

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В
АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

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

Здобувач

Дмитро СІРЕНКО

Науковий керівник,
к.е.н., доцентка

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2023

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
на підготовку кваліфікаційної роботи**Сіренку Дмитру Андрійовичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення організації менеджменту в аграрному підприємстві»

керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2023 р. № _____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «Агалія», дані фінансово-економічної звітності, статут фермерського господарства, навчально-наукові праці та інформаційні джерел з організації менеджменту і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні засади організації системи управління на підприємстві; 2) дослідити економічний розвиток ФГ „Агалія”; 3) проаналізувати існуючу систему методів управління фермерського господарства; розробити заходи з удосконалення організації управління виробничо-збутовою діяльністю у ФГ „Агалія”.

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

1) Адміністративні методи управління.

2) Операційна модель агробізнесу фермерського господарства „Агалія” Дніпровського району Дніпропетровської області.

3) Трендова модель зміни валової продукції.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач

Дмитро СІРЕНКО

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

	ВСТУП	
6		
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ	
	УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	
9		
	1.1. Сутність, роль і принципи організації управління підприємством	
9		
	1.2. Рішення в системі організації менеджменту підприємницької організації	14
	РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	
	ТА СЕРЕДОВИЩА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
25		
	2.1. Згальноекономічна характеристика діяльності фермерського господарства	25
	2.2. Оцінка середовища виробничо-збутової діяльності ФГ „Агалія”	
32		
	2.3. Характеристика методів управління операційною діяльністю на підприємстві	35
35		
	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	
	ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ФГ «АГАЛІЯ»	
41		
	3.1. Поліпшення системи організації управління у господарстві	
41		
	3.2. Розвиток економічних та соціально-психологічних методів	

управління	в	організації	
45			
3.3. Удосконалення стратегічного управління			
виробничо-збутовою діяльністю у господарстві			50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ			56
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ		ДЖЕРЕЛ
59			
ДОДАТКИ			
63			

ВСТУП

Менеджмент підприємств залишається актуальним в будь-яких умовах, включаючи й воєнний стан в Україні. Воєнний стан може мати значний вплив на діяльність підприємств та їхніх працівників, і відповідний менеджмент може допомогти зменшити наслідки цих впливів.

Наприклад, менеджмент підприємства може зосередитися на забезпеченні безпеки своїх працівників та захисту майна та інфраструктури від можливих наслідків воєнних дій. Він також може працювати над збільшенням ефективності та продуктивності підприємства, щоб збільшити його відповідність до умов воєнного стану. Наприклад, менеджмент може організувати дистанційну роботу для частини працівників, залучити більше ресурсів до автоматизації та інновацій, щоб забезпечити продуктивність працівників та збільшити ефективність виробництва.

Крім того, менеджмент підприємства може розробити стратегії для забезпечення стабільності підприємства в умовах воєнного стану, включаючи можливість швидкого переходу на альтернативні види виробництва, зменшення залежності від імпортованих компонентів та матеріалів, підвищення рівня сталості виробництва тощо.

Отже, менеджмент підприємства є важливим інструментом в управлінні в

умовах воєнного стану в Україні, оскільки може допомогти підприємствам забезпечити безпеку та стабільність, збільшити ефективність.

Умови воєнного стану вимагають від підприємств певних дій та заходів, щоб забезпечити безпеку працівників та стабільну роботу підприємства в непевних умовах. У цих умовах менеджмент підприємства має такі важливі функції: планування та координація робіт з урахуванням обставин, що супроводжують воєнний стан; підприємство повинно готуватися до можливих відключень енергопостачання, транспортних заторів та інших подібних ситуацій, що можуть виникнути в умовах воєнного стану; розробка планів евакуації працівників у разі загрози їх безпеці, а також планів дій в разі виникнення аварійних ситуацій; організація роботи підприємства в умовах дефіциту ресурсів та матеріальних цінностей; підприємство повинно готуватися до можливих скорочень або припинення поставок ресурсів, а також до змін у валютних курсах та інших факторах, які можуть вплинути на роботу підприємства; забезпечення безпеки працівників та збереження майна; підприємство повинно розробити плани дій в разі обстрілів, вибухів та інших ситуацій, що можуть загрожувати життю та здоров'ю працівників; забезпечення виробництва та реалізації продукції або послуг у важких умовах воєнного стану; підприємство повинно готуватися до можливого скорочення попиту на продукцію або послуги тощо.

В умовах швидкозмінного бізнес-середовища, ефективне управління бізнес-процесами є дуже важливим фактором успіху будь-якого підприємства. Організація управління бізнес-процесами допомагає підприємству збільшувати продуктивність, знижувати витрати, збільшувати якість продукту та послуги, підвищувати клієнтську задоволеність і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

В сучасних умовах бізнес-процеси є ключовим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства. Ефективна організація управління бізнес-процесами дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним, швидше реагувати на зміни у ринкових умовах, забезпечувати якість продукції та послуг і знижувати витрати [12, 15, 37].

Метою даної кваліфікаційної роботи стало дослідження сутності та розробка шляхів удосконалення організації системи управління виробничо-збутовою діяльністю сільськогосподарського підприємства.

У процесі роботи для досягнення мети було вирішено чотири основних завдання:

- описати теоретичні засади організації системи управління на підприємстві;
- дослідити економічний розвиток ФГ „Агалія”;
- проаналізувати існуючу систему методів управління фермерського господарства;
- розробити заходи з удосконалення організації управління виробничо-збутовою діяльністю у ФГ „Агалія”.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації управління у підприємницькій організації.

Об'єктом дослідження в роботі є процес операційної діяльності у фермерському господарстві „Агалія” Дніпровського району Дніпропетровської області.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи використано річні звіти ФГ «Агалія», дані фінансово-економічної звітності, статут фермерського господарства, навчально-наукові праці та інформаційні джерел з організації менеджменту і т. ін.

Для виконання окреслених завдань застосовано такі методи досліджень: порівняння, аналітичного вирівнювання, кореляційно-регресійний аналіз, лінійне програмування та ін.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність, роль і принципи організації управління підприємством

Організація управління бізнес-процесами передбачає визначення та оптимізацію бізнес-процесів, управління процесами від початку до кінця, аналіз ефективності та вдосконалення процесів на основі даних та метрик. Це дозволяє компанії забезпечити належний рівень якості продукту та послуг, а також додаткові переваги. Наприклад, зниження витрат: оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам зменшувати витрати, пов'язані з непотрібними процесами, дублюванням робіт та недоліками в процесах; підвищення продуктивності: управління бізнес-процесами допомагає знижувати час виконання робіт та покращувати продуктивність, завдяки оптимізації процесів та використанню нових технологій; покращення якості продукту: організація управління бізнес-процесами дозволяє компаніям зосередитися на якості продукту та послуг, забезпечуючи надійність та стабільність процесів [6, 16, 38].

Принципи організації управління включають:

- принцип єдності керівництва - всі функції управління повинні бути

взаємозв'язаними та зорієнтованими на досягнення загальної мети;

- принцип ланцюга керівництва - кожен підрозділ повинен підпорядковуватися безпосередньо своєму керівнику, а весь персонал - головному керівнику підприємства;

- принцип функціональної компетентності - для кожної функції управління повинні бути призначені відповідальні фахівці з необхідними знаннями та навичками;

- принцип делегування повноважень - керівники повинні делегувати відповідальність та повноваження своїм підлеглим, забезпечуючи їм необхідні ресурси для виконання завдань;

- принцип диференціації та інтеграції - робочі процеси та функції управління повинні бути розподілені між підрозділами, забезпечуючи здійснення цілісних бізнес-процесів;

- принцип координації - всі підрозділи та функції управління повинні співпрацювати та координувати свою роботу для досягнення спільної мети;

- принцип стабільності - управління повинно забезпечувати стабільність бізнес-процесів та уникати необґрунтованої зміни в них;

- принцип ефективності - управління повинно бути спрямоване на досягнення ефективних результатів з мінімальними затратами ресурсів [17, 35, 39].

Організацію системи менеджменту на підприємстві зазвичай здійснює топ-менеджмент, який включає в себе генерального директора, керівників відділів та інших високопоставлених менеджерів. Вони визначають стратегію розвитку підприємства, формують бізнес-плани та забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, менеджмент на різних рівнях організації (верхній, середній та низький) також має свої обов'язки та відповідальності за виконання завдань у межах своєї компетенції.

Також важливо зазначити, що організацію системи менеджменту на підприємстві може здійснювати зовнішній консультант, якщо компанія не має достатньої кваліфікації та досвіду в цій галузі. Консультанти можуть допомогти відповідним менеджерам визначити цілі, стратегію та бізнес-процеси, а також

розробити необхідну документацію та процедури.

Функція організації є однією з основних функцій у менеджменті підприємства. Її роль полягає в тому, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства за допомогою розробки та впровадження оптимальної структури та системи управління.

Організаційна функція включає в себе низку завдань, серед яких можна виділити:

- розробка організаційної структури, яка відображає ієрархію влади та взаємозв'язки між підрозділами та працівниками підприємства;
- встановлення та розробка системи управління, що передбачає розробку процедур та правил, необхідних для координації роботи підрозділів підприємства та вирішення різних завдань;
- розробка та впровадження системи контролю, що передбачає визначення критеріїв ефективності роботи працівників та підрозділів, а також встановлення механізмів контролю за їх виконанням;
- розробка та впровадження системи мотивації, що передбачає визначення стимулів для працівників та підрозділів підприємства, що сприяє збільшенню їх ефективності;
- розвиток корпоративної культури, що передбачає створення сприятливого робочого середовища, що сприяє розвитку командної роботи та підвищенню ефективності підприємства [10, 15, 27].

До адміністративних методів менеджменту відносяться організаційно-розпорядчі (здійснюють вплив на структуру управління) та оперативно-розпорядчі (здійснюють вплив на процес менеджменту) - (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Адміністративні методи менеджменту [14]

Якщо не приділяти належної уваги організації менеджменту, це може призвести до різних проблем і негативних наслідків для підприємства. Декілька можливих наслідків неналежної організації менеджменту:

- невдалий планування: без належної організації, планування може бути недостатнім або неефективним, що може призвести до пропусків термінів, недостатнього контролю за виконанням завдань, перевищення бюджетів тощо;
- низька продуктивність: неефективні процеси менеджменту можуть призвести до зайвих труднощів, змарнованого часу та ресурсів. Це може призвести до зниження продуктивності працівників та невиконання планованих цілей;
- нестабільність: неналежна організація менеджменту може призвести до нестабільності підприємства, збитків та зменшення конкурентоздатності;
- недостатня контроль за фінансами: якщо немає належної організації

фінансового менеджменту, це може призвести до недостатньої контролю за фінансовими ресурсами підприємства, що може призвести до збитків та інших фінансових проблем;

- проблеми з управлінням персоналом: неефективний менеджмент може також призвести до проблем з управлінням персоналом, зниження мотивації та ефективності роботи працівників [8, 10, 24].

Усі ці проблеми можуть призвести до збитків для підприємства, зниження прибутків, негативного впливу на репутацію та інші проблеми. Тому належна організація менеджменту є важливою.

Якщо не приділяти належної уваги організації менеджменту, можуть виникнути різні проблеми, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Ось деякі з них:

1. Неспроможність досягнення мети: Якщо не встановлюються чіткі цілі і не планується їх досягнення, підприємство може не досягти поставлених цілей.
2. Нестабільність: Неправильний менеджмент може призвести до незрілого прийняття рішень, що може призвести до непостійності і нестабільності підприємства.
3. Погана комунікація: Якщо комунікація між різними рівнями менеджменту є неефективною, можуть виникнути непорозуміння, недовіра і погані відносини між різними частинами підприємства.
4. Неадекватне використання ресурсів: Якщо ресурси не використовуються ефективно, підприємство може стикнутись з недостатком ресурсів, що може призвести до втрати доходів і невдалої роботи.
5. Втрата перспектив: Якщо менеджмент не орієнтований на майбутнє, підприємство може втратити свою конкурентну перевагу та ринкову позицію [4, 23].

Отже, організація менеджменту є важливою для ефективного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей.

На підприємстві систему менеджменту може організовувати керівництво компанії або спеціально призначена особа, яка відповідає за організацію та

координацію роботи всіх відділів і служб. Відповідальність за організацію менеджменту може покладатися на керівника підприємства, керівника відділу з управління персоналом або на окрему особу, призначену на посаду менеджера з управління.

Відповідальність за організацію менеджменту на підприємстві може бути розділена між кількома особами, що залежить від розміру і складності структури підприємства. У будь-якому випадку, особа, яка відповідає за організацію менеджменту, повинна мати достатній досвід і знання з управління бізнес-процесами, плануванням, координацією та контролем діяльності всіх відділів і підрозділів компанії.

Організацію управління зазвичай здійснює керівництво організації або компанії. Це може бути генеральний директор, керівник відділу або будь-який інший керівник, який має достатні повноваження та ресурси для керування процесами в організації.

Залежно від розміру та складності організації, управління може бути організовано на різних рівнях та в різних форматах. У великих компаніях може бути окремий департамент з управління, який відповідає за керування діяльністю компанії. У менших організаціях керівник може мати безпосередній контроль над процесами управління.

Незалежно від формату організації управління, важливо, щоб керівництво організації мав ясне розуміння своїх цілей та відповідальності за діяльність організації. Керівництво повинно розробляти стратегії, плани дій та процеси, що допоможуть досягти цих цілей, а також визначати, які ресурси потрібні для досягнення успіху. Організація управління може включати такі функції, як планування, контроль, звітність та управління ресурсами, залежно від потреб компанії [24, 30, 40].

1.2. Рішення в системі організації менеджменту підприємницької організації

Рішення та вибір альтернативи пов'язані між собою, оскільки в обох

випадках потрібно зробити вибір між різними варіантами дій. Однак, є різниця між цими поняттями.

Рішення - це процес вибору дії або набору дій, які мають бути здійснені для досягнення певної мети або вирішення певної проблеми. Рішення приймаються на основі аналізу інформації, збору даних, оцінки ризиків та відповідної експертизи.

Вибір альтернативи - це один з етапів процесу прийняття рішень. Вибір альтернативи передбачає оцінку різних варіантів дій, які можуть бути виконані, і вибір однієї або декількох альтернатив, які відповідають меті або проблемі, що вирішується.

Таким чином, вибір альтернативи - це частина процесу прийняття рішень, але не є самим рішенням. Він передує процесу прийняття рішення і полягає у виборі найкращого варіанту дій з різних доступних варіантів. Крім того, вибір альтернативи може бути одним з декількох етапів прийняття рішень, інші етапи можуть включати формулювання проблеми, збір та аналіз інформації, встановлення критеріїв оцінки альтернатив та інші дії.

Отже, хоча вибір альтернативи та прийняття рішень пов'язані між собою, вони є різними етапами процесу управління та вимагають різного рівня аналізу та оцінки.

Розробку стратегічних управлінських рішень зазвичай здійснює керівництво організації, таке як генеральний директор, керівник компанії, рада директорів або власник бізнесу. Вони мають відповідальність за розробку та виконання стратегій, які будуть сприяти досягненню бізнес-цілей організації.

Розробка стратегічних управлінських рішень включає визначення напрямку розвитку організації, включаючи визначення цілей, аналіз ринку та конкурентного середовища, визначення переваг та недоліків компанії, а також визначення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [9, 17, 32].

Крім керівництва організації, розробка стратегічних управлінських рішень може включати роботу з зовнішніми консультантами, які надають додаткові знання та досвід щодо стратегічного планування та розвитку бізнесу. Однак, керівництво організації має відповідальність за прийняття остаточного рішення

щодо стратегії та її реалізації.

Важливо, щоб розробка стратегічних управлінських рішень була ретельно продуманою, обгрунтованою та відповідала метам та цілям організації.

Після того, як стратегічні управлінські рішення були розроблені керівництвом організації, необхідно вжити заходів для їх реалізації. Це може включати створення детальних планів дій та виділення ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Залежно від величини та складності організації, реалізація стратегічних управлінських рішень може потребувати залучення додаткових ресурсів та фахівців, які допоможуть здійснити необхідні зміни та впровадити нові ініціативи.

Важливо також встановити систему моніторингу та оцінки досягнення поставлених цілей. Це дозволить вчасно виявляти та коригувати проблеми, які можуть виникнути під час реалізації стратегічних рішень, а також оцінювати ефективність заходів, які були вжиті.

Загалом, розробка та реалізація стратегічних управлінських рішень є важливим етапом у розвитку будь-якої організації. Вона дозволяє визначити напрямок розвитку та поставити перед собою ясні цілі, що допомагає підвищити ефективність діяльності організації та забезпечити її успішність на довгострокову перспективу [7, 19, 31].

Розробка тактичних управлінських рішень зазвичай лежить на плечах менеджерів на різних рівнях управління. Це можуть бути керівники підрозділів, які відповідають за конкретні напрямки діяльності, або оперативні керівники, які забезпечують щоденну роботу організації.

Тактичні рішення зазвичай стосуються питань, які потребують швидкої реакції та можуть бути вирішені на рівні підрозділу або конкретної групи співробітників. Це може включати розподіл завдань та обов'язків між працівниками, розробку планів дій на короткий термін, встановлення процедур контролю та моніторингу роботи підрозділу.

У більшій організації можуть бути спеціальні комітети або робочі групи, які займаються розробкою тактичних рішень. Вони можуть бути створені для

вирішення конкретних завдань, які стоять перед організацією, наприклад, для вирішення проблеми з низькими продажами або з погіршенням якості продукції.

Загалом, тактичні рішення дозволяють вирішувати поточні завдання та проблеми, що виникають у повсякденній роботі організації. Вони є важливою складовою успішного функціонування організації і можуть бути прийняті на різних рівнях управління.

Під час прийняття тактичних рішень менеджери повинні враховувати стратегічні цілі організації та забезпечувати їх виконання. Такі рішення повинні бути спрямовані на досягнення більш широкої мети, яку ставить перед собою організація. Наприклад, якщо стратегічна мета організації - збільшення частки ринку, то тактичні рішення можуть бути спрямовані на рекламні акції, зниження цін на продукцію або вдосконалення сервісу післяпродажного обслуговування.

Прийняття тактичних рішень повинно базуватися на достовірних даних та аналізі, що дозволяє оцінити ефективність варіантів рішень. Для цього менеджери можуть використовувати різноманітні інструменти, такі як SWOT-аналіз, аналіз "П'ять сил Портера", PEST-аналіз, аналіз ризиків та інші [6, 20, 33].

Крім того, прийняття тактичних рішень повинно бути прозорим та зрозумілим для всіх працівників організації. Це дозволяє забезпечити відповідальність та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу вирішення проблем та досягнення мети.

Загалом, розробка та прийняття тактичних рішень є важливою складовою процесу управління організацією. Ці рішення дозволяють забезпечити ефективну роботу підрозділів та всієї організації в цілому, вирішуючи конкретні завдання та проблеми, що виникають у повсякденній роботі.

При цьому менеджери повинні забезпечувати виконання тактичних рішень у рамках стратегічних цілей та дбати про прозорість та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу вирішення проблем та досягнення мети.

Крім того, прийняття тактичних рішень зазвичай здійснюється на рівні

менеджменту середнього рівня, які знаходяться на передовій у вирішенні повсякденних завдань та проблем. Ці менеджери відповідають за конкретні підрозділи та функціональні області організації, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо. Вони повинні бути здатні приймати рішення, які є оптимальними для їхніх підрозділів та одночасно відповідають загальним стратегічним цілям організації [8, 13, 21, 35].

Для успішного прийняття тактичних рішень, менеджери повинні мати достатні знання та досвід у своїй функціональній області, а також знати процес прийняття рішень та мати навички роботи з різними аналітичними інструментами та методами. Вони повинні бути здатні діагностувати проблеми та шукати можливості для їх вирішення, розуміти взаємозв'язки між різними функціональними областями та координувати дії підрозділів для досягнення загальної мети.

У загальному розумінні, прийняття тактичних управлінських рішень є важливою складовою ефективного управління організацією, оскільки ці рішення дозволяють вирішувати конкретні проблеми та завдання, що виникають у повсякденній діяльності.

Правильні тактичні рішення сприяють досягненню загальної стратегічної мети організації. Оскільки стратегічні цілі можуть бути доволі абстрактними та далекими, тактичні рішення допомагають конкретизувати шляхи досягнення мети та розглядаються як кроки на цьому шляху.

Наприклад, якщо організація має стратегічну мету збільшення прибутку, то тактичні рішення можуть включати збільшення обсягів продажу, зниження витрат на виробництво, збільшення цін на продукцію або комбінацію цих дій. Прийняття рішення залежить від конкретних умов та можливостей організації, а також від зовнішнього середовища, яке може вплинути на реалізацію певних дій.

Отже, успішне управління організацією вимагає не тільки розробки стратегічних планів, але й прийняття тактичних управлінських рішень. Відповідальність за цей процес покладається на менеджерів середнього рівня, які мають достатні знання та досвід у своїй функціональній області, а також

здатність до координації дій та співпраці з іншими підрозділами організації. Крім того, успішне прийняття тактичних рішень вимагає наявності різноманітних інструментів та методів, які допоможуть менеджерам аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення [18, 19, 38].

Оперативні управлінські рішення приймаються на повсякденному рівні та відносяться до вирішення поточних проблем та завдань організації. Вони можуть стосуватись планування виробництва, контролю за виконанням завдань, розподілу ресурсів та ін.

Відповідальність за розробку оперативних управлінських рішень лежить на різних рівнях організації, в залежності від природи проблеми або завдання, яке потрібно вирішити. На нижчому рівні це можуть бути керівники відділів та підрозділів, які займаються безпосередньо виробництвом або наданням послуг. На вищих рівнях це можуть бути керівники функціональних областей, таких як маркетинг, фінанси, виробництво тощо. Крім того, оперативні рішення можуть прийматись на рівні верхнього керівництва в разі потреби негайного реагування на критичні ситуації.

Незалежно від того, на якому рівні приймаються оперативні рішення, успішність їх вирішення залежить від наявності достатньої інформації та аналітичних здібностей. Це може включати збір та аналіз даних про продукцію, процеси виробництва, звіти про фінансовий стан організації та інші показники. Завдання керівництва - забезпечити доступність інформації та налагодити процеси прийняття рішень в організації, щоб забезпечити швидке та ефективне вирішення поточних проблем та завдань.

Крім того, важливим елементом прийняття оперативних управлінських рішень є наявність здатності до прийняття рішень в умовах нестачі часу, нестійкості умов та невизначеності. Керівники, які відповідають за прийняття оперативних рішень, повинні бути здатні швидко реагувати на незвичайні ситуації, добре орієнтуватися в деталях та бути здатними до пристосування до змін.

Нарешті, прийняття оперативних рішень повинно відбуватися в рамках загальної стратегії та тактики організації. Це означає, що оперативні рішення

повинні бути узгоджені з загальною стратегією та тактикою, щоб забезпечити відповідність їх рішень довгостроковим цілям та вимогам організації [10, 24, 36].

Отже, відповідальність за прийняття оперативних управлінських рішень лежить на різних рівнях організації та повинна здійснюватися в рамках загальної стратегії та тактики. Ключовими факторами успіху в прийнятті оперативних рішень є наявність достатньої інформації та аналітичних здібностей, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та нестійкості умов, а також швидке реагування на зміни та орієнтація на досягнення довгострокових цілей та вимог організації.

Прийняття оперативних рішень є постійним процесом, який повинен забезпечувати пристосування організації до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Ключовим етапом прийняття оперативних рішень є оцінка можливих альтернатив та вибір оптимального рішення.

Оцінка альтернатив передбачає збір та аналіз інформації, оцінку можливих наслідків кожної альтернативи та вибір тієї, яка найкраще відповідає потребам та метам організації. В процесі оцінки альтернатив важливо враховувати різні фактори, такі як ефективність, вартість, ризики, ресурси, терміни та інші.

Після оцінки альтернатив необхідно вибрати оптимальне рішення, яке забезпечить досягнення поставлених цілей організації. Вибір оптимального рішення повинен ґрунтуватися на аналізі результатів оцінки альтернатив, а також на врахуванні та забезпеченні різноманітних факторів, таких як ефективність, вартість, ризики, ресурси, терміни та інші.

Після прийняття рішення його необхідно впровадити в життя та оцінити його результати. Оцінка результатів дозволяє з'ясувати, наскільки ефективним було прийняте рішення та визначити можливість його використання в подальшому [5, 26, 39].

Отже, прийняття оперативних рішень є складним та важливим процесом, який повинен забезпечувати пристосування організації до змін у зовнішньому середовищі.

Важливим етапом в розробці оперативних управлінських рішень є планування дій та визначення необхідних ресурсів для їх реалізації. Планування дій повинно бути здійснене з урахуванням обмежень, які виникають у процесі реалізації рішення, а також має бути ретельно спроектоване з урахуванням можливих негативних наслідків.

Для успішної реалізації оперативного рішення необхідно забезпечити належні ресурси. Це можуть бути фінансові ресурси, людські ресурси, матеріально-технічні ресурси та інші ресурси, які необхідні для виконання певних завдань. Управління ресурсами повинно здійснюватися таким чином, щоб забезпечити їх належне використання та ефективне використання.

Також важливим етапом прийняття оперативних рішень є забезпечення контролю за їх реалізацією та оцінка їх результатів. Контроль дозволяє вчасно виявляти можливі проблеми та несправності в процесі реалізації рішення, що дозволяє їх вчасно усувати та запобігати негативним наслідкам. Оцінка результатів дозволяє оцінити ефективність рішення та визначити, чи було досягнуто поставлені цілі.

Таким чином, прийняття оперативних рішень є важливим елементом управління організацією. Вони дозволяють забезпечити пристосування організації до змін у зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей.

Розробка таких рішень повинна здійснюватися з урахуванням стратегічних та тактичних рішень, а також з урахуванням можливих ризиків та обмежень. Крім того, розробка оперативних рішень повинна здійснюватися з використанням найкращих практик та стандартів управління, що дозволяє забезпечити їх ефективне використання та максимальний результат.

У процесі прийняття оперативних рішень можуть бути задіяні різні рівні управління організацією. Наприклад, виконавчий рівень може займатися питаннями виконання конкретних завдань та вирішення поточних проблем, тоді як менеджери середнього рівня можуть займатися розробкою та реалізацією планів дій, використанням ресурсів та контролем за їх реалізацією [4, 17, 23].

Однак, у більш складних організаціях можуть бути створені спеціальні комітети або робочі групи, які займаються розробкою та виконанням

оперативних рішень. Такі комітети можуть бути залучені до рішення важливих питань, що стосуються розвитку організації та забезпечення її ефективної діяльності.

Нарешті, слід зауважити, що розробка та виконання оперативних рішень є постійним процесом управління організацією, який повинен здійснюватися в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах організації. Організації, які успішно розвиваються та досягають поставлених цілей, використовують ефективні методики та практики управління для прийняття та реалізації оперативних рішень, а також постійно аналізують їх результати та вчаться на своїх помилках, щоб в подальшому покращувати свою діяльність.

Загалом, ефективна розробка та виконання оперативних рішень є важливою складовою успішного управління організацією. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати стратегічних цілей організації. У цьому процесі важливо залучати кваліфікованих спеціалістів, які мають досвід управління та знання сучасних методик та практик управління. Також важливо мати систему контролю за реалізацією оперативних рішень та постійно аналізувати їх ефективність, щоб покращувати свою діяльність та досягати успіху у своїх діях.

Після вибору альтернативи та прийняття рішення про неї, дії спрямовуються на її реалізацію, яка передбачає виконання певного плану дій та контроль за їх виконанням [20, 32, 36].

Реалізація прийнятих рішень передбачає планування та організацію процесу виконання дій, контроль за виконанням плану та корекцію за необхідності. Відповідальність за реалізацію рішень та контроль за виконанням плану можуть бути покладені на різні рівні керівництва в організації.

Зокрема, на рівні стратегічного управління відповідальність за реалізацію прийнятих рішень може покладатися на топ-менеджерів та виконавчого директора, які мають забезпечити відповідну організацію та ресурси для виконання плану. На рівні тактичного управління відповідальність може бути

покладена на менеджерів середнього рівня, які забезпечують виконання конкретних завдань та планів відповідно до стратегії організації. На рівні оперативного управління відповідальність за реалізацію рішень та контроль за їх виконанням можуть бути покладені на працівників, які відповідають за конкретні операційні процеси.

Усі рівні керівництва повинні забезпечувати взаємодію та координацію своїх дій для успішної реалізації прийнятих рішень. Для ефективної реалізації прийнятих рішень і виконання планів необхідна система контролю за виконанням завдань. Контроль за виконанням планів та завдань повинен бути системним та охоплювати всі рівні управління [2, 5, 15].

Система контролю за виконанням планів та завдань може включати в себе різні етапи та методи контролю. Один з найважливіших етапів контролю - це встановлення метрик та показників ефективності, які дозволяють визначити результативність виконання планів та завдань.

Для забезпечення ефективного контролю необхідно визначити відповідальних осіб за контроль та встановити механізми звітності. Відповідальні особи повинні забезпечувати регулярний контроль за виконанням планів та завдань, а також вчасно виявляти та коригувати негативні тенденції.

Важливо також враховувати, що плани та завдання можуть потребувати коригування в залежності від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх факторах. Тому контроль за виконанням планів повинен бути гнучким та адаптивним до змін.

Крім того, важливо забезпечувати взаємодію та обмін інформацією між всіма рівнями управління. Це дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми, які виникають при виконанні планів та завдань, та забезпечувати ефективне використання ресурсів організації.

Отже, для успішної реалізації прийнятих рішень необхідна не лише ефективна система управління, але й система контролю. Додатковою складовою ефективною системи контролю за виконанням планів та завдань є система винагород та стимулів. Вона включає в себе визначення критеріїв

винагород та стимулів для робітників та керівників, які виконують завдання організації.

Система винагород та стимулів повинна бути прозорою та справедливою, з урахуванням інтересів як працівників, так і організації в цілому. Вона може включати в себе різні види винагород та стимулів, такі як премії, бонуси, підвищення заробітної плати, додаткові вихідні дні та інші [1, 18, 29, 33].

Важливо зазначити, що система винагород та стимулів повинна бути орієнтована на досягнення результатів та виконання завдань організації, а не на особисті досягнення окремих працівників або керівників. Тому визначення критеріїв винагород та стимулів повинно враховувати цілі організації та вимоги ринку.

Окрім цього, ефективна система контролю за виконанням планів та завдань повинна забезпечувати не тільки виявлення негативних тенденцій, але й підтримку позитивних результатів. Для цього можуть використовуватися різні методики оцінки ефективності та просування працівників на вищі посади.

У підсумку, система контролю за виконанням планів та завдань є важливою складовою ефективною системи управління. Вона дозволяє виявляти та коригувати негативні тенденції, забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Для ефективності системи контролю важливо враховувати особливості конкретної організації та її цілей, а також використовувати різні методи та інструменти контролю та відстеження результатів.

Крім того, важливо, щоб система контролю була не тільки прозорою та справедливою, але й була інтегрована в загальну систему управління організацією. Це означає, що дана система повинна взаємодіяти з іншими складовими системи управління, такими як стратегічне та тактичне планування, розробка бізнес-процесів, винагород та стимулів, та інші [9, 22, 40].

Також важливо, щоб система контролю була динамічною та адаптивною, тобто здатною до швидкої реакції на зміни в середовищі організації, зокрема на зміни ринку, конкуренції, технологій та інших факторів. Це можна досягти за допомогою постійного моніторингу та аналізу результатів, а також

застосування різних методів та інструментів контролю.

Отже, система контролю за виконанням планів та завдань є важливою складовою системи управління організацією, яка дозволяє забезпечувати ефективність діяльності та досягати поставлених цілей. Для успішної реалізації такої системи необхідно враховувати особливості конкретної організації, використовувати різні методи та інструменти контролю та відстеження результатів, інтегрувати дану систему з іншими складовими системи управління [27, 29, 41].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СЕРЕДОВИЩА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Згальноекономічна характеристика діяльності фермерського господарства

Основними видами діяльності фермерського господарства «Агалія» Дніпровського району Дніпропетровської області є вирощування зернових, технічних та решти культур, не віднесених до інших класів рослинництва; надання послуг у рослинництві та ін.

У сільськогосподарському підприємстві „Агалія” підсистема забезпечення включає складські приміщення, ремонтно-експлуатаційні майстерні, адміністративне приміщення тощо. Модель № 1 «постачання-виробництво» є найпростішою моделлю, коли матеріали від постачальника надходять до системи, перероблюються і прямують до покупця. Різниця виникає в моделях через різний підхід до ведення запасів.

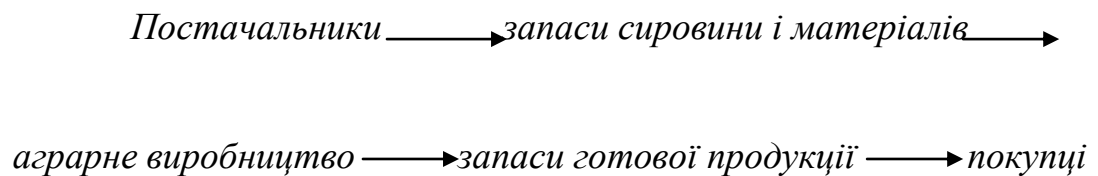


Рис. 2.1. Операційна модель агробізнесу фермерського господарства „Агалія” Дніпровського району

У ФГ „Агалія” використовується операційна модель № 1. Однією з головних переваг цієї системи для аграрного бізнесу є досягнення максимальної ефективності виробничого процесу. Завдяки тому, що постачання сировини та матеріалів є гарантованим, немає потреби швидко реагувати на зміни в попиті на сільськогосподарську продукцію з боку покупців, тому створюються запаси, які фактично є захистом від ризиків. В даному випадку запаси дозволяють виробництву уникнути впливу коливань та неполадок, як у галузі постачання, так і в галузі попиту.

Використання запасів для відокремлення різних етапів аграрного бізнесу полегшує управління, але при цьому може призвести до обмежень та незручностей. Для ФГ «Агалія» основною проблемою стає висока вартість зберігання запасів.

Для найбільш повного уявлення економічного стану фермерського

господарства „Агалія” розглянемо характеристики використання земельної площі, трудових ресурсів, а також інші показники економічної ефективності підприємства.

Для характеристики динаміки і структури земельних ресурсів ФГ „Агалія” звернемось до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура земельної площі фермерського господарства

Показник	2018 р.		2020 р.		2022 р.		2022 р. в % до 2018 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа господарства	29,7	100	29,7	100	29,7	100	100
Всього аграрних угідь,	27,8	94	27,8	94	27,8	94	100
У тому числі:	26,8	90	26,8	90	26,8	90	100
- рілля							
- багаторічні насадження	1,1	4	1,1	4	1,1	4	100
- лісосмуги	2,0	6	2,0	6	2,0	6	100
Площа посівів – усього	26,8	100	26,8	100	26,8	100	100

За останні роки загальна земельна площа підприємства не змінювалась і становить 29,7 га. Площа ріллі і багаторічних насаджень також залишилася сталою. Не змінилася і посівна площа у фермерському господарстві.

Ефективність використання землі можна прослідкувати за даними таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання землі в ФГ „Агалія”

Показники	На 100 га с.-г. угідь	2022 р. в % до 2018 р.

	2018 р.	2020 р.	2022 р.	
Зерно	4,09	17,55	12,08	297,61
Овочі	97,33	43,26	82,51	85,42
Цукровий буряк	5,93	0,64	3,53	59,54

Як бачимо, дещо зріс валовий збір зернових та овочів порівняно з попередніми роками. Хоча доцільно відзначити, що валовий збір інших культур навпаки зменшився. Отже, можемо зробити висновок, що ФГ „Агалія” вирішило зменшити посівну площу таких культур як цукрові буряки для отримання більшої площі під посіви зернових культур.

Дані таблиці 2.3 свідчать, що найбільшу виручку ФГ „Агалія” отримує від продажу овочів, в середньому 46,1 %, та пшениці, в середньому 26,9 %, загальних обсягів реалізації сільськогосподарської продукції. Порівнюючи результати 2022 року з результатами 2018 року треба зауважити, що реалізація зернових, ячменю, овочів не суттєво, але збільшилась.

Для характеристики структури товарної продукції розглянемо таблицю 2.3. Для того, щоб охарактеризувати ефективність використання основних та оборотних фондів скористаємося таблицею 2.4. Так, середньорічна вартість основних засобів зросла на 2,38 %, а середньорічна вартість оборотних зменшилась на 40,6 % порівняно з 2018 роком. Фондооснащеність фермерського господарства покращилася на 33,3 %, а фондоозброєність зросла на 45,4 %.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів та структури аграрної продукції ФГ „Агалія”

Продукція	2018		2020		2022	
	тис.	%	тис.	%	тис.	%

	грн.		грн.		грн.	
Кукурудза на зерно	16,1	1,41	13,2	1,12	15,1	1,31
Цукрові буряки	106,2	9,84	83,1	7,51	92,3	8,21
Овочі	452,4	41,92	465,2	42,43	469,1	41,91
Пшениця озима	265,4	24,52	282,1	25,71	296,1	26,42
Ячмінь ярий	239,1	22,14	253,2	23,01	245,4	21,91
Всього по рослинництву	1078,2	97,91	1096,7	98,61	1117,2	98,23
Реалізація іншої продукції, робіт та послуг	23,1	2,12	16,3	1,42	21,2	1,85
Всього по господарству	1101,2	100,0	1112,1	100,0	1138,1	100,0

Це пояснюється збільшенням вартості основних виробничих фондів та зменшенням чисельності працівників. Але треба відзначити, що зменшення показника фондівіддачі (на 2,71 %) ґрунтується на збільшенні вартості валової продукції та майже удвічі зменшеній середньорічній вартості оборотних фондів. Тривалість періоду обороту оборотних засобів зменшилась майже вдвічі лише за три роки.

Чисельність працівників на підприємстві зменшилась за останні роки на 9,1 відсотки і становить 10 чоловік. А, отже, зменшився і річний запас робочого часу. Також зменшилась кількість людино-годин відпрацьованих одним середньорічним працівником на 16,3 %. Усе це призвело до зменшення коефіцієнту використання робочого часу на 15,82 %. Це свідчить про дещо неоптимальне використання робочого часу та певною мірою неефективну організацію операційних процесів на виробництві.

Таблиця 2.4

Наявність та динаміка ефективності використання основних та оборотних фондів

Показник	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2022 р. в % до 2018 р.
Фондозабезпеченість на 100 га аграрних угідь, тис. грн.	10275	11778	13684	133,1
Фондоозброєність одного середньорічного робітника, тис. грн.	238	363	347	145,4
Фондовіддача, грн.	0,015	0,016	0,015	97,4
Фондоємність, грн.	64,5	61,6	66,5	102,8
Фондозабезпеченість на 100 га аграрних угідь, тис. грн.	10275	11778	13684	133,3
Фондоозброєність одного середньорічного працівника, тис. грн.	238	363	345	145,4
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,53	1,36	1,28	246,84
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	707,21	270,16	286,51	40,52
Припадає оборотних виробничих фондів на 1000 грн. основних, грн.	3295,4	2311,3	1913,8	58,09

Характеристика трудових ресурсів проводитиметься за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Наявність та використання трудових ресурсів в ФГ „Агалія” по роках

Показники	2018	2020	2022	2022 у %
-----------	------	------	------	----------

				до 2018
Середньорічна чисельність працівників, чол.	11	8	10	90,91
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд-год.	1333,35	1250,02	1123,28	84,27
Річний запас робочого часу, тис. люд-год.	50,978	46,744	41,157	81,25
Коефіцієнт використання робочого часу	0,687	0,674	0,571	84,27
Працевзабезпеченість	3,32	3,08	2,63	80,78

Для загальної характеристики основних показників виробничо-фінансової діяльності використаємо таблицю 2.6.

З таблиці 2.6 бачимо, що обсяги отриманої валової продукції на 100 грн. основних виробничих фондів аграрного призначення, на одну гривню виробничих витрат та на середньорічного працівника збільшилися. Хоча причиною цьому є не лише збільшення безпосередньо валової продукції, але й зменшення чисельності працівників та зростання виробничих витрат. Простежимо також сам рівень рентабельності підприємства у 2018 році. Він склав 52,1 %, тоді як у 2020 році 56,3 %, у 2022 році - 65,8 %. Як бачимо, фермерське господарство за останні роки було рентабельним.

До того ж часу більшість сільськогосподарських культур у цьому році були менш урожайними. Наразі це є основним чинником для зниження рентабельності. Хоча треба відзначити, що у попередньому періоді економічна ефективність підприємства була дещо вищою. А, отже, зважаючи на те, що аграрний сектор не часто є високорентабельним, є сподівання, що при більш раціональному використанні ресурсів, сприятливих погодних умовах та військово-економічній ситуації, а також кращій організації виробничо-логістичного процесу ФГ „Агалія” може стати більш ефективним.

Таблиця 2.6

Основні показники виробничо-фінансової діяльності ФГ „Агалія”

Показники	2018 р.	2020 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2018 р.
Припадає на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.: - основних виробничих фондів	2721,2	2666,1	2772,7	101,87
- виробничих затрат	696,2	692,4	693,0	99,52
Врожайність, ц/га: озима пшениця	35,02	44,24	36,13	103,09
ярий ячмінь	9,27	30,24	20,22	217,45
соняшник	21,88	14,76	23,37	106,97
кукурудза на зерно	53,02	33,62	16,56	31,16
цукровий буряк	67,05	30,66	81,83	122,01
Валова продукція у постійних цінах, тис. грн.	441	532	577	130,4
Валова продукція у розрахунку на 100 га аграрних угідь	1596	1910	2065	129,1
Рівень рентабельності, %	52,1	56,3	65,7	13,6 в.п

Крім того, проведено аналіз динамічного ряду валової продукції фермерського господарства за допомогою трендового вирівнювання (додаток

А). На підставі розрахунків було отримано рівняння прямолінійного тренду. Воно має такий вигляд:

$$y = 29,9X + 412,1$$

Параметр a_1 у рівнянні демонструє, що за період з 2018 року по 2022 рік обсяги середньорічного приросту валової продукції по фермерському господарству становлять 29900 гривень. А це свідчить про незначне середнє зростання даного індикатора.

2.2. Оцінка середовища виробничо-збутової діяльності ФГ „Агалія”

Очевидно, що успіх ФГ "Агалія" залежить не тільки від власної діяльності організації та її співробітників, але й від того, як вони зможуть протистояти різним маркетинговим викликам та тенденціям, що існують у зовнішньому середовищі. Враховуючи той факт, що маркетингове середовище містить багато непередбачуваних факторів, підприємство повинне розробляти свій власний маркетинговий комплекс з урахуванням цих викликів та тенденцій.

Для аналізу макросередовища ФГ "Агалія" було використано методику збору та аналізу експертних оцінок. Для кожного фактора макросередовища були визначені найбільш значущі критерії, які включалися до опитувальних аркушів. Експертна група, яку склали співробітники компанії (управління та рядовий персонал), клієнти господарства та представники провідних операторів ринку, повинна була вказати ступінь впливу кожного критерію на діяльність компанії, а також його позитивну (+) або негативну (-) тенденцію впливу.

Діяльність фермерського господарства "Агалія" найбільше піддається негативному впливу наступних факторів: висока залежність продавця від покупця, якість обслуговування клієнтів та маркетингова діяльність, що стосується реклами, стимулювання збуту та підтримки каналів товароруку. Серед факторів, що позитивно впливають на діяльність господарства, можна виділити наступні: висока залежність покупця від продавця і висока вартість переходу до іншого продавця; чутливість покупця до ціни, що обумовлена прихильністю до продукції підприємства; та якість продукції.

Таблиця 2.7

Результати впливу стратегічного конкурентного середовища на діяльність фермерського господарства „Агалія”

Чинники	Значущість для галузі	Рівень впливу на господарства	Напрями впливу	Міра Значущості для господарства
Доля ринку, яка обслуговується	3.2	2.1	-1.0	-6.1
Рівень іміджу, досвіду	3.1	3.1	+1.0	9.0
Рівень фінансового стану	3.1	2.1	+1.0	6.0
Стратегія дій	3.2	3.2	-1.0	-3.0
Розвиток інформаційно-аналітичних підрозділів	3.3	3.3	+1.0	9.0
Здатність до маневрів, гнучкість у адаптації до змін	3.1	2.1	-1.0	-6.0
Висококваліфіковані кадри	3.1	3.1	+1.0	9.1
Сервісне обслуговування	3.2	2.2	-1.0	-6.0
Види та обсяг рекламних заходів	3.4	3.2	-1.0	-9.2
Планування	3.0	3.0	-1.0	-9.0
Зв'язок з громадськими організаціями	2.0	2.0	+1.0	4.0

Конкурентами є альтернативні товари або послуги на ринку, які можуть задовольнити потреби або бажання клієнтів. Концептуально важливо розглядати лише ті товари або послуги, які займають одну і ту ж нішу з пропонованим продуктом аграрного підприємства, які можуть бути піддані спрямованому впливу.

У таблиці 2.7 наведено оцінку впливу рівня конкуренції на діяльність фермерського господарства „Агалія”.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізування діяльності фермерського господарства „Агалія”

Сильна сторона (S)		Слабка сторона (W)
1.Значний рівень досвіду в організації продажу 2.Значний рівень організування системи управлінського обліку працівників 4. Відлагоджений процес система постачання		1.Недостатня рекламна активність 2.Недостатньо розвинуті канали товароруху 3.Низькі позиції за часткою ринку 4.Невідповідний обставинам стиль керівництва та структура управління 5.Дефіцит систем стратегічного моніторингу та реагування
Можливість (O)	SO- стратегії	WO- стратегії
1.Збільшення обсягів ринку аграрної продукції 2.Трансформація суспільного стереотипу відносно реклами 3.Зростання чисельності підприємницьких структур в аграрному бізнесі	1.Розвиток систем персонального продажу для гуртових покупців	1. Формування єдиних маркетингових стратегій у межах маркетингової асоціації 2. Збільшення долі ринку фермерського господарства за рахунок освоєння нових сегментів на ринках
Загроза (T)	ST- стратегії	WT- стратегії
1. Сповільнення темпу економічного розвитку 2. Посилення податкового тиску 3. Зростання цін на товари 4. Тривалий воєнний стан 5. Обмеження можливостей традиційної агрологістики	1. Формування систем обліку та зниження затрат 2. Формування систем онлайн-продажів	1. Розширення каналів руху товарів 2. Формування систем зворотнього зв'язку із клієнтами фермерського господарства „Агалія”

За допомогою аналізу таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки. Найбільший позитивний вплив на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності спричиняють такі чинники діяльності постачальників фермерського господарства „Агалія”: кількість та концентрація постачальників у

Дніпропетровському регіоні; розмір витрат постачальника при зміні клієнта; міра спеціалізації клієнта у придбанні продукції. Негативно впливають: загрозлива і тривала військова ситуація; обмеження можливостей традиційної агрологістики; обсяг витрат клієнта при зміні постачальника та ін.

Проведений аналіз макро- та мікросередовища фермерського господарства "Агалія" дозволяє зробити висновки щодо можливих загроз та можливостей, які повинно враховувати підприємство в своїй діяльності. Маркетингове середовище має глибокий вплив на діяльність господарства, оскільки воно постійно змінюється і непередбачуване. Макросередовище включає в себе сили, що впливають на саме підприємство і його мікросередовище, такі як демографічні, економічні, природні, технічні, політичні, військові та культурні чинники агрологістики. Ці фактори постійно змінюються та відображають зміну соціального середовища, що впливає на діяльність ФГ "Агалія".

2.3. Характеристика методів управління операційною діяльністю на підприємстві

У системі управління фермерським господарством "Агалія" застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи керування. Кожен з цих методів має свої унікальні особливості та взаємозв'язок між ними. Адміністративні методи включають підбір та розстановку кадрів, визначення функцій та обов'язків працівників, планування та організацію їх виконання, контроль за виконанням завдань. За допомогою цих методів певними способами і прийомами досягається результативне функціонування керуючих і керованих систем і їх структурних складових.

У ФГ "Агалія" за допомогою керівних дій застосовується короткостроковий підхід для усунення недоліків та відхилень у виробничій діяльності. Організація нових виробничих підрозділів визначена у Положенні "Про структурні підрозділи", яке містить відомості про завдання, структуру, розмір, склад та взаємовідносини з іншими виробничими підрозділами, а також

закріплені засоби виробництва.

У фермерському господарстві "Агалія" забезпечується вплив на операційні системи шляхом встановлення нормативів. Наприклад, це може бути норматив чисельності управлінського персоналу, правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, норми витрат власних оборотних коштів, норми витрат на поточний ремонт та технічне обслуговування тракторів та іншої сільськогосподарської техніки.

У ФГ "Агалія" застосовуються різні способи оперативно-розпорядчого впливу, які можуть бути як усною, так і документально оформленою формою. Слід зауважити, що усна форма є найбільш оперативною та менш формалізованою, але в процесі роботи можуть виникати різні ситуації, тому гнучкість методів оперативно-розпорядчого впливу є необхідною умовою для успішного аграрного управління.

У ФГ "Агалія" діє правове регулювання щодо працівників, яке базується на законодавчих актах України, Типових правилах внутрішнього розпорядку та статутах про дисципліну. Найбільш поширеними порушеннями є запізнення на роботу та порушення правил техніки безпеки. Згідно з Кодексом законів про працю України, при виявленні проступку адміністрація може застосувати дисциплінарне стягнення до працівника. Перед застосуванням дисциплінарного стягнення проти працівника, який порушив трудову дисципліну, адміністрація вимагає від нього письмове пояснення, вивчає обставини вчиненого проступку, його тяжкість, збитки, заподіяні підприємству, а також бере до уваги його попередню працю. Якщо протягом року працівник не порушив трудову дисципліну і продемонстрував свою відповідальність, стягнення може бути скасоване, або воно втрачає свою силу через рік без нових порушень. Це передбачено Кодексом законів про працю України.

Було проаналізовано ситуацію, що виникла у ФГ "Агалія" через використання економічних методів управління. У цьому фермерському господарстві майже не застосовується практика складання перспективних планів, таких як стратегічні та бізнес-плани. Така ситуація має негативний вплив на процес управління та організацію виробництва, що в свою чергу може

відобразитися на кінцевих результатах. Наприклад, у 2024 році підприємство планує включити нову культуру - ріпак, до своєї посівної структури. Проте, наразі не було розроблено жодного бізнес-плану або стратегічних розрахунків, які б дозволили оцінити ефективність вирощування цієї культури. Як наслідок, це може призвести до ситуації, коли підприємство буде змушене продавати ріпак по собівартості і не зможе заробити на ньому прибуток. З часом культура може бути виведена із сівозміни.

У фермерському господарстві "Агалія" використовується система планування на рік вперед. Підприємство розробляє річні плани на економічний та соціальний розвиток, а також на агропромислове формування, виробничі завдання для бригади, технологічні карти та інші.

У ФГ "Агалія" дотримуються позицій плану економічного та соціального розвитку при розробці документів з оперативного планування. Основними документами на підприємстві є робочі плани та планові наряди. Робочі плани ФГ "Агалія" розробляються з урахуванням технологічних карт. У цих планах вказують кількість робочих днів, їх виробіток, щоденну потребу у тракторах, сільськогосподарських машинах, транспортних засобах та робочій силі.

Для ефективного планування виробничих процесів, спочатку складають графіки потреби і визначають дні з найбільшою навантаженістю. Далі, вирівнюють графіки, дотримуючись календарних термінів, щоб виконання процесів відбувалось в допустимих нормах. Залежно від необхідності, можуть плануватись роботи залучення робочої техніки та обслуговуючого персоналу. До таких планів додають маршрути руху кожного агрегату з вказівкою марки і номеру трактора, номеру поля, назви і обсягу робіт та ін.

Групування елементів витрат робочого часу голови фермерського господарства наведено в таблиці 2.9.

На підприємстві встановлено, що керівник ФГ витрачає 40,0% робочого часу на безпосередню роботу. Однак, 27,3% його часу витрачається на наради та консультації зі співробітниками інших відділів. Крім того, значну частину часу, а саме 15,4%, керівник використовує на відпочинок, із яких 4,7% є непередбаченим часом відпочинку, що не враховується у режимі робочого дня.

Таблиця 2.9

Усереднена структура затрат робочого часу голови ФГ „Агалія”

Типи затрат робочого часу	Тривалість, хвилин	Питома вага, %
Робота щодо планування	206	40,0
Проведення нарад	89	16,1
Консультавання	65	12,2
Робота з документами і кореспонденцією	59	10,2
Телефонні розмови	37	7,1
Відпочинок	82	15,4
Всього	540,0	100,0

Підприємство має деякі обмеження при плануванні через різні об'єктивні та суб'єктивні фактори. Один з таких факторів - це витрати на планування. Межа планування визначається витратами на дослідження, організацію підрозділу підприємства та притягнення додаткового персоналу. Іншим фактором є масштаб підприємства, який обмежує можливості планування. Фермерське господарство „Агалія” є невеликим підприємством з обмеженими фінансовими можливостями, тому йому важко проводити великомасштабну планову роботу, особливо складати стратегічні плани. Крім того, на підприємстві надається пріоритет короткостроковим цілям, що не завжди є найбільш важливими. Недоліком також є слабкі навички керівників у плануванні та інших аспектах.

Для підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва важливим є матеріальне стимулювання безпосередніх виробників. У ФГ "Агалія" системи оплати праці побудовані з урахуванням особливостей галузі та характеру праці працівників.

У господарстві рослинницької бригади працюють за системою оплати праці, що базується на виробництві продукції. Перед початком сезону рілних робіт розцінки за продукцію встановлюються для кожної бригади разом з планом виробництва продукції. Ці розцінки обчислюються з урахуванням тарифного фонду заробітної плати на плановий обсяг робіт та плану валового виробництва продукції. Протягом сезону рілних робіт заробітна платня працівникам виплачується у вигляді авансу за виконані обсяги робіт.

Головна форма оплати праці полягає у встановленні тарифної ставки на виконану роботу. Після збору врожаю, бригада отримує заробітну плату за вироблену продукцію та доплату за неї. Загальна сума заробітної плати розраховується шляхом множення фактично виробленої продукції на розцінку, яка була встановлена спочатку. Для визначення доплати, з загальної суми віднімається аванс, який був виплачений робітникам протягом року.

Якщо сума авансу перевищує виплачену оплату, то надбавки не виплачуються. Надбавки механізаторам на підприємстві визначаються залежно від їх класу та від того, чи вони керують бригадою. Крім того, молодим фахівцям на перші 3 місяці роботи норма виробітку знижується на 40-45 % %, а в наступні 3 місяці – на 20-25 % %.

У фермерському господарстві "Агалія" додатково до інших методів оплати праці використовують систему натуральної оплати праці. Цей метод передбачає отримання безкоштовної чи зниженої вартості сільськогосподарської продукції або її переробки як оплати за виконану працю, згідно з плановою чи фактичною вартістю, за реалізаційною чи договірною ціною.

Управління ґрунтуючись на соціально-психологічних методах, зосереджує на задіянні соціально-психологічних чинників для менеджменту соціально-психологічних процесів, що відбуваються у колективі. Фермерське господарство "Агалія" є виробничим колективом, який складається з підструктурних підрозділів, і його члени взаємодіють між собою в постійному діловому спілкуванні. Кожен первинний колектив має формальну соціальну структуру та неформальну психологічну структуру, які можуть не співпадати.

Неформальні зв'язки та взаємовідносини в колективі формують психологічну структуру, яка не регулюється правовими принципами. У первинних колективах ФГ „Агалія” неформальні зв'язки в декілька разів перевищують формальні, оскільки більшість працівників знають один одного давно, проживають в одному селі та мають спільні інтереси. Кількість осіб у психологічних групах зазвичай коливається в межах 3-5 людей, залежно від можливостей збереження особистих контактів.

Мікроклімат колективу є ключовим фактором, який впливає на успішність його діяльності. Соціально-психологічний клімат - це стан колективу, який відображає цінності, взаємини та очікування між його учасниками. У виробничих підрозділах господарства виникла небажана соціально-психологічна атмосфера, яка має різні причини. У всіх виробничих колективах ФГ „Агалія” постійно виникають відкриті конфлікти, що забирають приблизно 15,0 % загального часу на роботі на розв'язання конфліктів та наслідки після них.

Один із соціально-психологічних викликів управління на фермерському господарстві "Агалія" полягає в обранні відповідного стилю управління. Керівник цього аграрного підприємства застосовує авторитарний підхід до управління, самостійно вирішуючи всі питання, що стосуються виробництва, без консультації з підлеглими. Він також часто втручається в дії менеджерів нижчого рівня та обмежує їх ініціативу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ФГ «АГАЛІЯ»

3.1. Поліпшення системи організації управління у господарстві

Організація управління відіграє важливу роль у досягненні мети і успіху будь-якого підприємства. Це означає створення ефективної системи менеджменту, яка забезпечує спроможність досягати своїх цілей шляхом оптимального використання ресурсів. Організація управління включає в себе планування, координацію, контроль та оцінку результатів управлінської діяльності. Її головна мета полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів, що включає не тільки фінансові, але й людські, матеріальні та інші ресурси.

Наприклад, менеджер повинен планувати свій робочий час таким чином, щоб він був продуктивним і ефективним для досягнення мети та завдань організації. У процесі планування робочого часу менеджер повинен враховувати різні чинники, такі як тип робіт, строк виконання, доступні ресурси, обсяги робіт та персоналу.

При плануванні робочого часу у фермерському господарстві "Агалія" важливо враховувати наявність явного циклу підвищення та зниження продуктивності протягом робочого дня та тижня. У першу годину робочого дня людина може потребувати додаткового часу на підготовку до роботи, тому на ці години варто планувати менш напружені завдання, такі як перегляд пошти або прийом відвідувачів. Продуктивність праці може бути також нижчою у перші та останні робочі дні тижня, тому на ці дні краще планувати збори та наради. Найбільш продуктивні дні та години краще відводити для більш напружених та важливих завдань.

Під час виконання кваліфікаційної роботи здійснювалися дослідження обсягів витрат робочого часу окремими керівниками та спеціалістами фермерського господарства „Агалія” (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактичний та нормативний обсяг витрат робочого часу менеджерів у фермерському господарстві „Агалія”

Операційні процеси	Голова ФГ		Агроном		Головний бухгалтер		Бригадир тракторно-рільничої бригади	
	Ф	Н	Ф	Н	Ф	Н	Ф	Н
<i>Робоче місце:</i>	165,0	179,0	145,0	165,0	270,0	232,0	175,0	193,0
прийом відвідувачів	30,0	30,0	10,0	10,0	10,0	3,0	10,0	11,0
участь у планувих заходах	30,0	39,0	40,0	45,0	111,0	99,0	50,0	55,0
робота з документами	25,0	25,0	7,0	10,0	9,0	5,0	10,0	10,0
аналізування господарської діяльності	40,0	45,0	30,0	35,0	103,0	98,0	30,0	34,0
формування звітів і довідок	10,0	10,0	23,0	25,0	20,0	16,0	56,0	62,0
ознайомлення з фаховими джерелами інформації	30,0	30,0	35,0	40,0	17,0	11,0	19,0	21,0
<i>Місця здійснення виробництва:</i>	260,0	230,0	300,0	250,0	185,0	205,0	260,0	218,0
організування, координування та регулювання	85,0	83,0	102,0	80,0	44,0	36,0	116,0	96,0
контролювання ходу виконання операцій	70,0	65,0	45,0	40,0	53,0	44,0	61,0	59,0
інструктаж виконавців	23,0	20,0	33,0	30,0	8,0	5,0	20,0	15,0
безпосереднє здійснення агротехнічних робіт	0,0	0,0	25,0	20,0	0,0	0,0	35,0	29,0
переходи та переїзди на території господарства	82,0	62,0	95,0	80,0	80,0	60,0	28,0	19,0
збори, нарада, засідання	60,0	35,0	60,0	30,0	37,0	17,0	68,0	38,0
візити поза межі господарства	55,0	30,0	50,0	25,0	12,0	17,0	20,0	25,0
інші види витрат часу	6,0	6,0	10,0	10,0	9,0	9,0	6,0	6,0
втрата робочого часу	40,0	0,0	15,0	0,0	30,0	0,0	45,0	0,0
Разом	586,0	480,0	580,0	480	543	480,0	577,0	480,0

З метою поліпшення організації робочого часу окремих керівників та спеціалістів ФГ "Агалія" був розроблений план-графік робочого тижня, який представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План-графік робочого тижня окремих менеджерів ФГ „Агалія”

День тижня	Час робочого дня																
	8.00 – 8.30	8.30 – 9.00	9.00 – 9.30	9.30 – 10.00	10.00 – 10.30	10.30 – 11.00	11.00 – 11.30	11.30 – 12.00	12.00 – 14.00	14.00 – 14.30	14.30 – 15.00	15.00 – 15.30	15.30 – 16.00	16.00 – 16.30	16.30 – 17.00	17.00 – 17.30	17.30 – 18.00
Голова фермерського господарства																	
Пон	Оу	Оу	Пв	Пв	Пв	К	Чл	Чл	О	Вп	Вп	Вп	Вп	А	А	Н	Н
Вів	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	О	Оу	Оу	К	К	А	А	А	А
Сер	Оу	Оу	Кп	Кп	Кп	Пп	Пп	Пп	О	В	В	В	В	В	В	В	В
Чет	Вп	Вп	Вп	Вп	А	А	А	А	О	Оу	Оу	Д	Д	Д	Д	Чл	Чл
П'ятн	К	Оу	Оу	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	О	А	А	А	А	Н	Н	Н	Н
Бригадир тракторно-рільничої бригади																	
Пон	В	В	В	В	В	В	В	В	О	Оу	Оу	К	К	Пп	Пп	Пп	Пп
Вів	К	К	Пв	Пв	Пв	А	А	А	О	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп
Сер	А	А	Кп	Кп	Кп	Кп	Кп	Кп	О	Оу	Оу	К	К	А	А	А	А
Чет	Оу	Оу	Вп	Вп	Вп	Вп	Чл	Чл	О	В	В	В	В	В	В	В	В
П'ятн	Оу	Оу	Пв	Пв	Пв	Пв	Пв	Чл	О	Чл	А	А	А	Н	Н	Н	Н
Агроном																	
Пон	Оу	Оу	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	О	Оу	Оу	А	А	А	А	Н	Н
Вів	Оу	Оу	А	А	А	А	К	К	О	В	В	В	В	В	В	Чл	Чл
Сер	Оу	Оу	Пв	Пв	Кп	Кп	Чл	Чл	О	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп
Чет	Оу	Оу	А	А	А	А	Пп	Пп	О	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп	Вп
П'ятн	В	В	В	В	Оу	Оу	Оу	К	О	А	А	А	А	Н	Н	Н	Н

Умовне позначення:

К - перегляд документів; А – аналізування господарської діяльності; Чл – вивчення інформації; Пв – прийом відвідувачів; В – візит поза межі господарства; Пп – планування особистої роботи; Вп – відвідування внутрішніх підрозділів; Кп – кадрове планування; Н – нарада; О – обідня перерва; Оу – оперативний менеджмент.

Дані в таблиці 3.1 і 3.2 вказують на те, що керівник ФГ "Агалія"

проводить менше часу фактично на своєму робочому місці, ніж визначено нормативними показниками, але більше часу на місцях виробництва. Головний бухгалтер на досить тривалий час знаходиться на своєму робочому місці, але проводить менше часу на місцях виробництва. Бригадир тракторно-рільничої бригади ФГ "Агалія" витрачає більше часу фактично на проведення зборів та нарад, ніж передбачено нормативними показниками.

У ФГ "Агалія" плани роботи мають бути чітко регламентовані за часом, щоб для кожної операції було визначено тривалість та точний час її початку та закінчення. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати фактичні та нормативні затрати робочого часу на ключові управлінські операції.

При його дотриманні лінійні та функціональні менеджери зможуть раціонально організувати власний робочий день, скорочуючи при цьому втрату робочого часу до мінімальних значень.

Головним інструментом впровадження організаційно-розпорядчих методів у ФГ «Агалія» є структура, яка відображає взаємозв'язок між елементами та перетворює їх в систему. Організаційна структура необхідна для управління різними аспектами діяльності підприємства. Вибір структури повинен здійснюватись на основі аналізу переваг та недоліків різних підходів з урахуванням ринкових умов та стратегії підприємства. Залежно від типу умов підприємницької діяльності (стабільних або мінливих) можуть бути ефективними різні типи організаційної структури управління, зокрема традиційна (механістична) та організаційна (ринкова).

Успішність управлінської діяльності залежить від відповідності організаційної структури підприємства вимогам господарського ринку, на який спрямоване підприємство. У ФГ "Агалія" застосовується лінійно-функціональна структура управління, де виробничі підрозділи підпорядковані лінійному керівнику за функціональним принципом. Для поліпшення збутової діяльності та відповідно до норм штатного розпису, рекомендується внести зміни до структури управління ФГ "Агалія" та створити посаду заступника голови з комерційних питань.

3.2. Розвиток економічних та соціально-психологічних методів управління в організації

Неправильний вибір стратегії або її відсутність можуть призвести до зниження конкурентоспроможності агробізнесу в майбутньому. Тому управління фермерського господарства "Агалія" потребує створення відповідної управлінської стратегії, яка включатиме елементи антикризового управління, аналізу та планування на стратегічному та оперативному рівнях.

Підприємство повинно створити план розробки внутрішньої фінансової стратегії, що включає різні методи та дії для досягнення головної стратегічної мети. Успіх фінансової стратегії підприємства базується на жорсткій централізації фінансового стратегічного керівництва та гнучкості його методів відповідно до змін фінансово-економічної ситуації.

У фермерському господарстві „Агалія” недостатньо мірі використовуються методи економічного планування.

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України, бізнес-план стає невід'ємною складовою для будь-якого підприємства. Без грамотно складеного бізнес-плану складно виразити цілі та отримати інвестиції для реалізації ідеї. Інвестори вимагають детального обґрунтування ідеї та прорахунку всіх можливих сценаріїв розвитку. Тому бізнес-план дозволяє переконати інвесторів в доцільності та прибутковості ідеї, та доводить, що всі необхідні заходи для втілення ідеї в життя були вже розроблені та прораховані.

Успіх підприємства в сучасних складних умовах економіки України значно залежить від наявності ретельно пропрацьованого бізнес-плану, який допоможе досягти довгострокових цілей підприємства. Цей документ має на меті визначити поточний стан ФГ „Агалія” в економічному середовищі, встановити бажаний рівень розвитку та розробити найбільш ефективні заходи для переходу до нього.

На відміну від економічних методів управління, використання соціально-психологічних методів не вимагає значних фінансових вкладень, але може бути

надзвичайно ефективним. Відправний пункт бізнес-плану полягає в тому, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей, а не просто привернути інвесторів.

Важливо, що застосування соціально-психологічних методів управління в ФГ „Агалія” повинно бути спрямоване на створення сприятливого соціально-психологічного середовища в трудових колективах структурних підрозділів сільськогосподарського підприємства. Досліджено, що позитивне соціально-психологічне середовище може значно впливати на загальну ефективність діяльності всього колективу підприємства в цілому.

Взаємовідносини між членами колективу, а також між його формальною та неформальною структурами, є однією з головних складових соціально-психологічного середовища. Виявлення важливої ролі взаємовідносин у первинному виробничому колективі призводить до необхідності поліпшення цих взаємин з метою оптимізації управління.

Для покращення управління трудовими колективами структурних підрозділів ФГ "Агалія" важливо гармонізувати формальну і неформальну організаційну структуру колективу. Це можна досягти повним співпадінням цих структур.

Керівникам первинних виробничих підрозділів рекомендується провести збори з працівниками, під час яких пояснити їм суть взаємовідносин в колективі і їхню роль у досягненні позитивних результатів. Також можна організувати виробничі змагання та матеріальне стимулювання лідерів виробництва за результатами роботи. Крім того, можна здійснювати різні моральні заохочення для підвищення мотивації працівників, а також відвідувати родини працівників, щоб виявити проблеми та залучити їх до покращення атмосфери в колективі.

Для створення благоприємного мікроклімату в колективі необхідно проводити спрямовану роботу з тими, хто відчуває себе відділено і пригніченим. Необхідно допомагати таким людям адаптуватися до колективу та знайти своє місце в ньому.

Один з важливих факторів, який впливає на соціально-психологічний

клімат виробничого колективу, це предметно-речова сфера діяльності, яка включає в себе всі технічні, технологічні, санітарно-гігієнічні та організаційні елементи.

Ми рекомендуємо керівнику фермерського господарства "Агалія" в Дніпровському районі створити зони відпочинку у виробничих підрозділах, забезпечити належні санітарно-гігієнічні умови та організувати безкоштовне харчування працівників під час сільськогосподарських робіт.

Керівництво фермерського господарства "Агалія" може застосовувати авторитарний стиль керівництва тільки на початковому етапі формування колективу, коли ще не сформувався сприятливий соціально-психологічний клімат, або в екстремальних ситуаціях. Проте, негативні аспекти цього стилю керівництва не можна ігнорувати або опиратися на них. Авторитарний стиль зазвичай використовується керівником у випадках, коли він схильний до практичності. Іноді автократичність може використовуватися для маскування некомпетентності керівника, відсутності у нього організаторських здібностей та поганої психолого-педагогічної культури. В умовах реформування соціально-економічних відносин та зростаючої ролі суб'єктивного фактору, жорсткий автократичний стиль керівництва стає все менш припустимим.

Якщо ми плануємо досягти підвищення продуктивності праці на 15 % у фермерському господарстві "Агалія" за допомогою економічних та соціально-психологічних методів управління, і при цьому не витратимо більше 200 000 грн, то ми повинні встановити декілька обмежень. Для створення матриці задачі лінійного програмування з метою оптимізації витрат на поліпшення економічних та соціально-психологічних методів управління у фермерському господарстві "Агалія" необхідні початкові дані (згідно з таблицею 3.3).

Змінні економіко-математичної моделі задачі:

Х.1 - витрати праці на заходи з поліпшення системи ціноутворення на підприємстві, людино-годин;

Х.2 - витрати праці на заходи з удосконалення стилю керівництва, людино-годин;

Х.3 - витрати праці на заходи з покращення системи матеріального

стимулювання праці, людино-годин;

Х.4 - витрати праці на заходи з поліпшення системи фінансово-економічного планування, людино-годин;

Х.5 - витрати праці на заходи з гармонізації морально-психологічного клімату у колективі, людино-годин.

Таблиця 3.3

Параметри для формування матриці задачі для оптимізації витрат на уполіпшення економічних та соціально-психологічних методів менеджменту у ФГ „Агалія”

Перспективні заходи	Затрати праці, людино-годин		Рівень зростання продуктивності праці (прогнозування на 2024 р.), %	Вартісна оцінка, грн / людино- годину
	min	max		
Поліпшення системи ціноутворення на підприємстві	70		6	750,30
Удосконалення стилю керівництва	49		16	680,25
Покращення системи матеріального стимулювання праці		94	22	740,85
Поліпшення системи фінансово-економічного планування		26	13	640,47
Гармонізація морально- психологічного клімату у колективі	69		15	720,55

Система обмежень матриці економічно-математичної моделі представлена чотирма групами.

I група системи обмежень:

- максимальний і мінімальний обсяг витрат праці під час проведення міроприємств:

$$X.1 \geq 69;$$

$$X.2 \geq 48;$$

$$X.3 \leq 93;$$

$$X.4 \leq 25;$$

$$X.5 \geq 68.$$

II група системи обмежень:

- мінімальний річний обсяг очікуваного зростання результативності праці:

$$(0,06X.1 + 0,16X.2 + 0,22X.3 + 0,13X.4 + 0,15X.5) / (X.1 + X.2 + X.3 + X.4 + X.5) \geq 0,15;$$

Звідси маємо:

$$(-0,09)X.1 + 0,03X.2 + 0,09X.3 + (-0,02)X.4 + 0,02X.5 \geq 0.$$

III група системи обмежень:

- рівень максимального використання обсягу грошових коштів на поліпшення наявних економічних і соціально-психологічних методів менеджменту ФГ „Агалія”:

$$75,30X.1 + 68,25X.2 + 74,85X.3 + 64,47X.4 + 72,55X.5 \leq 20000.$$

IV група системи обмежень:

- за невід'ємними значеннями змінних:

$$X.1 \geq 0,0; X.2 \geq 0,0; X.3 \geq 0,0; X.4 \geq 0,0; X.5 \geq 0,0.$$

Цільова функція пов'язана з мінімумом вартості реалізації міроприємств заходів з поліпшення наявних економічних і соціально-психологічних методів менеджменту ФГ „Агалія”:

$$750,20X.1 + 580,15X.2 + 640,75X.3 + 540,37X.4 + 620,45X.5.$$

Після вирішення економіко-математичної задачі за допомогою функції "Сервіс-рішення" було визначено, що мінімально витратним варіантом менеджерського рішення щодо покращення системи економічного та соціально-психологічного управління в ФГ "Агалія" є інвестування в наступні дії: 49 людино-годин проведення заходів стосовно удосконалення стилю керівництва; 26 людино-годин заходів з удосконалення системи фінансово-економічного планування та 69 людино-годин заходів з гармонізування морально-психологічного клімату у трудовому колективі (додаток Б та В).

За оптимальних витрат в обсязі 83050,00 грн., використання такого комплексу дій може забезпечити очікуваний результат. Використовуючи зазначені методи оптимізації соціально-психологічного клімату, керівник може повністю усунути конфлікти або зменшити їх до мінімуму та створити в колективі сприятливий морально-психологічний клімат.

Голові фермерського господарства "Агалія" рекомендується дотримуватись наведених вище принципів та змінити власний авторитарний стиль керівництва на інтегрований.

3.3. Удосконалення стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю у господарстві

Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства є ключовим

фактором, що визначає його конкурентний статус. Це поняття не є тотожним з конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами.

Стратегічний конкурентний статус використовується для оцінки можливостей підприємства брати участь у конкурентній боротьбі та досягати конкурентних переваг. Цей статус визначається на основі ресурсної забезпеченості та готовності підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, а також рівня освоєння потенційних можливостей.

Змінений стратегічний конкурентний статус враховує фактичний рівень освоєння можливостей підприємства, а також можливі зміни внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Перспективний стратегічний конкурентний статус розраховується за певною формулою:

$$КС_{п} = КС_{ф} * І_{пм} * І_{зс} \quad (3.1)$$

$КС_{ф}$ – рівень стратегічного конкурентного статусу за фактом;

$І_{пм}$ – індекс, пов'язаний з перспективними можливостями;

$І_{зс}$ – індекс, пов'язаний з впливом умов навколишнього середовища.

Підприємство оцінює свій фактичний стратегічний конкурентний статус, що визначає його можливості для боротьби на ринку та досягнення конкурентних переваг. На даний момент, цей статус дорівнює 0,45 і вважається середнім за шкалою оцінювання.

Матриця стратегічного конкурентного профілю свідчить про неоптимальне використання внутрішнього потенціалу підприємства. Запропоновані зміни можуть покращити стратегічний конкурентний статус, тому доцільно провести аналіз перспективного стратегічного конкурентного статусу. Для цього необхідно оцінити перспективні можливості розвитку внутрішнього потенціалу підприємства за певними факторами і визначити значущість цих елементів для розвитку підприємства в цілому.

На підставі таких даних отримаємо узагальнення індивідуалістичних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу (таблиця 3.4 і 3.5).

Рівень перспективного стратегічного конкурентного статусу враховує рівень стратегічного конкурентного статусу за фактом, а також індекс, пов'язаний з перспективними можливостями.

Таблиця 3.4

Рівень фактичної реалізації стратегічного конкурентного потенціалу у фермерському господарстві „Агалія”

Чинник	Рівень бального оцінювання	Значення	Рівень узагальненого оцінювання
Виробничі процеси: - одержання капіталовкладень - ефективність операційної діяльності - формування фондів розвитку	4,0 1,0 3,0	5,0 6,0 8,0	20,0 6,0 24,0
Маркетингові процеси: - збільшення внутрішнього ринку - гнучка політика формування цін - задіяння рекламних міроприємств - стратегічне бізнес-планування - товарний асортимент	2,0 4,0 2,0 3,0 3,0	6,0 4,0 8,0 5,0 6,0	12,0 16,0 16,0 15,0 18,0
Управлінські процеси: - підвищення кваліфікації топ-менеджерів - задіяння інформаційно-комунікаційних технологій	4,0 2,0	5,0 7,0	20,0 14,0
Усього:	–	–	161,0

$$I_{п.м.} = \frac{УОп}{УОф} \quad (3.3)$$

УОпп – рівень узагальненого оцінювання на перспективу;

УОфф – рівень узагальненого оцінювання за фактом.

Таблиця 3.5

Система чинників перспективних конкурентних можливостей ФГ „Агалія”

Чинник	Рівень бального оцінювання	Значення	Рівень узагальненого оцінювання
Виробничі процеси:			
- одержання капіталовкладень	5,0	5,0	25,0
- ефективність операційної діяльності	4,0	6,0	24,0
- формування фондів розвитку	5,0	8,0	40,0
Маркетингові процеси:			
- збільшення внутрішнього ринку	4,0	6,0	24,0
- гнучка політика формування цін	4,0	4,0	16,0
- задіяння рекламних міроприємств	3,0	8,0	24,0
- стратегічне бізнес-планування	3,0	5,0	15,0
- товарний асортимент	4,0	6,0	24,0
Управлінські процеси:			
- підвищення кваліфікації топ-менеджерів	5,0	5,0	25,0
- задіяння інформаційно-комунікаційних технологій	3,0	7,0	21,0
Усього:	–	–	238,0

$$I_{п.м.} = \frac{238}{161} = 1,478$$

Оцінювання впливу зовнішнього середовища на зміни, які пов'язані зі стратегічним конкурентним станом підприємства розраховується за допомогою формули:

$$I_{зс} = \frac{K1 * K3}{K2} \quad (3.4)$$

Коефіцієнт K_1 , K_2 , K_3 розраховується за допомогою формули:

$$K.1 = I_{п} * K_{зпп} \quad (3.5)$$

$$K.2 = I_{к} * K_{зкк} \quad (3.6)$$

$$K.3 = I_{р} * K_{зрр} \quad (3.7)$$

На підставі перспективного та фактичного узагальненого оцінювання встановлюємо індекси перспективних можливостей:

K_1 , K_2 , K_3 – коефіцієнти впливу попиту, конкурентних умов та ресурсозабезпечення;

$I_{пп}$, $I_{кк}$, $I_{рр}$ – прогнозний індекс зростання попиту, конкурентних умов та ресурсозабезпечення;

$K_{зпп}$, $K_{зкк}$, $K_{зрр}$ – коефіцієнти вагомості, які відповідно характеризують міру впливу попиту, конкурентних умов та ресурсозабезпечення.

$$K.1 = 1,151 * 2,0 = 2,310$$

$$K_2 = 1,243 * 3,0 = 3,721$$

$$K_3 = 1,053 * 2,50 = 2,631$$

Зважаючи на розраховані показники індекс впливу чинників навколишнього середовища маємо:

$$I_{zc} = \frac{2,3 * 2,62}{3,72} = 1,62$$

На основі отриманих даних перспективний стратегічний конкурентний статус підприємства становитиме:

$$K_{Cп} = 0,38 * 1,478 * 1,62 = 0,85$$

Оцінювання КС встановлюється у долях одиниці:

$0,0 < KС < 0,30$ – слабкий рівень;

$0,31 < KС < 0,70$ – середній рівень;

$0,71 < KС < 1,0$ – сильний рівень.

У підсумку це означає, що фермерське господарство „Агалія” понад як на 100 % може підвищити рівень власного стратегічного конкурентного статусу. Це дозволить змістити його із наявного середнього рівня на високий (коефіцієнт 0,85). Стратегічне ж завдання ФГ „Агалія” на найближчу перспективу полягатиме у реалізації такого конкурентного потенціалу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Організацію системи менеджменту на підприємстві зазвичай здійснюють представники вищого рівня управління. Вони визначають стратегію розвитку підприємства, формують бізнес-плани та забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, лінійні та функціональні керівники на різних рівнях організації також мають свої обов'язки та відповідальність за виконання завдань у межах власної компетенції. При цьому організаційно-розпорядчі методи здійснюють вплив на структуру управління, а оперативно-розпорядчі - на процес менеджменту.

2. Розробка та прийняття тактичних рішень також є важливою складовою процесу управління організацією. Ці рішення дозволяють забезпечити ефективну роботу підрозділів та всієї організації в цілому, вирішуючи конкретні завдання та проблеми, що виникають у повсякденній роботі. При цьому менеджери повинні забезпечувати виконання тактичних рішень у рамках стратегічних цілей та дбати про прозорість та залучення всіх зацікавлених сторін до процесу вирішення проблем та досягнення мети.

3. У сільськогосподарському підприємстві „Агалія” операційна система побудована на основі моделі з наявністю запасів як сировини, так і готової продукції. Запаси дозволяють виробництву уникнути суттєвого впливу коливань як у сфері постачання, так і під час формування попиту. За останні роки загальна земельна площа підприємства не змінювалась і становить близько 30 га. Найбільшу виручку ФГ „Агалія” отримує від продажу овочів та пшениці. Порівнюючи результати 2022 року з результатами 2018 року треба зауважити, що реалізація зернових, ячменю, овочів не суттєво, але збільшилась. Середньорічна вартість основних засобів дещо зросла на 2,38 %, а

середньорічна вартість оборотних зменшилась на 40,6 % порівняно з 2018 роком. При цьому відбулося деяке зменшення коефіцієнту використання робочого часу. Це свідчить про неоптимальне використання робочого часу та певною мірою неефективну організацію операційних процесів на виробництві. Між тим фермерське господарство протягом останніх років залишалось рентабельним.

4. Для аналізу макросередовища ФГ "Агалія" було використано методіку збору та аналізу експертних оцінок. У результаті встановлено, що найбільший позитивний вплив на діяльність господарства здійснюють такі чинники як кількість та концентрація постачальників у Дніпропетровському регіоні; обсяги втрат заготівельників при зміні клієнта; міра спеціалізації замовників у придбанні продукції. Негативно впливають: загрозлива і тривала військова ситуація; обмеження можливостей традиційної агрологістики; обсяг витрат клієнта при зміні постачальника та ін.

5. У системі управління фермерським господарством "Агалія" застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи керування. Керівник господарства близько 27 % робочого часу витрачає на наради та консультації зі співробітниками. У ФГ "Агалія" системи оплати праці побудована з урахуванням особливостей галузі та характеру роботи працівників. Наразі керівник цього аграрного підприємства застосовує авторитарний підхід до управління. Він також часто втручається в дії менеджерів нижчого рівня та обмежує їх ініціативу.

6. З метою поліпшення організації робочого часу окремих керівників та спеціалістів ФГ "Агалія" був розроблений усереднений план-графік робочого тижня. У ФГ "Агалія" плани роботи мають бути чітко регламентовані за часом, щоб для кожної операції було визначено тривалість та точний час її початку та закінчення. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати фактичні та нормативні затрати робочого часу на ключові управлінські операції. При його дотриманні лінійні та функціональні менеджери зможуть раціонально організувати власний робочий день, скорочуючи при цьому втрату робочого часу до мінімальних значень.

7. Система менеджменту фермерського господарства "Агалія" потребує створення відповідної управлінської стратегії, яка включатиме елементи антикризового управління, аналізу та планування на стратегічному та оперативному рівнях. Так, після вирішення економіко-математичної задачі за допомогою функції "Сервіс-рішення" було визначено, що мінімально витратним варіантом менеджерського рішення щодо покращення системи економічного та соціально-психологічного управління у ФГ "Агалія" є інвестування частини ресурсів у проведення заходів щодо покращення стилю керівництва, удосконалення системи фінансово-економічного планування та поліпшення морально-психологічного клімату у трудовому колективі. Це може відбутися за оптимальних витрат на рівні 83 тис. грн. Використовуючи зазначені методи керівник фермерського господарства може повністю усунути конфлікти або зменшити їх до мінімуму, а також створити в колективі сприятливий морально-психологічний клімат. До того ж фермерське господарство „Агалія” понад як на 100 % може підвищити рівень власного стратегічного конкурентного статусу. Це дозволить змістити його із наявного середнього рівня на високий (коефіцієнт 0,85). Стратегічне ж завдання ФГ „Агалія” на найближчу перспективу полягатиме у реалізації наявного конкурентного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М.Г. Перспективи використання системи контролінгу на українських підприємствах URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc/1/4/4%20.pdf>.
2. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К., КНТЕУ, 2009. 280 с.
3. Бакаєв Л.А. Кількісні методи в управлінні інвестиціями: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2000. 151 с.
4. Барчук В.П. Напрями інноваційно-технологічного розвитку промислового виробництва регіону. Бізнес-інформ. 2015. № 4. С. 58-62.
5. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 495 с.
6. Бабко Н. М., Калініченко С. М., Микитась, А. В., Харчевнікова Л. С. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств. 2019. К., 215 с.
7. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навчальний посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
8. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
9. Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підруч.. Л: «Мангнолія - 2006», 2008. 352 с.

10. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК, 2018. № 12, 42-50.
11. Дикань Н.В., Борисенко І.Г. Менеджмент: навчальний посіб. К: Знання, 2008. 388 с.
12. Єрмошенко М.М., Єрохін С.А., Стороженко О.А. Менеджмент: навчальний посібник. К: НАУ, 2006. 656 с.
13. Застрожнікова, І. В. Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі. Інвестиції: практика та досвід, 2021, № 4, 77-81.
14. Крисоватий А.І. Сучасна парадигма фіскальної політики України в умовах формування суспільства сталого розвитку: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 459 с.
15. Кравченко О. Принципи побудови адаптивної системи управління в умовах нестабільної економіки. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2010. Вип. 15. С. 213-218.
16. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2018. 51, 55-63.
17. Курепін В. М., Дунямалієва І. А. (2022). Підтримка аграріїв та проведення планової посівної компанії під час воєнного стану. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gm/Vdda/2022_1/4/4%20.pdf.
18. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2010. 204 с.
19. Мазур К. В.; Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства. : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
20. Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. 2019. К., 220 с.
21. Негрей М. В., Трофімцева О. В. 2022. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна серія «Економічна», (102), 49-56.

22. Організаційний механізм та структура управління. URL: <http://library.if.ua/book/3/35.html>
23. Пархаєва Н.В. Маркетингово-логістичний комплекс товаропровідної системи. Економіка України. 2016. № 4. С. 122-133.
24. Пачева Н., Подзігун С. (2022). Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, (38).
25. Поліванов В.Є. Економічна сутність та генезис світового електронного бізнесу. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2018. №134. С. 111-129.
26. Поканевич Ю.В. Управління як складна багатовимірна категорія. [Електронний ресурс]. URL: <http://eztur.ztu.edu.ua/2185/1/4.pdf>
27. Правдюк Н.Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2. С. 49-63.
28. Рівні управління. URL: <http://othereferats.allbest.ru/management/d0008658.html>
29. Савін С.Ю. Збалансування економічних процесів в умовах глобальної соціалізації. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 4. С. 39-42.
30. Статистика: підручник / За ред. С.С. Герасименка. К.: КНЕУ, 2000. 467 с.
31. Чухрай Н.І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. Вісник НУЛП. Логістика. 2014. № 811. С. 403-413.
32. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2006. 687 с.
33. Шепетюк Л. В., Шепетюк С. Є. Агробізнес під час війни: втрати та окремі шляхи його розвитку. In The 2 nd International scientific and practical conference “Progressive research in the modern world”(November 2-4, 2022) BoScience Publisher, Boston, USA. 2022. 666 p.
34. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. Management, 5(1), 6-14.

- 35.Griffin, R. W. (2021). Management. Cengage Learning.
- 36.Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). Management. Pearson Australia.
- 37.Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). Understanding management. Cengage Learning.
- 38.Perkins, R. B., Guido, R. S., Castle, P. E., Chelmow, D., Einstein, M. H., Garcia, F., ... & Schiffman, M. (2020). 2019 ASCCP risk-based management consensus guidelines for abnormal cervical cancer screening tests and cancer precursors. *Journal of lower genital tract disease*, 24(2), 102.
- 39.Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2021). Cost management. Cengage Learning.
- 40.The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 15.05.2023)
- 41.Harris, F., McCaffer, R., Baldwin, A., & Edum-Fotwe, F. (2021). Modern construction management. John Wiley & Sons.

ДОДАТКИ



Рішення моделі задачі						
5	Microsoft Excel 10.0 Отчет по результатам					
6	Рабочий лист: [методи мнджм.xls]Лист1					
7	Отчет создан: 25.04.2023 12:26:28					
8						
9						
10						
11	Целевая ячейка (Минимум)					
12	Ячейка	Имя	Результат			
13	\$G\$12	Цільова функція	83050,2			
14						
15						
16	Изменяемые ячейки					
17	Ячейка	Имя	Результат			
18	\$B\$11	Значення змінних X1	0			
19	\$C\$11	Значення змінних X2	49			
20	\$D\$11	Значення змінних X3	0			
21	\$E\$11	Значення змінних X4	26			
22	\$F\$11	Значення змінних X5	69			
23						
24	Ограничения					
25	Ячейка	Имя	Формула	Статус	Разница	
26	\$G\$15	Обмеження по максимально доцільних витратах пра	\$G\$15>=8	связанное	0	
27	\$G\$14	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	\$G\$14>=22	связанное	0	
28	\$G\$22	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	\$G\$22>=0	не связан.	8	
29	\$G\$16	Обмеження по максимально доцільних витратах пра	\$G\$16>=18	связанное	0	
30	\$G\$18	Обмеження по мин. підвищенню продуктивності пр	\$G\$18>=0	не связан.	0,5	
31	\$G\$19	Обмеження по максимальному объему бюджета	\$G\$19<=4000	не связан.	83050,2	
32	\$G\$23	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	\$G\$23>=0	не связан.	0	
33	\$G\$21	Обмеження по невід'ємному значенню результатів	\$G\$21>=0	не связан.	49	
34	\$G\$20	Обмеження по невід'ємн. значенню результ.	\$G\$20>=0	связанное	0	
35	\$G\$21	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	\$G\$13<=30	не связан.	26	
36	\$G\$22	Обмеження по мінімально можливих витратах праці	\$G\$13<=30	не связан.	69	
37						
38						