньорічний обсяг запасів пального, т	500	250	166	125	100	83	71
3. Вартість середньорічного запасу пального, тис. грн.	900	450	300	225	180	150	128
4. Витрати на зберігання, тис. грн.	180	90	60	45	36	30	25
5. Витрати на обслуговування закупівель, тис. грн.	12	24	36	48	60	72	84
6. Загальна собівартість запасів пального, тис. грн.	192	114	96	93	96	102	109

Система управління запасами – сукупність правил і показників, які визначають момент часу й обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів [7].

ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» формує запаси як сировини, так і частково готової продукції, яка зберігається протягом певного періоду. При цьому перевага такої операційної моделі полягає в тому, що досягається максимальна ефективність виробничого процесу.

Побудуємо таблицю в якій містяться допоміжні розрахунки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Розрахунок оптимальної кількості серій місячного виробництва нерафінованої олії в ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

Показник	Кількість серій виробництва							
	1	2	3	4	5	6	7	...
Обсяг серії виробництва, тис. л	20	10	6,7	5	4	3,3	2,8	...
Середньомісячний обсяг серії, тис. л	10	5	3,35	2,5	2	1,65	1,4	
Вартість серій, тис. грн.	9,80	4,20	3,28	2,45	1,96	1,62	1,37	...
Витрати на тимчасове зберігання, грн.	980	420	328	245	196	162	137	...
Витрати з підготовки виробництва, грн.	220	640	960	1280	1600	1920	2240	...
Загальномісячні витрати, грн.	1300	1060	1288	1525	1796	2082	2377	...

Постачання сировини гарантоване і немає необхідності швидко реагувати на зміни попиту покупців – для цього створюються запаси (які фактично страхують ризики). Запаси в даному випадку ізолюють виробництво від коливань і збоїв як у поставках так і попиті.

ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» планує часткову переробку соняшнику і виробництво нерафінованої олії у жовтні 2021 року в обсязі 20000 л. Витрати з підготовки виробництва при цьому складають 320 грн. на кожен серію, витрати

зі складування готової продукції – 10 % від середньорічної вартості її запасу. Змінні витрати на 100 одиниць продукції складають 98 грн.

За цих умов в роботі було визначено планову оптимальну кількість серій місячного виробництва нерафінованої олії для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», що ставило за мету мінімізацію собівартості серійного виробництва продукції.

Графік визначення оптимальної кількості серій наведено нижче:

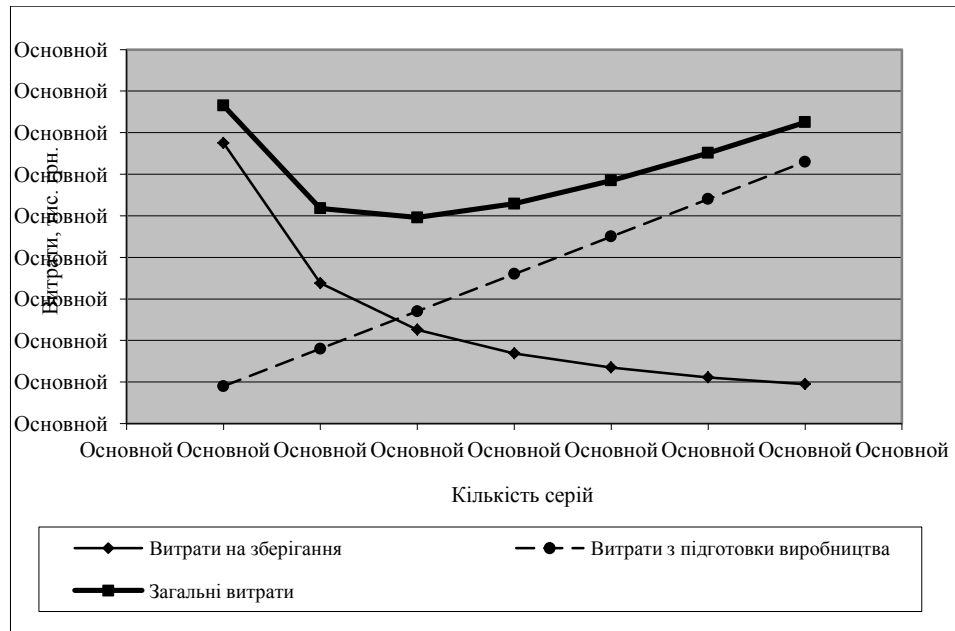


Рисунок 3.2. Оптимальна кількість серій місячного виробництва нерафінованої олії в ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

Як бачимо з рисунку 3.2, при збільшенні обсягу серій виробництва витрати на зберігання збільшуються, а витрати з підготовки виробництва зменшуються. Загальна собівартість спочатку знижується, а потім починає зростати. Точка, від якої вони починають збільшуватись є оптимальним обсягом серій місячного виробництва нерафінованої олії. В данному випадку оптимальна кількість серій – 2 по 10000 л кожна. При цій комбінації ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» мінімізує місячні витрати на формування запасів для виробництва нерафінованої олії.

3.3. Кількісні підходи до обґрунтування конкурентних стратегій розвитку господарства

Проведемо аналіз критеріїв стратегічної сили ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3». На основі даних побудуємо вектор рекомендованої стратегії у системі координат SPASE (таблиця 3.7.).

Таблиця 3.7. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв по ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3»

Показник	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, Балів
Фінансова сила підприємства-ФС			3,3-5,3
• рентабельність вкладеного капіталу	4-6	0,4	1,2-2
• стабільність отримання прибутку	3-5	0,3	0,9-1,5
• ліквідність	3-5	0,3	1,2-1,8
Конкурентоздатність підприємства-КП			1,7-4
• частка підприємства на ринку	1-3	0,5	0,5-1
• можливість активного впливу на рівень цін і витрат	2-3	0,3	0,6-0,9
• рентабельність продажу	3-5	0,2	0,6-2,1
Привабливість галузі-ПС			5,8-7,6
• характеристика конкурентної ситуації	7-9	0,3	1,6-2,7
• стадія життєвого циклу галузі	6-7	0,4	2,4-2,8
• залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6-7	0,3	1,8-2,1
Стабільність галузі-СТ			3,4-5
• тривалість життєвого циклу галузі	5-7	0,4	2,0-2,8

• ступінь інновативності галузі	1-3	0,4	0,8-1,2
• маркетингові та рекламні можливості	3-5	0,2	0,6-1,0

Результати SPACE-аналізу показують, що даному підприємству слід обрати або конкурентну стратегію, або агресивну стратегію. Виходячи з проведеного SPACE-аналізу ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» пропонується обрати конкурентну стратегію. А вже пізніше, після закріплення своїх позицій по більшості видів агропродукції, можна буде перейти й до агресивної стратегії (рис. 3.3).

Не дивлячись на існуючі „вузькі місця” планування конкурентних стратегій за допомогою матричних методів може бути корисним як вихідна інформація. Без будь-якого кількісного обґрунтування виключно інтуїтивні рішення в менеджменті є дуже ризикованими. Тому тут потрібне „розумне” поєднання аналітичної логіки та інтуїції.

З огляду на це в роботі було застосовано один із методів портфельного аналізу – матрицю „Бостонської консалтингової групи”.

У відповідності з методикою визначається відносна частка ринку шляхом ділення середньорічної частки ринку ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» на середньорічну частку ринку основних видів продукції.

Стратегічний аналіз товарної номенклатури ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» дозволив запропонувати ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» такі конкурентні стратегії:

Озима пшениця є лідером товарного сектору рослинницької продукції ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3». Рекомендованою конкурентною стратегією щодо озимої пшениці може бути інвестування прибутків у часткове збільшення обсягів виробництва, оскільки є потенціал до подальшого зростання набутих маркетингових показників. Доцільною конкурентною стратегією для соняшнику господарства буде збереження існуючої долі ринку для утримання позиції по відношенню до конкурентів. Цього можна досягти шляхом

підвищення високого рівня технології виробництва та підтримки продажу цього виду рослинницької продукції.

Для цього пропонується вирішити задачу про планування виробництва.

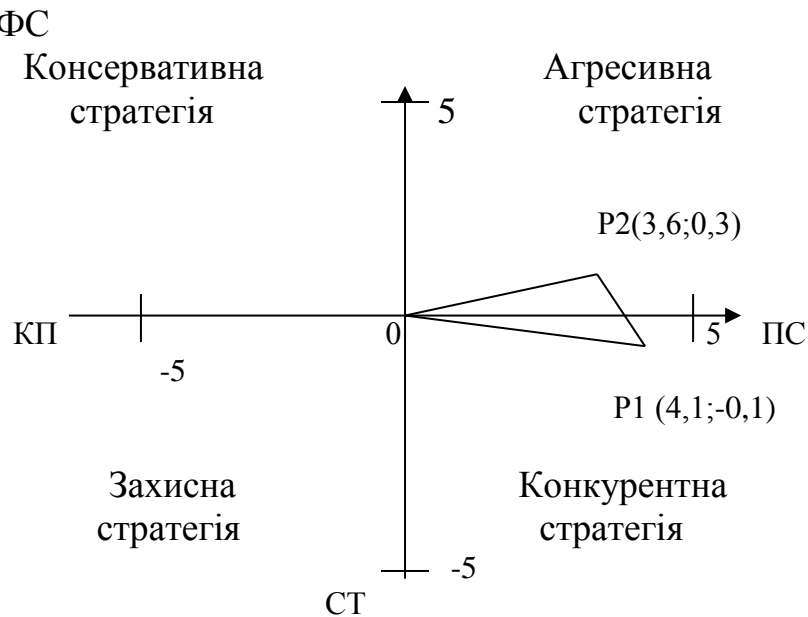


Рисунок 3.3. Графічне зображення рекомендованих конкурентних стратегій ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» (метод SPACE-аналізу)

Господарство в 2020 р. ввело до структури посівних площ гречку. Для подальшого розвитку виробництва гречки доцільним буде - продовження фінансування виробництва цієї продуктової групи і здійснення розширення посівних площ з метою створення умов для зростаючої долі ринку. Складовою конкурентної стратегії може бути і розширення долі ринку за рахунок стимулювання збуту продукції. Попит на ячмінь для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» постійно зменшується. Тут доцільне поступове скорочення обсягів виробництва з урахуванням параметрів агротехнічних вимог та введення до сівозміни прибутковіших сільськогосподарських культур.

Разом з тим стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Проте, формальне планування може створити ряд важливих, і часто істотних, сприятливих факторів для підприємства. Стратегічний план підприємства – це зведення його цілей і засобів їх досягнення, який коректується в залежності від змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Однією із основних умов

успішної розробки і здійснення стратегічного плану є співробітництво, колективна взаємодія і творчість усіх спеціалістів господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проблема організації процесу менеджменту підприємства потребує системного розгляду. Ця системність проявляється в обов'язковому врахуванні, з одного боку, органічного зв'язку діяльності керівників і спеціалістів з управляючими об'єктами і, з іншого боку – тісного взаємозв'язку усіх працівників управлінського апарату в процесі організації виробництва та менеджменту. Кожен бізнес-процес є результатом сукупної, взаємозв'язаної праці не лише значної кількості безпосередніх виконавців даного процесу, а й багатьох працівників різних ланок і ступенів апарату управління. В його організації і забезпеченні всім необхідним беруть участь не лише бригадири або завідувачі ферм, а й головні спеціалісти, механіки і інші працівники. Сьогодні аграрним підприємствам більшою мірою притаманний ситуаційний менеджмент, реалії й специфіка функціонування якого потребують готовності до здійснення функції управління в контексті змінного зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Запорізький район, в якому знаходиться ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», відноситься до помірно-засушливого агрокліматичного району. Площа сільськогосподарських угідь становить 5142 га. У структурі земельних угідь усю частку займає рілля. Найбільшу частку товарної продукції в ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» займає галузь рослинництва (в середньому близько 95 %). Серед продукції рослинництва у 2019 р. переважали зернові та зернобобові культури – 57,2 %, в т. ч. із них більша частка припадала на озимі зернові 44,2 %. Технічні культури (соняшник та ріпак) забезпечували близько 24,0 % доходів від виробництва та продажу продукції рослинництва.

3. В структурі витрат матеріальні витрати, які увійшли у собівартість продукції складають найбільшу частку 60,7 %, із них більша частка витрат

припала на запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту 13,8 %. Також більша частка витрат пішла на насіння та посадковий матеріал, корми, нафтопродукти 107; 12,3 і 11,03 % відповідно.

Виробництво валової продукції у 2019 році зросло у 2,69 рази порівняно з 2015 р. Однак обсяги її товарності навпаки зменшилися майже 30 %. Виробництво валової продукції у 2019 році зросло у 1,22 рази порівняно з 2015 роком. Однак темпи зростання її собівартості були ще вищими. Саме тому показник рівня рентабельності господарства зменшився майже удвічі з 80,6 % до 42,5 %. Незважаючи на це, ефективність менеджменту і використання ресурсного потенціалу в господарстві загалом залишається високою.

4. Для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» характерна в першу чергу модель управління за цілями. Так, в господарстві орієнтуються на досягнення конкретних поставлених цілей. Директор господарства самостійно визначає завдання на кожен робочий день для працівників, стежить за виконанням та аналізує результат. Кожен працівник господарства чітко ознайомлений з власними повноваженнями та обов'язками. Планування виробничої діяльності здійснюється щорічно на загальних зборах засновників, на яких ухвалюються так звані запрограмовані рішення. У ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» до запрограмованих рішень відносяться рішення щодо використання фондів та ресурсів на наступний виробничий період, штатний розпис на наступний рік, використання доходу і т. ін. Незапрограмовані рішення виникають в ситуаціях, які нові для господарства, не зустрічалися раніше або потребують негайного вирішення. В даному випадку рішення ухвалює сам керівник, який наділений для цього повноваженнями.

5. У роботі було використано метод кореляційно-регресійного аналізу впливу обсягу адміністративних витрат на прибуток з 1 гектару по окремих сільськогосподарських підприємствах Запорізького району за 2015-2019 рр. Кореляційно-регресійний аналіз залежності прибутку з одного га від адміністративних витрат на 1 га, зроблений по 11 сільськогосподарських

підприємствах Запорізького району показав, що зростання адміністративних витрат на 10 грн. призводить до збільшення прибутку на 0,64 грн.

6. Аналіз товарної продукції дозволив сформулювати перспективні стратегії для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3». Зокрема, цибуля ріпчаста є лідером номенклатури овочевої продукції підприємства. Для неї характерне швидке зростання ринку та висока відносна частка ринку. Рекомендованою стратегією може бути інвестування прибутків у збільшення виробництва цього виду овочевої продукції. З метою максимізації ефективності використання каналів розподілу овочевої продукції в роботі було використано метод економіко-математичного моделювання. Результати оптимального розподілу обсягів збуту цибулі за каналами реалізації свідчать про доцільність збільшення продажу продукції в мережі роздрібної торгівлі (супермаркети, продовольчі магазини і т. ін.) на 6 центнерів, а на місцевих продовольчих ринках спостерігається доцільність зменшення на 6 центнерів. Найбільше відхилення по першому каналу розподілу в другій декаді лютого (воно становить +5 центнерів). По другому каналу так само у другій декаді лютого – 5 центнерів.

7. ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» один раз на тиждень в суботу на власних переробних мініпотужностях надає послуги з помелу зерна для місцевого населення та фермерів. При цьому значна кількість клієнтів господарства потрапляють у чергу, а це створює ризики втрати користувачів послуг, а отже і зменшення прибутку. Економічний аналіз засвідчив, що, якщо збільшити кількість пунктів обслуговування як мінімум до 3-х, то в 2021-2022 роках мінімум ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» покращить швидкість обслуговування з помелу зерна. Це може позитивно вплинути на збільшення кількості клієнтів господарства і в цілому на ефективність його діяльності.

8. ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3» формує запаси як сировини, так і частково готової продукції, яка зберігається протягом певного періоду. При цьому перевага такої операційної моделі полягає в тому, що досягається максимальна ефективність виробничого процесу. За цих умов було визначено планову оптимальну кількість серій місячного виробництва нерафінованої олії

для ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», що ставило за мету мінімізацію собівартості серійного виробництва продукції. Проект засвідчив, що при збільшенні обсягу серій виробництва витрати на зберігання зростають, а витрати з підготовки виробництва зменшуються. Загальна собівартість спочатку знижується, а потім починає зростати. Точка, від якої вони починають збільшуватись є оптимальним обсягом серій місячного виробництва нерафінованої олії. У данному випадку оптимальна кількість серій – 2 по 10000 л кожна. При цій комбінації підприємство мінімізує місячні витрати на формування запасів для виробництва нерафінованої олії.

9. Результати SPACE-аналізу показують, що даному підприємству слід обрати або конкурентну стратегію, або агресивну стратегію. Виходячи з проведеного SPACE-аналізу ТОВ «АЛЕКСАНДР-АГРО 3», у найближчому періоді пропонується використовувати конкурентну стратегію. А вже пізніше, після закріплення своїх позицій за більшістю видів агропродукції, можна буде перейти й до агресивної стратегії. При цьому бралось до уваги те, що стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Проте, формальне планування може створити низку важливих, і часто істотних, сприятливих чинників для підприємства. Однією із основних умов успішної розробки і здійснення стратегічного плану є співробітництво, колективна взаємодія і нестандартні підходи в менеджменті господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксюк Я. А. Методичні підходи до визначення результативності управління маркетинговою підсистемою агропереробного підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 102–109.
2. Барановский С. Концептуальная модель совершенствования бизнеспроцессов на малых и средних предприятиях / С. Барановский, М. Толкачев // Наука и инновации. 2017. №4(170). С.49-52.
3. Белоножкина Е. А., Сазонов С. П. Анализ применения инструментов маркетинга на современном этапе развития рынка банковских услуг: зарубежный опыт и практика. Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. №26 (260). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-primeneniya-instrumentov-marketinga-na-sovremennom-etape-razvitiya-rynka-bankovskih-uslug-zarubezhnyu-opyt-i-rossiyskaya>(дата звернення: 05.01.2021).
4. Березіна Л.М. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств. Вісник Черкаського національного університету. Серія економічні науки. Вип. 4. Черкаси: БІЦ ЧНУ, 2018. С. 12–22.
5. Биотопливо и продовольственная безопасность: Доклад Группы экспертов высокого уровня по вопросам продовольственной безопасности и питания. URL: <http://www.fao.org/3/MI032R/MI032R.pdf> (дата звернення: 03.11.2020).
6. Боженко В. В. Демографический фактор расширения Европейского Союза. URL: <http://isprras.ru/pics/File/books/Bozenko.pdf> (дата звернення: 20.08.2020).
7. Болотна О.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Електронний научний журнал «Траектория науки». 2015. № 2–3. URL:

www.pathofscience.org. (дата звернення: 13.01.2021).

8. Булгакова И. Н., Морозов А. Н. Использование «функции желательности» для формализации комплексного показателя конкурентоспособности промышленного предприятия. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 2. С. 54–56.
9. Бурова О. М. Особливості процесу формування системи агромаркетингу на підприємствах АПК. Таврійський науковий вісник. 2015. № 78. С. 196–201.
10. Бутковский В. А., Галкина Л. С., Птушкина Г. Е. Современная техника и технология производства муки. М.: ДеЛипринт, 2006. 319 с.
11. Іжевський П.Г. Мережеве співробітництво як організаційна основа рекомбінації специфічних ресурсів і процесів / П.Г. Іжевський // Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій: монографія / За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. Хмельницький : ПП А.С. Гонга, 2017. 348 с. С. 221-230.
12. Іжевський П.Г. Міжгалузєва співпраця в ланцюжках цінності підприємств агропромислового комплексу /П.Г. Іжевський // International Scientific-Practical Conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies Conference Proceedings, February 23, 2018. Tbilisi, Georgia: Baltiya Publishing. 218 p. – P. 71-73. 80.
13. Іжевський П.Г. Міжфірмова інтеграція підприємств АПК України – відповідь на виклики глобальних трендів / Іжевський П.Г. // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство 2017. Випуск 13. С. 110-114.
14. Іжевський П.Г. Моделі відносин за інтересами в інтегрованих бізнес-системах / П.Г. Іжевський // Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). – Київ: ГО «Київський економічний науковий центр, 2018. 104 с. С.43-47.
15. Іжевський П.Г. Моделювання систем управління підприємствами АПК у процесах мережевої взаємодії / П.Г. Іжевський // Науковий вісник Херсонського

- державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 30. Ч.2. С.152-155.
16. Іжевський П.Г. Реалізація ринкового потенціалу підприємств АПК на основі мережевої взаємодії // Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань / Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріна. Дніпро: Пороги, 2018. С.172-182.
17. Іжевський П.Г. Роль мережевої взаємодії підприємств АПК в розвитку біоекономіки // Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 378 (м. Одеса, 4 травня, 2018 р.) / С.О. Якубовський, Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2018. С.82-85.
18. Левківська Л.М. Формування та функціонування інтегрованих структур в агробізнесі / Л.М. Левківська, Т.В. Швець // Формування ринкової економіки 2015. №33. С. 234-242.
19. Лелюк В. А. Совершенствование бизнес-систем. Методы, инструментарий, опыт: учебн. пособие. Пер.с укр./ В. А. Лелюк, А. В. Лелюк, Н. П. Пан; Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. Харьков: ХНАГХ, 2011. 438 с.
20. Мезоэкономика переходного периода: рынки, отрасли, предприятия / под ред. Г.Б. Клейнера. М.: Наука, 2001. 516 с.
21. Місюк М. Кормовиробництво – елемент розвитку галузі тваринництва /М. Місюк, І. Цвігун // «Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія»: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 45- річчю економічного факультету Подільського державного аграрно-технічного університету (Кам'янецьПодільський, 12-13 жовтня 2017 року). Кам'янець Подільський: Аксіома, 2017. 384 с. С. 82-85.
22. Мыцких Н. Универсальная модель NPV инвестиционного проекта / Н. Мыцких, В. Мыцких // Банкаўскі Веснік. № 4 (645). 2017. С.49-51.
23. Ніценко В.С. Теоретичні засади функціонування вертикальноінтегрованих структур в агропромисловому комплексі / В. С. Ніценко // Економіка АПК. 2014. № 2. С. 63-69.

24. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
25. Овчаренко М. Експорт аграрної продукції з України в 2016 році значно зріс / М. Овчаренко // Національний промисловий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uprom.info/news/agro/eksport-agrarnoyiproduktsiyi-z-ukrayini-v-2016-rotsi-znachno-zris>.
26. Оксентюк Р. Обґрунтування економічної ефективності практичного інтернет-просування інформаційного продукту на підприємствах машинобудування [Електронний ресурс] / Р. Оксентюк // Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1 (12). С. 200-207. Url: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15oranpm.pdf>.
27. Проект USAID «Агроінвест» – Київ: USAID. 2015 24 с. // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://lib-krm.org/wpcontent/uploads/2015/12/Booklet.pdf>.
28. Проект Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=10516>. 166. Промисловість України в 2010-2015 роках: статистичний збірник / І.С. Петренко. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 381с.
29. Пуцентейло П. Організаційно-економічне забезпечення ефективного розвитку тваринництва в умовах кризи / П. Пуцентейло // Економічний дискурс 2016. №2. С. 37-46.
30. Р. Корінець, Др. М. Гердс Розвиток кооперації в Україні та Німеччині – аграрно-політичні пропозиції для України. Київ. 56 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.apdukraine.de/images/APD_APR_05-2016_Genossenschaften_ukr.pdf.
31. Ресурсний потенціал аграрної сфери: проблеми та завдання ефективного використання : аналіт. доп. / О. В. Собкевич, В. М. Русан, А. Д. Юрченко, О. В. Ковальова [та ін.]. Київ: НІСД, 2013. 76 с.

32. Рилач Н.М. Значення теорії технологічних укладів / Н.М. Рилач // Міжнародні відносини (серія «Економічні науки»). 2016. №7. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2889/2589.
33. Стадник В. В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. В. Стадник, О. П. Мельничук, В. М. Йохна. – Хмельницький : Гонта А. С., 2013. 205 с.
34. Стадник В.В. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності / В.В. Стадник, П.Г. Іжевський // Соціально-економічні проблеми і держава. Електронне наукове фахове видання. 2018. Т.18. № 1. Url: sepd.tntu.edu.ua.
35. Стадник В.В. Менеджмент гетерогенних організацій: навч. посібник / В.В. Стадник. Хмельницький: ФОП А.С.Гонти, 2017. 274 с.
36. Стадник В.В. Мотиваційні і ресурсні детермінанти потенціалу розвитку підприємства як економічної системи / В.В. Стадник // Наукові праці ДонНТУ Серія: економічна. 2011. Випуск 39-2. С. 158-162.
37. Стадник В.В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В. В. Стадник, О. Ксенченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2006. № 2. Т.2. С. 146-150.
38. Стадник В.В. Підприємницькі структури промислового сектора економіки України: стан і перспективи розвитку в умовах глобалізації / В.В. Стадник, В.О. Мукомела-Михалець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4. С.93-99.
39. Стадник В.В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур: монографія / В.В. Стадник. Хмельницький: ХНУ, 2009. 264 с.
40. Стадник В.В. Технологічні детермінанти парадигмальних змін структури АПК: ретроспектива і перспектива для України / В.В. Стадник, П.Г.Іжевський //Агросвіт. 2018. № 1. С.10-17.

41. Савіна Г. Г. Копоративна культура як інструмент формування іміджевої стратегії підприємства. Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції. 2018. № 3, с. 73-79.
42. Синицька О. Стратегічне моделювання корпоративної культури. Науковий вісник. 2015. № 3. С. 145-156.
43. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271 с.
44. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. М.: ЭКСМО, 2007. С.149-162.
45. Тао Тянь, Кремер Д, Чуньбо У. Huawei: Лидерство, корпоративная культура, открытость. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 512 с.
46. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3(19). С. 28-32.
47. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. 928 с.
48. Труш М. С. Сучасні тенденції та виклики формуванню корпоративної культури в управлінні підприємством. Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти: Матеріали III Міжнар. науково-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 липня 2020) / Запоріжжя, 2020. С. 113-115 с.
49. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с.
50. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf. (дата звернення: 23.01.2021).
51. Уткін Э. А., Бутова Т. В. Менеджмент: пособие для подготовки к экзамену. М. Экмос. 2002. 240 с.
52. Холл Р. Х. Организации, структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер,

2001. 512 с.

53. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера. Навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 442 с.

54. Чернишова Т. О., Т. А. Немченко. Деякі аспекти культури організації: Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 85.

55. Чернушкіна О. О., Данилюк Я. Ю. Управління корпоративною культурою організації на стратегічних засадах: Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 3, Том 1. С.38-43.

56. Шевченко В. С. Визначення впливу на діяльність підприємства. Управління проектами в міському господарстві і будівництві. 2014. Випуск 114. С.57-62.

57. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. № 1. С. 41-44

58. Siddh, M. M., Soni, G., Jain, R., & Sharma, M. K. (2018). Structural model of perishable food supply chain quality (PFSCQ) to improve sustainable organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(7), 2272-2317.

59. Spillan, J. E., Mintu-Wimsatt, A., & Kara, A. (2018). Role of logistics strategy, coordination and customer service commitment on Chinese manufacturing firm competitiveness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(5), 1365-1378.

60. Wang, T. K., Zhang, Q., Chong, H. Y., & Wang, X. (2017). Integrated supplier selection framework in a resilient construction supply chain: An approach via analytic hierarchy process (AHP) and grey relational analysis (GRA). *Sustainability*, 9(2), 289.

61. Yatsiv, I., & Kolodiichuk, V. (2017). Formation of social responsibility of large agricultural land users in Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 168, 11-12.

ДОДАТКИ

Модель Мірошина Н. [Режим совместимости] - Excel

Логістична матриця оптимізації каналів реалізації цибулі на підприємстві

Додаток А

ОПТОВА ТОРГІВЛЯ												РОЗДІБНА ТОРГІВЛЯ													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
5000	0	0	0	0	784	4000	3500	3000	3000	2000	2500	2500	2700	3000	3000	3200	3000	2500	2100	1800	1700	1500	33547,88		
0,2	0,21	0,22	0,23	0,24	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29	0,3	0,31	0,23	0,24	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29	0,3	0,31	0,32	0,33	0,34		
1																								5000	<= 5000
	1																							0	<= 4500
		1																						0	<= 4000
			1																					0	<= 5000
				1																				0	<= 4500
					1																			0	<= 6000
						1																		784	<= 5500
							1																	4000	<= 4000
								1																3500	<= 3500
									1															3000	<= 3000
										1														3000	<= 3000
											1													2000	<= 2000
												1												2500	<= 3000
													1											2500	<= 2500
														1										2700	<= 2700
															1									3000	<= 3000
																1								3000	<= 3000
																	1							3200	<= 3200
																		1						3000	<= 3000
																			1					2500	<= 2500
																				1				2100	<= 2100
																					1			1800	<= 1800
																						1		1700	<= 1700
																							1	1500	<= 1500

Готово

941 02.02.2021

Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам
 Рабочий лист: [ИСТ.xls]Лист1
 Отчет создан: 23.01.2021 12:48:12

Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Результат
\$Z\$8	Целевая функция	33547.88

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Результат
\$B\$7	Эмлинн	5000
\$C\$7	Эмлинн	0
\$D\$7	Эмлинн	0
\$E\$7	Эмлинн	0
\$F\$7	Эмлинн	0
\$G\$7	Эмлинн	0
\$H\$7	Эмлинн	784
\$I\$7	Эмлинн	4000
\$J\$7	Эмлинн	3500
\$K\$7	Эмлинн	3000
\$L\$7	Эмлинн	3000
\$M\$7	Эмлинн	2000
\$N\$7	Эмлинн	2500
\$O\$7	Эмлинн	2500

Додаток Б

Результати розв'язку економіко-математичної моделі задачі

Отчет по результатам 5

Готово

941 02.02.2021