

**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 СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Олена ДУБОХВОСТ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Магістр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.**ЗАВДАННЯ**
на підготовку кваліфікаційної роботи**Дубохвост Олені Андріївні****1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства»**2. Керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцент

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

Строк подання здобувачем роботи: 01 грудня 2023 року.**3. Вихідні дані до роботи:** інформаційна база представлена нормативно-правовими актами та методичними рекомендаціями, даними статистичної та управлінської звітності ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» Новомосковського району Дніпропетровської області, освітніми та науковими працями фахівців з менеджменту, стратегічного управління, управління персоналом, менеджменту бізнес-процесів, теорії організації тощо.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):**

- описані теоретико-методологічні основи менеджменту підприємства в умовах аграрної сфери економіки;
- досліджено сучасний стан економічної діяльності та процесу управління у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»;
- проаналізовано особливості організації та стратегії управління диверсифікацією на підприємства;
- розкрито особливості організації процесу менеджменту трудових ресурсів у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»;
- обґрунтовано напрями поліпшення системи стратегічного управління господарством;

- визначено підходи до удосконалення управління конкурентоспроможністю та PR-менеджменту підприємства в сучасних умовах
- запропоновано шляхи підвищення ефективності управління системою товароруку у сільськогосподарському підприємстві.

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

- 1) Структура товарної продукції ФГ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» за 2022 р.
- 2) Динаміка валових доходів та валових витрат ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ».
- 3) SWOT-аналізування як складова проектування стратегічних альтернатив ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ».

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 теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вернь 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Олена ДУБОХВОСТ

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 5 рис., 17 табл., 1 додаток, 63 літературних джерел.

Об'єктом дослідження: процес менеджменту бізнес-процесів підприємства у середовищі агропідприємницької діяльності ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ».

Предмет дослідження: теоретичні та методичні аспекти управління господарською діяльністю в аграрній сфері економіки.

Метою роботи є вивчення теоретико-методичних основ та практичних аспектів менеджменту підприємницької організації в умовах аграрного бізнесу.

Методи дослідження: монографічний, метод логічного аналізу; кореляційно-регресійний метод; розрахунково-конструктивний метод; економіко-математичного моделювання; метод узагальнень тощо.

У роботі описані теоретико-методологічні основи менеджменту підприємства в умовах аграрної сфери економіки; розкрито особливості організації процесу менеджменту трудових ресурсів у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»; обґрунтовано напрями поліпшення системи стратегічного управління господарством; визначено підходи до удосконалення управління конкурентоспроможністю та PR-менеджменту підприємства в сучасних умовах; запропоновано шляхи підвищення ефективності управління системою товароруку у сільськогосподарському підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, стратегія, діяльність, виробництво, персонал, модель, структура

KEYWORDS

management, strategy, activity, production, personnel, model, structure

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ	9
1.1. Аграрний бізнес як об'єкт управління	9
1.2. Сучасні методи менеджменту та їх характеристика	15
1.3. Сучасний аграрний менеджмент в умовах зовнішнього VUCA та BANI-середовища	21
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»	28
2.1. Загальна характеристика результативності агропідприємницької діяльності господарства	28
2.2. Особливості організації процесу менеджменту трудових ресурсів у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»	37
2.3. Процес проектування рішень та результативність менеджменту у товаристві	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»	49
3.1. Поліпшення системи стратегічного управління господарством	49
3.2. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю та PR-менеджменту підприємства в сучасних умовах	58
3.3. Підвищення ефективності управління системою товароруху у сільськогосподарському підприємстві	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Сучасна українська економіка відзначається зростаючою невизначеністю і турбулентністю, що ставить перед менеджерами нові виклики і вимагає розвитку нових стратегій управління. Умови, в яких діють організації, стали більш непередбачуваними через воєнний стан, глобальні події, зміни технологій, політичні нестабільності та інші фактори. В цьому контексті, менеджмент в умовах невизначеності та турбулентності набуває нового значення. Однією з основних навичок, яку менеджери повинні розвивати в умовах невизначеності, є здатність до адаптації. Вони повинні бути гнучкими і відкритими до змін, готовими до швидких корекцій у стратегії та діях. Важливо визначити пріоритети та приймати рішення на основі наявної інформації, при цьому беручи до уваги ризики та можливості.

Стратегічне управління стає важливішим у контексті невизначеності. Менеджери повинні розробляти стратегії, які можуть адаптуватися до різних сценаріїв та швидко реагувати на зміни. Це може включати в себе розробку альтернативних планів дій, оцінку ризиків та переваг, а також постійний моніторинг зовнішнього середовища. Крім того, важливо розвивати комунікаційні навички. Умови невизначеності можуть призвести до тривожності та непевності серед співробітників, і менеджери повинні бути здатні сприяти психологічному комфорту та впевненості у своїх командах. Ефективна комунікація зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів та інвесторів, також є важливою для управління невизначеністю [12, 14, 25].

Турбулентність економіки також наголошує важливість інновацій та постійного навчання. Організації повинні бути готовими до змін та перевагами, які принесуть нові технології і ринкові тенденції. Менеджери повинні сприяти культурі інновацій та навчання в своїх організаціях, а також визначати нові можливості для розвитку.

Загалом менеджмент в умовах невизначеності та турбулентності економіки вимагає від менеджерів розвитку нових навичок та стратегій. Адаптація, стратегічне управління, комунікація, інновації та постійне навчання стають ключовими компонентами успішного управління в цих умовах. Організації та менеджери, які можуть ефективно працювати в умовах невизначеності та турбулентності, будуть більш гнучкими та конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі [22, 35].

Метою роботи є вивчення теоретико-методичних основ та практичних аспектів менеджменту підприємницької організації в умовах аграрного бізнесу.

У кваліфікаційній роботі було розв'язано такі завдання:

- описані теоретико-методологічні основи менеджменту підприємства в умовах аграрної сфери економіки;
- досліджено сучасний стан економічної діяльності та процесу управління у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»;
- розкрито особливості організації процесу менеджменту трудових ресурсів у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»;
- обґрунтовано напрями поліпшення системи стратегічного управління господарством;
- визначено підходи до удосконалення управління конкурентоспроможністю та PR-менеджменту підприємства в сучасних умовах
- запропоновано шляхи підвищення ефективності управління системою товароруку у сільськогосподарському підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту бізнес-процесів підприємства у середовищі агропідприємницької діяльності ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ».

Предметом дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління господарською діяльністю в аграрній сфері економіки.

Методи дослідження, які використовувалися у кваліфікаційній роботі: монографічний, метод логічного аналізу; кореляційно-регресійний метод;

розрахунково-конструктивний метод; економіко-математичного моделювання; метод узагальнень тощо.

Інформаційна база представлена нормативно-правовими актами та методичними рекомендаціями, даними статистичної та управлінської звітності ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» Новомосковського району Дніпропетровської області, освітніми та науковими працями фахівців з менеджменту, стратегічного управління, управління персоналом, менеджменту бізнес-процесів, теорії організації тощо.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, основну частину, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [63].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ ЕКОНОМІКИ

1.1. Аграрний бізнес як об'єкт управління

Аграрне підприємництво - це важлива галузь підприємництва, яка спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції та управлінні сільськими підприємствами. Роль аграрного підприємництва надзвичайно важлива в сучасному світі, і її вплив охоплює кілька ключових аспектів.

По-перше, аграрне підприємництво відіграє вирішальну роль у забезпеченні продовольства. Населення планети постійно зростає, і попит на харчові продукти ніколи не припиняється. Аграрні підприємства виробляють необхідні продукти, такі як зерно, м'ясо, молоко, фрукти та овочі. Їхні зусилля забезпечують населення якісною та доступною їжею, зменшуючи ризик голоду та недоїдання.

По-друге, аграрне підприємництво є джерелом робочих місць для мільйонів людей у всьому світі. Сільські райони та села часто стикаються з проблемами безробіття та міграції населення до міст. Аграрні підприємства створюють можливості для зайнятості, підвищення соціального статусу та поліпшення якості життя мешканців сільських територій.

По-третє, аграрне підприємництво вносить важливий внесок у економіку країни. Виробництво та обробка сільськогосподарської продукції становлять значну частку ВВП багатьох країн. Крім того, сільське господарство часто виступає як джерело експорту, що приносить валютні доходи та зміцнює економічну стабільність.

По-четверте, аграрне підприємництво сприяє збереженню та раціональному використанню природних ресурсів. Підприємці у сільському господарстві зацікавлені в довгостроковому використанні земельних ресурсів та охороні навколишнього середовища. Вони працюють над впровадженням

сталих сільськогосподарських практик, які дозволяють зберігати родючість ґрунтів та зменшувати негативний вплив на природу [8, 12, 36].

Загалом, аграрне підприємництво відіграє ключову роль в суспільстві, забезпечуючи продовольство, робочі місця, економічний розвиток і сталість навколишнього середовища. Ця галузь є необхідною для забезпечення основних потреб людей та створення умов для подальшого розвитку суспільства. У майбутньому важливо буде продовжувати підтримувати та сприяти розвитку аграрного підприємництва, забезпечуючи стале та стійке сільське господарство.

Суб'єкт управління - це особа чи група осіб, які приймають рішення та здійснюють контроль для досягнення певних цілей. В суспільстві суб'єктами управління можуть бути керівники, менеджери, урядовці, а також команди або органи управління, такі як управління компанії, урядові відомства, чи громадські організації. Вони визначають стратегії, плани та дії, необхідні для досягнення мети.

Об'єкт управління - це те, на що спрямовані зусилля суб'єкта управління. Об'єктами можуть бути ресурси, процеси, проекти, персонал, фінансові активи та багато іншого. Вони піддаються впливу та контролю з боку суб'єкта з метою досягнення визначених цілей. Об'єкти управління можуть бути матеріальними (наприклад, виробничі лінії або товари) або інтелектуальними (наприклад, ідеї, ноу-хау або інформація) [18, 30, 47].

Взаємозв'язок між суб'єктом і об'єктом управління полягає в тому, що суб'єкт приймає рішення та впроваджує стратегії з метою досягнення певних результатів у відношенні до об'єкта. Суб'єкт впливає на об'єкт, встановлюючи правила, процедури та стандарти, які регулюють його функціонування. Об'єкт, в свою чергу, може впливати на суб'єкта через свої характеристики, реакції та результати.

Управління може відбуватися в різних контекстах, включаючи бізнес, громадський сектор, урядову діяльність та особисте управління. В кожному з цих контекстів суб'єкти та об'єкти можуть відрізнятися за природою та

складністю, але принципи управління, які включають в себе взаємодію між ними, залишаються схожими.

Отже, суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють для досягнення певних цілей та завдань. Суб'єкт приймає рішення та впроваджує стратегії, впливаючи на об'єкт управління, в той час як об'єкт відповідає на цей вплив, враховуючи свої характеристики та особливості. Розуміння цього взаємозв'язку важливо для ефективного управління у будь-якому контексті, де існує потреба в досягненні конкретних результатів.

Сільське господарство є однією з основних галузей світової економіки, і його значення надзвичайно важливе для забезпечення продовольства, енергії та сировини для населення планети. У багатьох країнах сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні життєвих потреб громадян і забезпеченні стабільності економіки. У цьому контексті підприємництво в сільському господарстві грає важливу роль, оскільки воно сприяє розвитку галузі, підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності.

Підприємництво у сільському господарстві передбачає створення та управління аграрними підприємствами, які займаються вирощуванням сільськогосподарських культур, тваринництвом, а також обробкою та переробкою сільськогосподарської продукції. Ця діяльність важлива не тільки для забезпечення продуктами харчування населення, але й для забезпечення робочих місць та економічного розвитку сільських територій [28, 42, 56].

Однією з ключових ролей підприємництва в сільському господарстві є підвищення продуктивності та якості сільськогосподарської продукції. Підприємці вкладають кошти в сучасні технології, наукові дослідження та інновації, щоб поліпшити методи виробництва, зменшити втрати та збільшити виходи. Це допомагає забезпечити стійкий ріст сільського господарства та забезпечити ефективне використання земельних ресурсів.

Крім того, підприємництво в сільському господарстві сприяє розвитку сільських громад і забезпеченню їхнього соціального та економічного добробуту. Підприємці створюють нові робочі місця, що допомагає зменшити

безробіття та міграцію з сільських територій до міст. Крім того, вони часто інвестують у розвиток інфраструктури, освіти та охорони здоров'я в сільських областях, що підвищує якість життя місцевого населення.

Підприємництво в сільському господарстві також сприяє диверсифікації господарства та зменшенню залежності від окремих видів сільськогосподарської продукції. Підприємці розвивають різні напрями виробництва, такі як рослинництво, тваринництво, а також переробка сільськогосподарської продукції, що робить господарство менш вразливим до коливань на ринках.

У світлі змін в кліматі та зростаючої забрудненості навколишнього середовища підприємництво в сільському господарстві також може відігравати важливу роль у забезпеченні сталого виробництва та збереженні природних ресурсів. Підприємці в сільському господарстві можуть розвивати методи органічного виробництва, впроваджувати енергоефективні технології та працювати над зменшенням викидів парникових газів [2, 23, 37].

Сільське господарство відіграє важливу роль у глобальному господарстві, забезпечуючи продовольство, сировину та різноманітні ресурси для населення. Щоб справити вплив на цей важливий сектор, необхідний відповідний менеджмент, який відіграє ключову роль у розвитку та оптимізації сільського господарства.

Менеджмент у сільському господарстві передбачає планування, організацію, керівництво та контроль всіх аспектів господарської діяльності на сільських територіях. Основна роль менеджменту полягає в оптимізації виробництва та забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

По-перше, менеджмент у сільському господарстві відповідає за планування та стратегічне управління. Він допомагає визначити цілі та завдання підприємства, а також розробити плани і стратегії для досягнення цих цілей. Наприклад, менеджмент визначає, які культури вирощувати, які

технології використовувати, і як організувати виробництво, щоб досягти найкращих результатів.

По-друге, менеджмент в сільському господарстві відіграє важливу роль у впровадженні сучасних технологій та інновацій. Це дозволяє підвищити продуктивність та ефективність виробництва, зменшити втрати та підвищити якість продукції. Менеджмент сприяє впровадженню автоматизованих систем, використанню сучасних засобів механізації та моніторингу, а також впровадженню екологічно чистих методів виробництва [2, 7, 19].

По-третє, менеджмент в сільському господарстві відіграє роль у забезпеченні сталого розвитку. Він враховує вплив господарської діяльності на навколишнє середовище і розробляє стратегії для зменшення негативного впливу на природу. Сучасне менеджмент в сільському господарстві спрямовує зусилля на збереження ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття, а також на зменшення викидів парникових газів.

По-четверте, менеджмент у сільському господарстві відіграє важливу роль у підтримці розвитку сільських громад. Він сприяє створенню робочих місць, підвищенню якості життя мешканців сільських районів та розвитку інфраструктури. Таким чином, менеджмент сприяє зменшенню міграції з сільських територій до міст і підтримує рівновагу між сільським і міським розвитком.

Отже, роль менеджменту у сільському господарстві надзвичайно важлива для забезпечення сталого розвитку цієї галузі. Він сприяє плануванню, впровадженню інновацій, сталому виробництву та розвитку сільських громад. Менеджмент є ключовим чинником у досягненні ефективності та конкурентоспроможності сільського господарства, що має важливе значення для забезпечення продовольства та сталого розвитку планети.

Управління є важливим процесом у будь-якій організації чи суспільстві. Вони визначаються як суб'єкти та об'єкти управління, які взаємодіють з метою досягнення конкретних цілей та завдань. У цьому контексті розглянемо, що

представляють собою суб'єкт та об'єкт управління та як вони взаємодіють у різних сферах життя.

Аграрний бізнес є ключовою складовою глобальної економіки, і його ефективне управління має вирішальне значення для забезпечення продовольства, сировини та економічного розвитку сільських територій. Сучасні технології, рстуча популяція і зміни клімату ставлять аграрний бізнес перед численними викликами та можливостями, і керувати ним вимагає комплексного підходу та відповідних управлінських навичок.

Аграрний бізнес об'єднує широкий спектр галузей, включаючи рослинництво, тваринництво, агротехнології, переробку продукції та логістику. Це велика система, де об'єктами управління є земельні ресурси, технічна база, працівники, фінанси, сировина та кінцева продукція. Важливим аспектом управління аграрним бізнесом є раціональне використання ресурсів та оптимізація виробничих процесів для досягнення максимальної ефективності та прибутковості [6, 19, 41].

Управління аграрним бізнесом включає в себе декілька важливих аспектів. По-перше, це планування і стратегічне управління. Керівники аграрних підприємств повинні розробляти довгострокові та короткострокові плани, враховуючи ринкові умови, технологічний прогрес та кліматичні зміни. Вони повинні визначити, які культури вирощувати, які технології використовувати, і як організувати виробництво з метою досягнення найкращих результатів.

По-друге, управління аграрним бізнесом включає в себе керівництво та організацію виробничих процесів. Спрямованість на досягнення конкретних цілей вимагає ефективного розподілу ресурсів, контролю за виробничими процесами та планування робочої сили. Управлінці повинні створювати команди, які здатні взаємодіяти та досягати спільних цілей.

По-третє, управління аграрним бізнесом вимагає уваги до фінансів та ефективного використання ресурсів. Ефективне фінансове управління

допомагає зберегти прибутковість бізнесу та підтримувати фінансову стійкість навіть у складних ринкових умовах.

По-четверте, аграрний бізнес повинен враховувати питання сталого розвитку та екологічного відповідального виробництва. Збереження навколишнього середовища та зменшення негативного впливу на природу стають все більше важливими аспектами управління аграрним бізнесом в умовах зростаючої свідомості про екологічні питання [3, 17, 40].

Таким чином, аграрний бізнес є важливим об'єктом управління, який впливає на нашу споживчу базу, економічний розвиток та стан довкілля. Ефективне управління аграрним бізнесом вимагає комплексного підходу, враховуючи економічні, соціальні та екологічні аспекти. Розуміння і впровадження сучасних управлінських практик сприяє збалансованому розвитку сільського господарства.

1.2. Сучасні методи менеджменту та їх характеристика

Сучасний менеджмент - це складний та швидкозмінний комплекс знань, який постійно еволюціонує, адаптуючись до вимог глобального бізнес-середовища. Сучасні умови вимагають від менеджерів використання нових методів та прийомів для досягнення успіху. В цьому ми розглянемо деякі ключові методи та прийоми менеджменту, які стали невід'ємною частиною сучасного підприємництва.

Стратегічне планування є основним інструментом управління в сучасних умовах. Компанії розробляють стратегії, які враховують глобальні тренди, конкуренцію та зміни в споживчому попиті. Ці стратегії допомагають визначити довгострокові цілі та шляхи до їх досягнення. В сучасних умовах лідерство відіграє важливу роль в успішному менеджменті. Ефективні лідери повинні вміти створювати інноваційні команди, мотивувати співробітників та вести їх до досягнення спільних цілей. Комунікація важлива для розуміння потреб та очікувань різних зацікавлених сторін [1, 14].

Тут важливо додати, що Л. Ярош-Дмитренко на основі систематизації вітчизняної та іноземної літератури визначено, що маркетинговий менеджмент виконує забезпечувальну роль в якості складової проєктного менеджменту, роль інструмента досягнення цілей проєкту з позиції маркетингової орієнтації та роль обов'язкового процесу протягом життєвого циклу проєкту. Обґрунтовано, що забезпечення ефективного управління проєктами в сучасних ринкових умовах потребує реалізації маркетинговим менеджментом ролі інструмента виявлення майбутніх потреб кінцевих споживачів та формування попиту на ринку з метою забезпечення активної позиції постачальника проєктів в управлінському процесі [57].

Наразі, стосунки між підприємствами та суспільством набули важливого значення. Концепція соціальної відповідальності підприємства передбачає, що бізнес повинен враховувати екологічні, етичні та соціальні аспекти у своїй діяльності. Сьогодні менеджмент став більш адаптивним і гнучким, оскільки ділове середовище постійно змінюється. Використання сучасних методів та прийомів управління допомагає компаніям пристосовуватися до нових викликів і досягати стабільності та успіху в сучасному бізнес-світі [8, 15, 39].

Управління є невід'ємною частиною керівництва в будь-якій організації чи підприємстві. І одними з ключових інструментів управління є організаційно-розпорядчі та адміністративні методи. Ці методи відіграють важливу роль у структуруванні та координації діяльності організації, забезпечуючи ефективність та спрощуючи процеси керівництва.

Організаційно-розпорядчі методи управління включають в себе створення структур та ієрархій у організації, виділення функцій і обов'язків для співробітників, а також визначення цілей і завдань. Ці методи розширюють можливості контролю, зменшуючи конфлікти та забезпечуючи стабільну організаційну структуру. Організаційно-розпорядчі методи допомагають керівникам узгоджувати дії та забезпечувати гармонійну взаємодію між підрозділами та співробітниками.

Адміністративні методи управління включають в себе розробку політик та процедур, контроль над виробництвом, планування та організацію робочих процесів, а також рішення та керівництво. Ці методи стандартизують діяльність та дозволяють визначити ефективність робочих процесів. Адміністративні методи допомагають керівникам керувати ресурсами, забезпечуючи оптимальне використання часу та зусиль [4, 27, 59].

Роль організаційно-розпорядчих та адміністративних методів управління полягає в досягненні кількох важливих цілей:

Структурування. Ці методи допомагають створити логічну та зрозумілу структуру в організації. Вони визначають ролі та відповідальність кожного співробітника та сприяють уникненню дублювання функцій.

Координація. Організаційно-розпорядчі методи допомагають координувати дії різних підрозділів та співробітників в межах організації. Вони забезпечують спільний фокус та співпрацю для досягнення загальних цілей.

Ефективність. Адміністративні методи допомагають забезпечити ефективність робочих процесів і ресурсів. Вони визначають норми та стандарти для виробництва та забезпечують контроль за їх дотриманням.

Контроль. Обидва типи методів управління допомагають встановити механізми контролю за виконанням завдань та досягненням цілей. Вони роблять можливим вчасне виявлення проблем та коригування шляхів дії [8, 21, 58].

Всі ці методи допомагають забезпечити керівникам ефективність управління та досягнення успіху в організації. Вони створюють структуру та порядок у сучасних бізнес-процесах, що допомагає досягти сталості та розвитку організації в умовах зростаючої складності бізнес-середовища.

Економічні методи управління відіграють вирішальну роль у сучасному бізнесі і організаціях. Вони сприяють досягненню фінансової стійкості, ефективності та конкурентоспроможності. Розглянемо, як економічні методи впливають на управління та як вони допомагають досягти цілей організації.

Фінансове планування. Один із основних економічних методів управління - це розробка фінансових планів і бюджетів. Фінансовий план визначає, які фінансові ресурси будуть виділені на різні види діяльності та проекти. Він допомагає визначити, які витрати необхідні для досягнення певних цілей та прибутковості, а також як зберегти фінансову стійкість організації.

Фінансовий аналіз. Економічні методи включають в себе аналіз фінансових показників організації, таких як прибуток і збитки, баланс та показники ліквідності. Цей аналіз допомагає керівництву приймати обгрунтовані рішення щодо фінансової політики та інвестицій.

Вартісний менеджмент. Економічні методи допомагають оптимізувати виробничі процеси і контролювати витрати на виробництво товарів або послуг. Застосування методів вартісного менеджменту дозволяє знизити виробничі витрати та підвищити прибутковість.

Інвестиційний аналіз. Компанії використовують економічні методи для визначення придатності інвестицій у нові проекти або розширення діяльності. Це включає в себе розрахунок потенційного прибутку та ризику, пов'язаного з інвестиціями.

Ціноутворення. Економічні методи допомагають визначити оптимальні ціни на товари та послуги, які задовольняють попит споживачів і при цьому забезпечують прибуток для організації.

Оцінка ризиків. Економічні методи допомагають оцінити ризики, пов'язані з різними аспектами бізнесу, від фінансових до ринкових та операційних ризиків. Це допомагає розробити стратегії мінімізації ризиків та захисту фінансових інтересів організації.

Стратегічне планування. Економічні методи використовуються для розробки стратегічних планів, включаючи розширення ринків, запуск нових продуктів та послуг, та визначення шляхів досягнення конкурентної переваги [24, 35, 53].

Загалом, економічні методи управління допомагають підприємствам та організаціям раціонально використовувати ресурси, мінімізувати ризики та

досягати сталості та прибутковості. Вони є ключовим інструментом для керівників на шляху до успіху та стабільності в сучасних умовах бізнес-середовища.

У сучасному світі ефективне управління не обмежується лише технічними аспектами. Соціально-психологічні методи управління виявляються важливими для досягнення успіху в організаціях та підприємствах. Вони сприяють зміцненню взаємодії між співробітниками, підвищенню мотивації, забезпечують гармонійне робоче середовище та сприяють розвитку спільних цілей. Розглянемо, як соціально-психологічні методи впливають на управління та сприяють досягненню успіху в організаціях.

Комунікація. Один з ключових аспектів соціально-психологічного управління - це створення ефективних систем комунікації в організації. Це включає в себе відкритий обмін інформацією між співробітниками та керівництвом. Ефективна комунікація сприяє зменшенню конфліктів, покращує розуміння завдань та сприяє гармонійній взаємодії в колективі.

Лідерство. Соціально-психологічні методи лідерства спрямовані на побудову довіри та співпраці між лідерами та підлеглими. Вони допомагають керівникам розуміти потреби своїх підлеглих, мотивувати їх та створювати відкрите середовище для обговорення питань та ініціатив.

Мотивація. Соціально-психологічні методи мотивації орієнтовані на задоволення потреб та бажань співробітників. Вони враховують психологічні фактори, що впливають на працівників, і сприяють створенню мотивуючого середовища, де працівники відчують себе цінними та зацікавленими в досягненні спільних цілей.

Конфліктологія. Управління конфліктами є важливою складовою соціально-психологічних методів. Вони надають засоби для вирішення конфліктів та побудови конструктивних відносин в колективі.

Розвиток спільних цілей. Соціально-психологічні методи допомагають створювати спільні цілі та цінності в організації. Вони сприяють формуванню

єдиної команди та спрямовують зусилля всіх співробітників на досягнення загальних цілей.

Діагностика та розвиток персоналу. Соціально-психологічні методи допомагають оцінити психологічний стан співробітників та розвивати їхні навички та потенціал. Вони дозволяють створити програми навчання та розвитку персоналу [20, 38].

Усі ці соціально-психологічні методи спрямовані на підвищення якості взаємодії між людьми в організації та забезпечення психологічного комфорту співробітників. Вони допомагають створити сприятливі умови для ефективної роботи та досягнення спільних цілей, що є важливими для успішного управління в сучасному бізнес-середовищі.

Менеджмент – це систематичний підхід до керівництва, організації та контролю в різних сферах діяльності. Методологія менеджменту представляє собою систему концепцій, теорій, підходів та інструментів, які сприяють раціональному та ефективному керівництву організаціями. У цьому розглянемо важливість методології менеджменту та її основні аспекти.

Методологія менеджменту надає керівникам інструменти для аналізу, планування та управління діяльністю організації. Вона сприяє виробленню систематичного підходу до рішення проблем, організації робочих процесів та досягнення стратегічних цілей. Ось деякі ключові аспекти методології менеджменту.

Методологія менеджменту допомагає створити оптимальну структуру організації, визначити ролі та відповідальність працівників і забезпечити ефективну організацію робочих процесів. Цей аспект методології допомагає визначити місце організації в ринковому середовищі, розробити стратегію досягнення конкурентних переваг та планувати дії для досягнення цілей [28, 57, 60].

Методологія менеджменту включає аналіз фінансових показників, бюджетування, управління ризиками та фінансову стратегію для забезпечення сталості та прибутковості організації.

Методологія проектного менеджменту допомагає розробити та виконати проекти в строго визначених рамках, з урахуванням обсягу, бюджету та термінів виконання.

Методологія менеджменту розвиває стратегії мотивації працівників, визначає методи оцінки результативності та розвиток персоналу. Методологія допомагає визначити та усунути неефективність у робочих процесах та підвищити якість продукції чи послуг.

Використання методології менеджменту допомагає організаціям раціонально використовувати ресурси, визначати пріоритети та досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, ефективно конкурувати та досягати стабільності [16, 34].

Завдяки методології менеджменту організації можуть краще розуміти свою діяльність, забезпечувати ефективний контроль та стимулювати інновації. Важливість методології менеджменту полягає в тому, що вона робить можливим досягнення успіху та сталості в управлінні організацією у будь-якій галузі та сфері діяльності.

1.3. Сучасний аграрний менеджмент в умовах зовнішнього VUCA та BANI-середовища

У сучасному бізнесі і управлінні існують два надзвичайно важливі аспекти, які безпосередньо впливають на стратегічне планування та прийняття рішень - це внутрішнє та зовнішнє середовище. Вони становлять ключовий фундамент для ефективного менеджменту, і їх вивчення та аналіз визначає успішність організаційного розвитку та досягнення поставлених цілей. Внутрішнє середовище організації включає в себе всі фактори та ресурси, які знаходяться під контролем організації. Сюди входять персонал, фінанси, фізичні ресурси, технології, операційні процеси та корпоративна культура. Внутрішнє середовище відображає сильні та слабкі сторони організації і її здатність виконати свої місію та завдання.

Внутрішній аналіз допомагає оцінити потенціал та обмеження організації. Наприклад, шляхом аналізу ресурсів і компетенцій персоналу, менеджери можуть визначити, чи має компанія достатньо кваліфікованих працівників для досягнення поставлених цілей. Внутрішнє середовище також відображає корпоративну культуру, яка може впливати на структуру організації та прийняття рішень. З іншого боку, зовнішнє середовище включає в себе економічні, політичні, соціокультурні та технологічні чинники, які не залежать від організації, але можуть суттєво впливати на її діяльність. Зовнішній аналіз допомагає визначити можливості та загрози, що виникають внаслідок змін у цих факторах. Наприклад, зміни в законодавстві або зростання конкуренції можуть вплинути на прибутковість організації. Важливо підкреслити, що внутрішнє та зовнішнє середовище взаємопов'язані. Сильні сторони організації можуть допомогти вирішити певні виклики, що виникають зовні, тоді як слабкі сторони можуть ускладнювати цей процес. Тому важливо проводити аналіз обох середовищ одночасно та розробляти стратегії, які враховують їх взаємодію [25, 28, 44].

Загалом внутрішнє та зовнішнє середовище є критичними складовими успіху організації та менеджменту. Аналіз цих середовищ допомагає розробляти стратегії, які враховують всі фактори, що впливають на діяльність організації, та забезпечують її стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

У сучасному менеджменті внутрішнє середовище підприємства грає важливу роль у формуванні його стратегії та результативності. Внутрішнє середовище включає в себе різноманітні фактори, які впливають на організацію і можуть бути розділені на кілька ключових категорій.

Людські ресурси. Кадровий потенціал організації є одним з основних факторів внутрішнього середовища. Це включає в себе навички, знання та досвід працівників, їхню мотивацію та розвиток. Кадри можуть бути як сильною стороною, так і слабкою стороною організації, тому ефективний управління персоналом є важливим аспектом внутрішнього середовища.

Структура та культура організації. Організаційна структура та корпоративна культура грають ключову роль у внутрішньому середовищі. Структура визначає, як організація організована, хто відповідає перед ким, і як розподіляються функції та влада. Корпоративна культура впливає на цінності, норми і стиль роботи в організації.

Фінансові ресурси. Доступність фінансових ресурсів визначає фінансову стабільність організації і її можливість інвестувати в розвиток та інновації. Управління фінансами включає бюджетування, фінансовий контроль та оцінку ризиків.

Технології та обладнання. Рівень та доступність технологічних ресурсів може впливати на ефективність та конкурентоспроможність організації. Модернізація технологій може поліпшити виробничі процеси та забезпечити конкурентну перевагу.

Управління інформацією. Ефективне управління інформацією стає дедалі важливішим у внутрішньому середовищі. Організації повинні збирати, аналізувати та використовувати інформацію для прийняття рішень. Інформаційні системи, бази даних і аналітика стають важливими компонентами.

Операційні процеси. Управління операційними процесами, виробництвом та постачанням також впливає на внутрішнє середовище. Ефективні процеси можуть підвищити продуктивність та знизити витрати, тоді як недоліки можуть призвести до прострочених виконань завдань.

Стратегія та управління ризиками. Спрямованість організації та управління ризиками є важливими факторами внутрішнього середовища. Стратегія визначає цілі та способи досягнення їх, а управління ризиками допомагає ідентифікувати та зменшувати негативні впливи на організацію [26, 55].

Внутрішнє середовище є унікальним для кожної організації і може суттєво впливати на її успіх. Менеджери повинні бути свідомі цих факторів і

вміти ефективно управляти ними для досягнення стратегічних цілей та створення стійкого та конкурентоспроможного бізнесу.

У сучасному менеджменті розуміння та аналіз зовнішнього середовища є ключовим для успішної стратегічної орієнтації та прийняття рішень. Зовнішнє середовище складається з численних факторів та тенденцій, які впливають на діяльність організації, і важливо розглянути основні з них.

Економічні фактори. Економічні умови визначають стабільність та можливості організації. Фактори, такі як інфляція, безробіття, обмеження кредиту, курси валют, впливають на фінансовий стан компанії, вартість виробництва та споживчий попит. Менеджери повинні аналізувати ці фактори, щоб вирішувати питання стосовно ціноутворення, інвестицій і розвитку.

Політичні та правові фактори. Політична стабільність, законодавчі акти та регулювання грають важливу роль у визначенні діяльності організації. Зміни в політиці та законодавстві можуть впливати на податки, тарифи, ліцензії та вимоги щодо дотримання стандартів. Менеджери повинні відстежувати та адаптуватися до таких змін.

Соціокультурні фактори. Соціокультурні та демографічні зміни впливають на вимоги та смаки споживачів. Організації повинні враховувати різноманітні культурні підходи, соціальні тенденції та мінливість споживачів у своїх стратегіях маркетингу та розвитку.

Технологічні фактори. Розробки в області технологій можуть створювати нові можливості або загрози для організації. Інновації, автоматизація та цифрова трансформація можуть впливати на способи виробництва, обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність.

Конкуренти та ринковий аналіз. Зовнішнє середовище включає в себе інших учасників на ринку, які конкурують за споживачів та ресурси. Зрозуміння конкурентного ландшафту, аналіз конкурентів і визначення унікальних переваг допомагають організації розробляти ефективні стратегії.

Споживачі та клієнти. Попит та зміна у споживчих поведінках є важливими факторами зовнішнього середовища. Організації повинні реагувати

на зміни в потребах та очікуваннях своїх клієнтів, щоб забезпечити їхню задоволеність.

Соціально-екологічні фактори. Доцільне управління відносинами зі спільнотою та охороною навколишнього середовища стає все важливішим для багатьох організацій. Соціально-екологічна відповідальність може впливати на репутацію та стосунки зі спільнотою.

Таким чином, зовнішнє середовище відіграє критичну роль у формуванні стратегії та прийнятті рішень організацією. Менеджери повинні бути готові аналізувати ці фактори та реагувати на них, розвиваючи гнучкі стратегії та адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі [10, 13].

Сучасний світ бізнесу відзначається великою невизначеністю і змінами, і це вимагає від менеджерів адаптуватися до нових реалій. Одне з понять, яке набуло популярності в описі цих викликів, - це "VUCA". Цей акронім означає "Volatility" (нестабільність), "Uncertainty" (невизначеність), "Complexity" (складність) та "Ambiguity" (неоднозначність). VUCA-середовище стало стандартним фоном для бізнесу, і воно створює нові завдання та можливості для менеджменту [14, 39, 49].

Нестабільність, яка означає непередбачуваність та швидкі зміни, вимагає від менеджерів реагувати оперативнo та бути готовими до ризику. Вони повинні розробляти гнучкі стратегії, які можуть адаптуватися до змін у ринкових умовах та кон'юнктурах.

Невизначеність вказує на обмежену доступність інформації та складність передбачення майбутніх подій. В такому середовищі менеджери повинні розвивати навички аналізу та прийняття рішень на основі неповної інформації. Вони також повинні створювати механізми для постійного моніторингу зовнішніх факторів.

Складність відзначається взаємозв'язком та взаємодією багатьох факторів, які впливають на бізнес. Менеджери повинні бути здатні аналізувати ці системи та розуміти їхню динаміку. Однією з ключових навичок в такому середовищі є здатність до системного мислення.

Неоднозначність вказує на різні інтерпретації та розбіжності в уявленнях про ситуацію. Менеджери повинні бути відкритими до різних точок зору та готовими шукати рішення, які задовольняють всі сторони. Вони також повинні розвивати комунікаційні навички та здатність до співпраці.

Усі ці виклики вносять нові вимоги до менеджерів. Вони повинні бути лідерами, які можуть керувати змінами та навчати своїх команд адаптуватися до VUCA-середовища. Важливо також інвестувати в навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити їм навички, необхідні для роботи в цих умовах. А, отже, VUCA-середовище створює нові виклики та можливості для менеджменту. Щоб протистояти цим викликам, менеджери повинні розвивати гнучкість, навички аналізу та співпраці, а також бути лідерами, які можуть вести свої організації до успіху в невизначеному та складному світі бізнесу [22, 51, 57].

В сучасному бізнес-середовищі, поняття BANI (скорочено від Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) стали дуже важливими для менеджменту. Це поняття відображає складність і непередбачуваність, що стали характерними для сучасного бізнесу. BANI-середовище виокремлює чотири основні характеристики, які впливають на організації та вимагають нового підходу до менеджменту.

Brittle (Ламке): У BANI-середовищі навіть невеликі збурення можуть призвести до серйозних змін. Бізнес-середовище стає ламким, і менеджери повинні бути готові до того, що навіть найбільш стабільні ринки можуть раптово зазнати трансформаційних змін. Від менеджменту вимагається гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових умов.

Anxious (Турботливе): Невизначеність та стресові ситуації можуть призвести до збільшення рівня тривожності у колективі та організації загалом. Менеджери повинні вміти керувати емоціями та забезпечувати психологічний комфорт у своїх командах. Створення ресурсів для підтримки емоційного благополуччя персоналу стає важливим завданням.

Non-linear (Нелінійне): Сучасне бізнес-середовище стає все більше нелінійним, де причини і наслідки не завжди співпадають. Менеджери повинні бути готові до роботи з нелінійними взаємозв'язками та неочікуваними результатами. Це вимагає розвитку навичок системного мислення та здатності до вирішення складних завдань.

Incomprehensible (Незрозуміле): В умовах VANI, інформація може бути непередбачуваною і невпорядкованою. Менеджерам доводиться працювати з нечіткою та аморфною інформацією. Важливо розвивати аналітичні та пошукові навички, а також використовувати нові технології для аналізу даних.

Зрозуміння і прийняття викликів VANI-середовища є важливим завданням для менеджерів. Для успішного управління в такому середовищі, вони повинні бути відкритими до нових підходів, бути гнучкими та готовими до постійного навчання. Важливо створювати організаційну культуру, яка сприяє адаптації та інноваціям [20, 30, 43].

Тому VANI-середовище вимагає від менеджменту аналізу, гнучкості та здатності до адаптації до непередбачуваних та складних умов. Менеджери повинні бути готові до нелінійних та нечітких ситуацій, враховуючи інтереси та емоції своїх команд. Вміння ефективно оперувати в VANI-середовищі стає ключовим фактором для успіху в сучасному бізнесі.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

2.1. Загальна характеристика результативності агропідприємницької діяльності господарства

Сільськогосподарське підприємство, за матеріалами якого виконувалася кваліфікаційна робота - ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ», знаходиться на території Новомосковського району Дніпропетровської області. Юридична адреса підприємства: вул. З. Белої, буд. 2, місто Новомосковськ, Новомосковський район, Дніпропетровська область, Україна, 51200.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Фермерське господарство "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" є юридичною особою відповідно до чинного законодавства України. Господарство функціонує відповідно до свого Статуту, в якому вказані основні дані: назва господарства, його місцезнаходження, ціль та об'єкт діяльності, процедура формування майна. Головною метою діяльності ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" є отримання прибутку та задоволення потреб населення у сільськогосподарській продукції. Основними сферами діяльності підприємства включають вирощування зернових культур, соняшнику, сої та інші сільськогосподарські види виробництва. Основні виробничі процеси, які відбуваються на підприємстві, включають обробіток ґрунту, сівбу культур, догляд за посівами, збирання врожаю та реалізацію продукції.

Загальний обсяг діяльності ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" включає

вирощування сільськогосподарської продукції, збирання, зберігання та продаж продукції, створення насінневого фонду та його реалізацію, організацію обробки сільськогосподарської продукції та її постачання виробникам, розвиток додаткових галузей господарства та інші види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

Але основний КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Майновий склад підприємства включає в себе основні активи та оборотні кошти, а також цінності, що відображені у балансі підприємства. Підприємство має право володіти, користуватися та розпоряджатися своїм майном відповідно до своїх ділових цілей. ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" зосереджується на внутрішньому ринку. У сфері маркетингової політики підприємство активно впроваджує стратегію інтенсивного зростання, яка передбачає досягнення кращих результатів у сферах своєї діяльності, що функціонують на базовому ринку, шляхом оптимізації існуючого бізнесу та використання внутрішніх резервів.

Згідно з агрокліматичним довідником для Дніпропетровської області, клімат Новомосковського району є помірно-теплим з несталою та нерівномірною вологою. За багаторічними даними Дніпропетровської метеорологічної станції середня щорічна температура повітря становить приблизно $+8,6^{\circ}\text{C}$. Найнижчі температури спостерігаються у січні та лютому (від $-5,5$ до $-7,5^{\circ}\text{C}$), тоді як липень та серпень є найтеплішими місяцями (від $+22,5$ до $+28,5^{\circ}\text{C}$). Типовою особливістю цього клімату є значна коливаність кількості опадів. У ґрунтовому покритті переважають південні та звичайні чорноземи, які поступово переходять до південних чорноземів. Глибина гумусних шарів зазвичай коливається від 65 до 80 см, а механічний склад ґрунтів в основному складається з важких глинистих та легких глинистих ґрунтів. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок, що загалом кліматичні умови відповідають вимогам для вирощування сільськогосподарських культур. Однак однією з основних проблем у сфері землекористування є відновлення

природної родючості ґрунтів та поліпшення структури землекористування, зокрема сільськогосподарських угідь.

Для отримання повної економічної характеристики ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" розглянемо основні показники його діяльності. Враховуючи, що земельні ресурси є основним засобом виробництва і необхідні для ведення сільськогосподарської діяльності, логічно розпочати аналіз, оцінюючи структуру та склад земельного фонду підприємства. Таким чином, важливо визначити, які земельні ділянки включаються до загального земельного фонду підприємства, а також провести докладний аналіз структури сільськогосподарських угідь.

Стан використання земельних ресурсів у господарстві ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка і структура землекористування ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Показник	2018		2019		2020		2021		2022		2022 у % до 2018
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	315	100	317	100	318	108	319	100	341	100	108,5
в т.ч. с.-г. угіддя	301	95,4	303	95,5	304	108	305	95,6	328	96,1	108,7
рілля	287	91,1	289	91,1	290	91,2	305	95,6	315	92,4	109,7
багато-річні насадження	10	3,2	10	3,2	10	3,2	10	3,2	10	3,1	100,0
інші землі	4	1,3	4	1,3	4	1,3	4	1,3	3	1,2	100,0
Коефіцієнт с.-г. освоєння земель	1,035		1,035		1,035		1,035		1,025		99,7
Коефіцієнт	0,96		0,96		0,96		0,96		0,97		100,4

розораності						
Персонал, осіб	7	8	8	9	9	128,5

Одержані дані свідчать про те, що загальна площа землі у 2022 році збільшилася на 8,5% в порівнянні з 2018 роком. Головним чином це сталося завдяки зростанню площі сільськогосподарських угідь, яка збільшилася на 8,7% в порівнянні з базовим роком. Зростання площі ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" вказує на тенденцію до збільшення земельного пайового обсягу.

Для оцінки ефективності використання основних та оборотних фондів складемо таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ефективності використання основних та оборотних засобів у діяльності ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Обсяг середньорічної вартості основних виробничих фондів, тис. грн.	9897	9968	10855	11346	13607	137,6
Обсяг середньорічної вартості оборотних фондів, тис. грн.	1636	1737	1841	1926	2303	140,7
Валові витрати, тис. грн.	4479	4898	5533	5794	5802	129,7
Рівень фондівіддачі, грн.	0,67	0,67	0,68	0,67	0,56	80,9
Рівень фондомісткості, грн.	1,45	1,45	1,61	1,55	1,82	123,7
Рівень фондооснащеності, тис. грн.	6,4	6,25	6,75	7,1	7,85	126,4
Рівень фондоозброєності, тис. грн.	237	245	272	291	349	148,2
Коефіцієнт обігу оборотного капіталу	3,7	3,7	3,85	3,85	3,29	93,8
Тривалість одного обігу оборотного капіталу, днів	106	101,8	95,9	95,7	112	106,7

Рівень матеріаловіддачі, грн.	1,56	1,4	1,35	1,28	1,35	85,3
Рівень матеріаломісткості, грн.	0,68	0,71	0,77	0,78	0,78	116,8
Коефіцієнт ефективності оборотних коштів	0,77	0,77	0,85	0,83	0,77	100,3
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних засобів, грн.	166	174,17	169,51	169,72	169,23	102,5
Рівень норми прибутку, %	10,87	11,26	11,65	11,94	11,08	0,26 в.п.

Аналіз таблиці 2.1 дає нам можливість зробити висновок, що у структурі сільськогосподарських угідь важливе місце займає рілля, яке збільшилося на 9,7% в порівнянні з базовим роком. Порівняно з 2018 роком, в 2022 році спостерігається зростання коефіцієнта сільськогосподарського освоєння землі на 9,8%. У 2022 році порівняно з 2018 роком збільшилася землезабезпеченість ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" на одного працівника сільськогосподарських угідь на 17,3%, а рілля на 17,8%. Таким чином, можна зазначити, що використання земельних ресурсів у ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" в цілому є ефективним.

За допомогою даних, які наведені в таблиці 2.3, розглянемо рівень забезпеченості та раціонального використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.3

Рівень ефективності використання персоналу у ФГ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Витрати праці - усього, тис. люд.-год.	79,5	76,8	72,3	66,9	64,1	81,5
Рівень трудозабезпеченості	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	75,8
Відпрацьовано одним працівником протягом року - усього, людино-годин	1891	1861	1821	1711	1649	87,5
Обсяг нормативного запасу	80,9	78,7	77,5	75,3	75,4	93,1

праці, тис. людино-годин						
Коефіцієнт використаного фонду робочого часу працівників	0,97	0,96	0,94	0,88	0,85	87,8
Виготовлено за одну людино-годину, грн.	85,3	90,7	99,8	112,8	116,3	137,5
Виготовлено аграрної продукції на одного середньорічного працівника протягом року, тис. грн.	162	169	182	192	193	120,3

Згідно із даними таблиці 2.2 можна спостерігати, що середньорічна вартість основних виробничих активів в 2022 році зросла на 37,6% у порівнянні з 2018 роком, а середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 40,9%. Рівень фондоддачі зменшився на 19,3%, що можна пояснити стрімким підвищенням вартості основних виробничих активів. На додаток до цього, спостерігається зростання рівня фондомісткості на 23,9%, що обумовлено модернізацією технологічного та технічного обладнання. Було встановлено, що темпи фондозабезпеченості підприємства перевищують темпи приросту виробництва, що свідчить про позитивну динаміку у розвитку виробничого процесу. Фондооснащеність зросла на 26,4% за цей період, а фондоозброєність – на 48,2%. Крім того, покращився показник норми прибутку, піднявшись до 11,1% у 2022 році, що свідчить про рост динаміки та підвищену ефективність господарської діяльності підприємства. Підсумовуючи розрахунки, можна сказати, що збільшення вартості основних активів пов'язане з підвищенням економічної ефективності їх використання.

З вказаними даними важливо зауважити, що у 2022 році відбулося зменшення кількості працівників у господарстві на 7,2% у порівнянні з 2018 роком. Це зміна відбулася внаслідок процесу інтенсифікації виробництва та впровадження технологій, які частково замінили живу працю. Надто, було встановлено, що протягом розглянутого періоду продуктивність праці в

господарстві зросла на 37,1%. Також спостерігається зменшення витрат праці, навіть при збільшенні площі сільськогосподарських угідь. У 2022 році норматив запасу праці скоротився на 7,3%, що сталося через зменшення кількості працівників. Коефіцієнт використання фонду робочого часу показує тенденцію до зменшення, яке пов'язане зі зменшенням фактичних витрат праці на виробництво продукції.

За цими даними, важливо відзначити, що реалізація зернових у 2022 році в порівнянні з 2018 роком зросла на 29,9%, а продаж соняшника збільшився на 55,8%. Також варто відзначити, що продаж овочів у господарстві збільшився на 20,8%, що призвело до загального зростання обсягу продажу продукції на підприємстві на 32,6%.

Розглянемо структуру товарної продукції на рисунку 2.1.

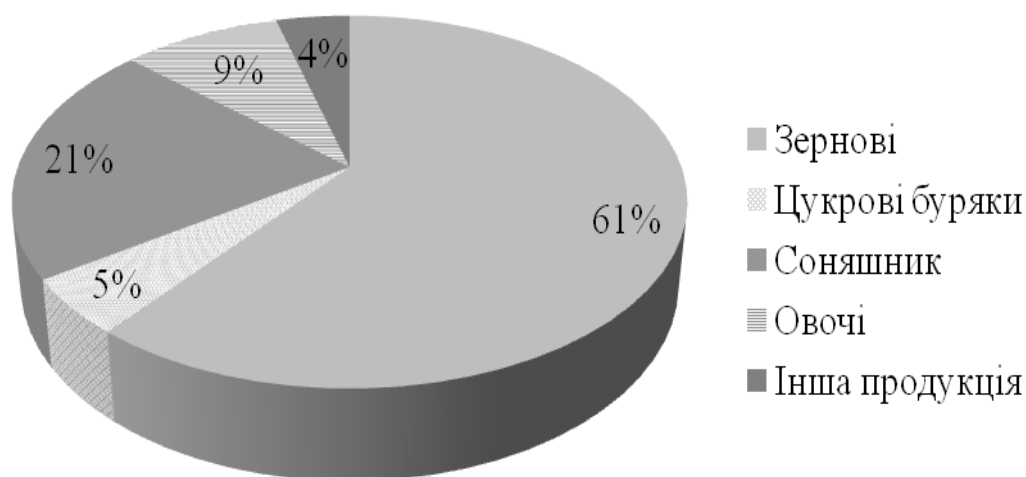


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ФГ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» за 2022 р.

Основними каналами збуту продукції господарства є: вільна реалізація на оптових і роздрібних ринках, поставки до закладів громадського харчування та укладення угод і контрактів з окремими підприємствами. Товарна продукція підприємства базується на вирощуванні зернових культур, і зокрема важливе

значення має реалізація соняшника. Крім того, в обмеженій кількості господарство також реалізує цукровий буряк, овочі та інші агропродукти.

Отже, існують потенційні можливості для розширення виробництва овочів та цукрового буряка. Зернові культури є основним складовим товарної продукції, і важливий внесок у прибуток досягається завдяки збільшенню їх обсягів реалізації. Таким чином, зростання обсягів продажів свідчить про успішну товарну політику господарства і стабільність в обігу продукції.

За допомогою даних, наведених у таблиці 2.4, ми можемо провести аналіз основних показників діяльності господарства.

Таблиця 2.4

Основні індикатори підприємницької діяльності ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Індикатор	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Загальна земельна площа, гектарів	315	100	317	100	318	108
у тому числі сільськогосподарські угіддя	301	95,4	303	95,5	304	108
з них: рілля	287	91,1	289	91,1	290	91,2
Рівень середньорічної вартості основних фондів, тис. грн.	9897	9969	10855	11346	13607	137,7
Рівень середньорічної вартості оборотних фондів, тис. грн.	1636	1735	1841	1926	2303	140,3
Обсяг виручки від реалізації аграрної продукції, тис. грн.	5727	6215	7006	7376	7563	132,8
Вартість валової продукції у співставних цінах, тис. грн.	6769	6918	7274	7485	7515	111,6
Врожайність рослинницьких культур, центнерів /гектар						
озима пшениця	28,4	38,9	39,5	40,2	40,9	144,1
озимий ячмінь	20,8	21,9	21,3	22,8	22,9	108,8
соняшник	10,8	10,3	11,6	11,8	11,3	109,8
Рівень економічної ефективності інтенсифікації						
Одержано на 100 гектарів сільськогосподарських угідь, тис. грн. :						
валової продукції	425,9	433,4	453,7	464,2	434,1	103,8
товарної продукції	360,4	388,3	437,1	458,3	437,8	122,4

Одержано товарної аграрної продукції, грн., на:						
100 грн. основних засобів с.-г. призначення	58,9	63,3	65,5	66,1	56,7	97,1
1 грн. виробничих затрат	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	102,9
одного середньорічного працівника	137,4	152,7	177,3	188,1	194,5	143,4
на 1 людино-годину	73,2	84,5	97,2	118,6	119,7	165,1
Рівень рентабельності, %	28,8	26,3	25,3	27,4	30,9	+2,1 в.п.

На основі наданих у таблиці 2.4 даних, можна визначити, що відбулося збільшення площі землі у 2022 році порівняно з 2018 роком на 8,3%. Крім того, кількість отриманої продукції на одне земельне угіддя зросла на 42,5% у 2022 році порівняно з 2018 роком. Також, відзначено позитивні зміни в показниках товарної продукції, яка зросла на 21,5%, та валової продукції, яка збільшилася на 2,5%. Це свідчить про покращення ефективності виробництва та збільшення обсягів товарообігу.

Для оцінки процесу інтенсифікації в господарстві важливим є зменшення витрат праці та збільшення виробництва на одного працівника та на одну людино-годину. З отриманими даними можна зробити висновок, що рівень рентабельності зрос у порівнянні із звітним роком на 2,1 відсоткових пункти і становив 30,9% у 2022 році.

Для аналізу діяльності ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", розглянемо динаміку виручки від продажу продукції та її повної собівартості за період з 2018 по 2022 рік з використанням таблиці 2.2.

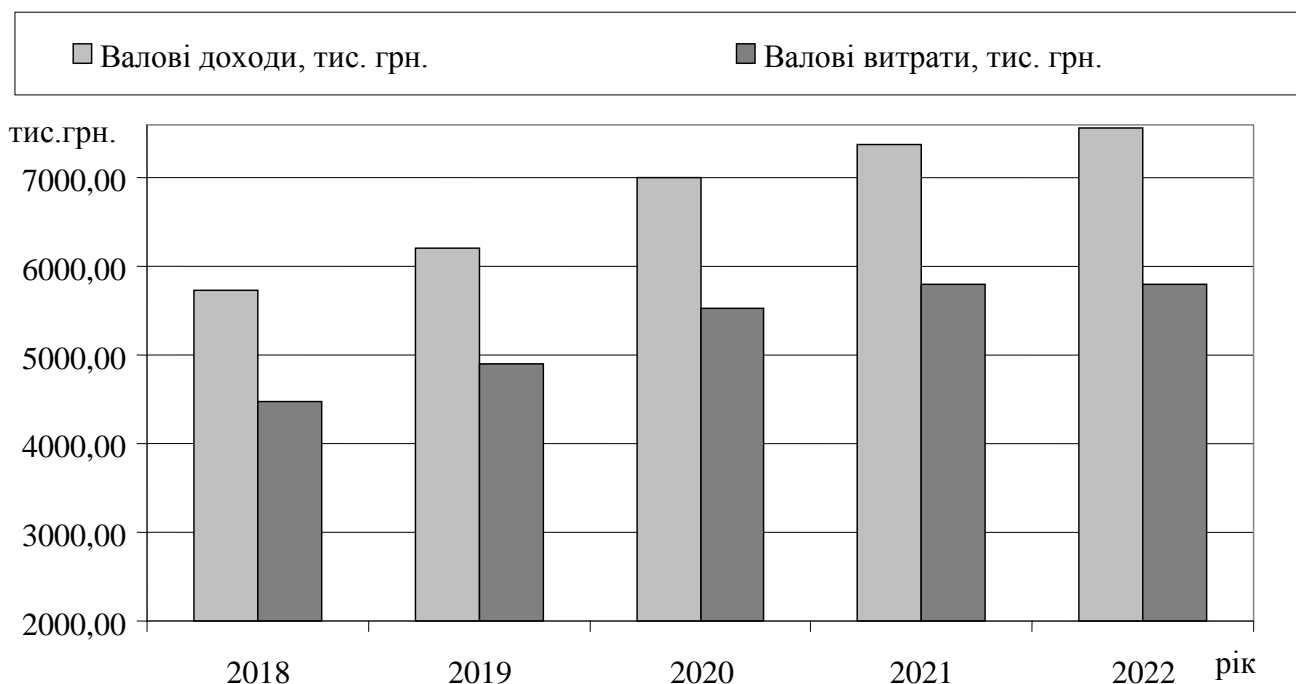


Рис. 2.2. Динаміка валових доходів та валових витрат ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

При оцінці діяльності господарства, важливо розглянути його організаційну структуру та систему управління. У ФГ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" організаційна структура побудована на основі лінійно-функціонального підходу.

Структура управління ФГ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" створена таким чином, щоб забезпечити ефективний розподіл функцій управління між різними керівниками. Управлінський персонал складається з 9 осіб, з яких 5 спеціалістів керують функціональними підрозділами. У верхньому рівні управління перебуває голова господарства, середньому рівню належать головний агроном та головний інженер. Головний інженер виконує допоміжні роботи, спрямовані на обслуговування сільськогосподарської галузі. Нижчий рівень управління представлений бригадами.

2.2. Особливості організації процесу менеджменту трудових ресурсів у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Для аналізу різних видів рішень, які приймаються на підприємстві, для оцінки їхньої якості, встановлення ініціаторів цих рішень, порядку та методів їхнього ухвалення, а також для вивчення фактичних аспектів їх впровадження, використання документації у сфері адміністративного управління, проведення спеціальних спостережень за діяльністю апарату управління та опитування керівників підприємства і його підрозділів, було визначено, що практично всі керівники є відносно пожилого віку і працюють у цьому господарстві з самого початку його створення. Це безперечно впливає на специфіку діяльності в кожному підрозділі та на методи управління, які вони звикли використовувати. Всі головні фахівці мають від 13 до 38 років загального досвіду роботи, і майже всі керівники мають вищу освіту. Оскільки більшість співробітників відноситься до старшого вікового діапазону, доцільно розпочати ініціативи з формування та розвитку кадрового резерву для підприємства.

Серед головних економічних стимулів, які використовує управління на підприємстві, переважають наступні: основна зарплата, додаткова винагорода, премії, внутрішні ціни і тарифи. Однак їх використання не завжди ефективне, оскільки іноді в господарстві, при зниженні прибутку, виникає гостра фінансова нестача, що призводить до відставання у виплатах заробітної плати працівникам, скасування премій, затримок у виплатах авансів і таке інше.

В господарстві оплата праці проводиться згідно з почасово-преміальною та відрядною системами. Використання прямої індивідуальної відрядної системи передбачає, що заробіток робітника визначається в залежності від обсягу продукції, яку він виробив протягом певного періоду часу. У випадку керівників, фахівців і службовців застосовується система посадових окладів, що відповідає їх посаді. Додаткові виплати на підприємстві надаються в таких ситуаціях:

- за поєднанням різних професій, розширенням зони обслуговування або збільшенням обсягу роботи;

- за виконання особливо важливої роботи, яка вимагає скороченого строку виконання, додається надбавка до 50,0 % від посадового окладу;
- у погодинній системі оплати праці за надурочну роботу зарплата визначається на основі годинної ставки;
- передбачається доплата за класність.

В нічний час, за кожну годину роботи, надається додаткова компенсація у розмірі 20% від тарифної ставки. Варто відзначити, що на підприємстві відсутні надбавки за інтенсифікацію праці, за виконання обов'язків тимчасово відсутніх колег, а також за роботу у святкові дні. Крім того, додаток за нічну роботу вважається досить низьким.

На господарстві передбачені виплати премій, які залежать від результативності роботи. Проте максимальний розмір премії обмежується 45% від посадового окладу. Крім того, у ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" проводяться виплати на підставі річних показників. Також працівникам надається оплата відпустки один раз на рік.

Протягом аналізованого періоду, виплати заробітної плати були здійснені у повному обсязі. Однак, слід відзначити, що, навіть при збільшенні фонду основної заробітної плати на 52,9% та додаткової заробітної плати на 7,7%, динаміка збільшення додаткових виплат на господарстві є надто повільною. Існуючий рівень додаткових виплат демотивує працівників і потребує значного поліпшення.

Додатково, оплата праці деяких працівників встановлюється відповідно до тарифних ставок, як показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Тарифна сітка працівників ФГ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» у 2022 р.

Тарифний розряд	I	II	III	IV	V	VI
Тарифний коефіцієнт	1,00	1,090	1,19	1,310	1,480	1,710

Тарифні ставки працівників формуються на підставі коефіцієнтів і тарифних ставок робітників першого розряду, і вони визначають тарифні сітки, які регулюються залежно від складності виконуваної роботи. З підвищенням розряду зростають вимоги до рівня знань та навичок робітника.

ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" має систему соціального захисту працівників, яка закріплена в колективному договорі. Згідно цієї системи, працівникам надається матеріальна допомога у разі хвороби або смерті близьких осіб. Також виплати проводяться при звільненні через скорочення штату або при виході на пенсію. Традиційними є також премії, виплачувані наприкінці року та з нагоди державних свят.

Додатково, управління ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" застосовує різні економічні методи планування. Планування визначається як обдумане підготовка майбутньої діяльності, яка систематично орієнтована на досягнення цілей підприємства. Економічне планування включає в себе розробку системи ключових показників, які є визначальними і найбільш важливими для господарської діяльності. Ці показники охоплюють всі аспекти функціонування організації, такі як виробництво, реалізація, закупівля сировини, матеріалів та товарів, фінанси, запаси, робочу силу і багато іншого.

У ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" використовуються різні методи планування, такі як балансовий, нормативний, аналітичний і математичне моделювання.

Процедура планування, один з економічних методів управління в господарстві, полягає у виконанні специфічних дій менеджером з об'єктом планування. Вона включає в себе такі етапи:

- фіксація поточного стану об'єкта планування;
- визначення прообразу цього об'єкта планування, що визначає бажаний стан в майбутньому з точки зору менеджера;
- складання списку дій, які потрібно виконати для перетворення об'єкта планування зі стану на момент планування в стан прообразу;

- останнім етапом планування є деталізація запланованих дій якнайбільш докладно.

Планування у ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" володіє наступними характеристиками:

- цільова спрямованість, оскільки кожен показник вказує виконавцям, які конкретні результати діяльності потрібно досягти;
- конкретність адресації, оскільки планові завдання завжди спрямовані конкретно до певних виконавців (працівників, групи працівників або колективу в цілому);
- часовий інтервал дії (рік, квартал, місяць, декада) та ін.

Господарство функціонує відповідно до свого Статуту. У цьому документі визначаються основні аспекти, такі як найменування господарства, його місцезнаходження, фізична адреса, сфера та цілі діяльності, процедура формування майна, структура та управління, процеси прийняття рішень, умови вступу і виходу, інші положення, які відповідають законодавству України.

"Правила внутрішнього розпорядку" встановлюють основні правила, пов'язані з трудовою дисципліною в господарстві. У випадку порушення цих правил, працівник господарства підлягає дисциплінарним заходам, таким як догана або звільнення. Якщо на працівника застосовується дисциплінарне стягнення, його право на отримання премії за результати господарської діяльності не застосовується. Підставою для цього є офіційний наказ про застосування дисциплінарних заходів.

Окрім "Правил внутрішнього розпорядку", поведінку персоналу в господарстві регулюють посадові інструкції, колективний договір і загальне трудове законодавство.

Посадові інструкції та колективні договори мають стандартну структуру та зміст, які практично не змінювалися протягом останніх десяти років. Це призводить до ситуації, де їхній ефективності стає важко досягти. Таким чином, рівень дисципліни в господарстві залишається низьким, і спостерігається

погіршення трудової дисципліни. Поточно господарство не розвинуло чітку систему управління трудовою дисципліною.

У господарстві більшість співробітників працює на основі укладеного колективного договору, Статуту, норм Кодексу законів про працю, посадових інструкцій, і відсутності фактично укладених індивідуальних трудових договорів. Тому, для виконання законодавства, уникнення можливих штрафів, які може накласти трудова інспекція, та враховуючи сільськогосподарський характер діяльності господарства, доцільним є укладення індивідуальних трудових договорів з усіма співробітниками. В такому індивідуальному договорі будуть визначені додаткові умови трудової діяльності для кожного окремого працівника і фіксовані особливі положення, які стосуються конкретних виробничих процесів.

Положення про оплату праці визначає, як організовано оплату праці співробітників в господарстві.

Договір про матеріальну відповідальність є угодою між роботодавцем і новим працівником, який приймається на роботу в господарство, і визначає права та обов'язки обох сторін.

Одночасно варто зауважити, що розклади руху транспорту та графіки працівників, що діють в господарстві, не виявляються досить ефективними і не мають чіткого координаційного плану, що суттєво ускладнює процес диспетчеризації. Тому доцільно провести комплексну оптимізацію цих аспектів.

У господарстві також проводиться організаційний вплив на об'єкт управління через регламентування, нормування, інструктування та надання інформації. Організаційне регламентування в ТОВ "ФГ ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" базується на використанні норм українського законодавства і правил, які повинні дотримуватися як керівники, так і всі працівники господарства. Вплив на систему управління реалізується шляхом встановлення нормативів, які визначають обмеження для будь-якої діяльності та параметри технічних і економічних процесів.

У ТОВ ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» встановлені наступні види нормативів:

- техніко-технологічні нормативи, які регулюють використання обладнання та допоміжних матеріалів;
- планово-економічні нормативи, які охоплюють регулювання оплати і стимулювання праці, встановлення строків подання статистичної звітності;
- трудові нормативи, що включають в себе норми виробітку, нормативи щодо кількості працівників, норми часу для праці та відпочинку, трудовий розпорядок і т. ін.;
- організаційно-управлінські нормативи, які включають типові управлінські структури, норми підпорядкування та інші вимоги щодо управління та організації господарства.

Також у господарстві приділяють увагу соціально-психологічним заходам, які включають в себе поліпшення умов праці та їхню безпеку, а також підвищення трудової активності працівників. Для стимулювання активності працівників широко використовується метод критики і самокритики, що реалізується через особисті розмови, збори та засідання. Керівники також впливають на працівників у соціально-психологічному плані, мотивуючи їх до високопродуктивної праці та заохочуючи раціоналізаторські пропозиції та ініціативу. Однак у багатьох випадках цей метод залишається лише на рівні теорії, що знижує інтерес працівників до розвитку своїх індивідуальних якостей та ініціативи.

У ТОВ "ФГ ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" також відзначають професійні та державні свята з організацією конкурсів, урочистих зборів та відзначення видатних працівників. Проте, цей спосіб стимулювання застосовується рідко та має досить формальний характер у реалізації.

Господарство іноді надає працівникам можливість отримати путівки як форму премії або заохочення у натуральній формі. У ТОВ "ФГ ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" рішення про виділення путівок приймає уповноважений з питань соціального розвитку. Путівка до санаторію надається працівникові під

час відпустки, тоді як путівка до санаторію-профілакторію - відпустка без відриву від виробництва.

Деякі путівки надаються за умови часткової оплати праці, але це стосується лише обмеженого кола працівників і залишається практично незмінним щороку. Принцип розподілу цих путівок не є об'єктивним.

З тим, що стосується процесу прийняття рішень у ТОВ "ФГ ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", він, незважаючи на свою складність та обсяг, не є досить ефективним і гнучким. Тому необхідний серйозний аналіз та подальше вдосконалення цього процесу.

2.3. Процес проєктування рішень та результативність менеджменту у товаристві

Для вивчення процесу формування управлінських рішень у ТОВ "ФГ ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", можна розглянути застосування методу кореляційно-регресійного аналізу. Кореляційно-регресійний аналіз - це метод, який дозволяє визначити та кількісно оцінити взаємозв'язки між різними статистичними параметрами, які відображають окремі соціально-економічні явища. Основна мета кореляційно-регресійного аналізу полягає в тому, щоб встановити ступінь взаємозв'язку між досліджуваними параметрами і визначити, як зміна одного чи декількох факторів впливає на зміну результативного показника. Важливо зазначити, що такі взаємозв'язки не завжди виявляються в кожному конкретному випадку, а лише при наявності великої кількості спостережень та відповідно до закону великих чисел [10, 25, 45].

Для аналізу, передусім, потрібно вибрати факторну і результативну характеристики. Спочатку ми визначимо ефективність економічних методів управління, враховуючи вплив матеріального стимулювання. У цьому випадку заробітна плата буде факторною характеристикою, а продуктивність праці, виражена в обсягу виробленої продукції на одну годину праці у вартісному вираженні, буде результативною характеристикою. Для цього ми побудуємо

допоміжну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Табличне представлення даних для проектування рівняння регресії

Період	Рівень середньої заробітної платні по підприємству за рік, тис. грн (X)	Обсяг виробленої продукції за 1 людину.- годину, грн. (Y)	X ²	XxY	Y ²
2018	1861	852	3461	15854	72663
2019	2041	907	4162	18503	82244
2020	2223	999	4928	22182	99827
2021	2425	1122	5761	26939	125978
2022	2714	1169	7293	31565	136669
Усього	11223	505	2560	30767	125971
В середньому	2244	101	5123	6153	251961

Кореляційно-регресійний аналіз виконується на основі двох парних кореляцій.

Між факторними і результативними характеристиками можуть спостерігатися два типи взаємозв'язків:

- прямий зв'язок, коли зміна факторної характеристики призводить до подібної зміни результативної характеристики в тому ж напрямку;

- обернений зв'язок, коли збільшення факторної характеристики призводить до зменшення результативної характеристики.

Далі, ми визначимо параметри рівняння регресії, яке є ключовою характеристикою кореляційного зв'язку. Це рівняння має наступний вигляд:

$$Y_x = a_0 + a_1x, \quad (2.1)$$

де x – факторний критерій;

Y_x – результативний критерій;

a_0 – вільна складова рівняння, що позбавлене економічного сенсу та не потребує пояснень;

b – індикатор регресії; демонструє як зміниться результативний фактор за умови зміни факторного на одиницю [8].

Після визначення всіх необхідних параметрів із таблиці 2.6, ми підставляємо їх у систему рівнянь та розв'язуємо рівняння наступним чином:

$$14303 = 52a + 1122b \quad (2.2)$$

$$330674 = 1122a + 255996b \quad (2.3)$$

Після виконання розрахунків отримуємо такі результати: параметр b дорівнює 2,3 і відповідно параметр a становить 23,070. Тоді рівняння парної лінійної залежності між рівнем заробітної плати та величиною валової продукції може бути представлено наступним чином:

$$\bar{Y}_x = 23,07 + 2,3x \quad (2.4)$$

Отже, коефіцієнт регресії показує, що в протязі даного періоду впровадження управлінських рішень в ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» було ефективним, оскільки при збільшенні середньої заробітної плати продуктивність праці зросла на 2,30 тис. грн.

Для числової оцінки ступеня взаємозв'язку між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці, ми визначимо лінійний парний коефіцієнт кореляції. Між цими показниками існує достатньо тісний зв'язок, тому ми також визначимо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0,96 \cdot 100\% = 96\% \quad (2.5)$$

Отже, серед всіх чинників, які впливають на продуктивність праці в господарстві, заробітна плата займає 96,0%. Щоб переконатися в достовірності та надійності отриманого коефіцієнта кореляції, ми визначили середню помилку коефіцієнта кореляції та коефіцієнт надійності.

Оскільки значення $tr \leq 3$, це свідчить, що серед усіх чинників, що впливають на продуктивність, рівень заробітної плати має велике значення і становить 96%, тоді як вплив інших факторів становить лише 4,0%.

Середня помилка коефіцієнта кореляції становить 1,71%, що свідчить про достовірність цього коефіцієнта кореляції.

Для оцінки ефективності управлінських рішень важливо мати правильний кількісний та якісний склад персоналу, проводити чіткий розрахунок та аналіз для забезпечення ефективної господарської діяльності.

Для цього проведемо аналіз взаємозв'язку між кількістю працівників, які працюють в ТОВ "ФГ ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", та доходами від продажу продукції. В процесі цього аналізу ми визначимо ступінь та характер взаємозв'язку між цими показниками.

У цьому випадку кількість працівників буде факторною ознакою, а доходи від продажу продукції - результативною. Далі ми підготуємо розрахункову таблицю та визначимо необхідні показники (додаток А).

Після проведення розрахунків отримуємо такі параметри:

$$b = 37,951 \text{ та } a = 6,837,811.$$

Отже, лінійне рівняння, яке відображає взаємозв'язок між кількістю працівників та доходами від продажу, має наступний вигляд:

$$\bar{Y}_x = 6832,81 + 37,95x \quad (2.6)$$

З цього рівняння видно, що при збільшенні середньої кількості працівників в господарстві на 1 одиницю, доходи від продажу збільшуються на 37,951 тисяч гривень.

Тепер ми проведемо обчислення для отримання лінійного парного коефіцієнта кореляції, щоб оцінити, наскільки тісно зв'язані ці ознаки.

Після виконання необхідних розрахунків отримуємо такі значення параметрів: $b = 37,951$ та $a = 6,837,811$.

Отже, рівняння, що описує лінійну парну залежність між кількістю працівників та доходами від продажу, має такий вигляд:

$$\bar{Y}_x = 6832,81 + 37,95x \quad (2.6)$$

Отже, згідно з рівнянням регресії, збільшення середньої кількості працівників в господарстві призводить до зростання прибутку від продажу продукції на 37,951 тисяч гривень.

Проведемо розрахунок лінійного парного коефіцієнта кореляції для оцінки взаємозв'язку між цими ознаками. Відповідно до отриманих результатів, можна стверджувати про наявність слабого зв'язку між цими показниками. Після цього розрахуємо коефіцієнт детермінації за формулою (2.7):

$$R^2 = 0,12 \cdot 100\% = 12\% \quad (2.7)$$

Таким чином, із загальної сукупності факторів, що впливають на прибуток від продажу продукції в господарстві, кількість працівників має лише 12% впливу. Для оцінки достовірності коефіцієнта кореляції і надійності результатів розрахунків також використовується середня помилка коефіцієнта кореляції. Зважаючи на те, що значення $tr \leq 3$, можна стверджувати, що середньорічна чисельність працівників у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» має

обмежений вплив на загальний прибуток від продажу продукції і становить лише 12,5%.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

3.1. Поліпшення системи стратегічного управління господарством

Одним із основних завдань стратегічного управління ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» є забезпечення вчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та зменшення негативного впливу цих змін. Важливо

розуміти, що динаміка зовнішнього середовища може створювати як нові можливості, так і нові виклики для підприємства. Тому для успіху в майбутньому важливо передбачити можливі загрози і можливості, які можуть виникнути.

Проте успішна адаптація та використання можливостей вимагають не лише вчасного їх виявлення, але і наявності відповідного потенціалу для подолання ризиків та використання можливостей. Отже, навіть при зміні акценту з внутрішнього середовища на зовнішнє в умовах нестабільності, потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони лишаються важливими факторами для його успішної діяльності на ринку.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції визначення для ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» переваг і недоліків діяльності конкурентів є надзвичайно важливим, оскільки це дозволяє виявляти тенденції на ринку сільськогосподарської продукції.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» в рамках стратегічного управління використовується спеціальний інструмент - SWOT-аналіз. Цей метод передбачає групування факторів, що впливають на маркетингове середовище, на зовнішні (екстернальні) та внутрішні (інтернальні), і їх подальший аналіз з точки зору їхнього впливу на маркетингову діяльність підприємства.

Після проведення SWOT-аналізу ми отримуємо інформацію, яка може бути використана для формулювання альтернативних стратегій розвитку підприємства. Під час цього аналізу виявляються потенційні загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, що характеризують підприємство.

Аналіз зовнішнього середовища виконується з метою визначення і передбачення можливостей і загроз, які можуть впливати на підприємство. Він дозволяє вчасно передбачати вплив зовнішніх чинників на функціонування підприємства і розробляти стратегічні плани для реагування на непередбачені обставини.

Внутрішнє середовище має безпосередній вплив на діяльність ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» і визначає його потенціал. Метою аналізу внутрішнього середовища є виявлення внутрішніх ресурсів для максимального використання можливостей, що надає зовнішнє середовище, і виявлення слабких сторін, які можуть ускладнювати реагування на зовнішні загрози. Метод, який застосовується для аналізу внутрішнього середовища, називається управлінським обстеженням.

Важливо відзначити, що аналіз зовнішнього середовища вважається більш пріоритетним, ніж аналіз внутрішнього середовища підприємства. Це пояснюється тим, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення ключові фактори успіху підприємства зазвичай знаходяться за його межами. Значущим є той факт, що SWOT-аналіз є фундаментом для розробки стратегій підприємства. Роль SWOT-аналізу у процесі формування та вибору стратегій підприємства зображена на рисунку 3.1.

Результати проведеного SWOT-аналізу ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» стануть фундаментом для прийняття управлінських рішень в різних функціональних областях підприємства і для розробки альтернативних стратегій його розвитку.

Відповідно до методики SWOT-аналізу, при аналізі діяльності підприємства можна вчасно передбачати вплив зовнішніх загроз і можливостей на його функціонування. Крім того, цей аналіз дозволяє розробляти ситуаційні плани на випадок непередбачуваних обставин і формувати стратегії, спрямовані на досягнення встановлених цілей у майбутньому.



Рис. 3.1. SWOT-аналізування як складова проектування стратегічних альтернатив ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Отже, прогнозування розвитку підприємства сприяє підтримці сталого балансу у відношенні до зовнішнього середовища. До того ж господарство має можливість перейти на органічне сільське господарство та задовольняти попит на здорову їжу. Перспективним є і відкриття нових ринків для сільськогосподарської продукції, а також залучення додаткових доходів шляхом розвитку агротуризму на фермі.

Загалом після проведення SWOT-аналізу, важливо розробити стратегію для використання сильних сторін, мінімізації слабких сторін, використання можливостей та реагування на загрози. Така стратегія допоможе покращити результативність сільського господарства і забезпечити його стійкість у змінних умовах.

На основі аналізу внутрішнього стану підприємства та дослідження зовнішнього середовища ми ідентифікували і систематизували сильні та слабкі аспекти, а також потенційні загрози і можливості для ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» та її конкурента, ФГ "Колос". Ця інформація була відображена у SWOT-аналізі у вигляді матриці (див. таблиці 3.1 - 3.4).

Таблиця 3.1

Комплекс сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Перелік сильних сторін	Перелік слабких сторін
<p>Підприємство діє на ринку вже досить тривалий час.</p> <p>Праця тут відзначається високою продуктивністю.</p> <p>Фінансовий стан стабільний та надійний.</p> <p>Виробляється високоякісна продукція.</p>	<p>Несуттєва активність у використанні маркетингових спілкувань.</p> <p>Обмежена готовність працівників в адаптації до змін.</p>

На основі отриманих результатів ми розробили стратегію подальшого розвитку ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» з метою підвищення її конкурентоспроможності. Стратегія конкурентоспроможності спрямована на забезпечення успішності бізнесу на ринку та здатність конкурувати з іншими гравцями. Вона включає в себе різні аспекти бізнесу, такі як продукти, послуги, ціни, маркетинг, операційні процеси та багато інших.

Серед переваг ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» можна відзначити його тривалу присутність на ринку, високу ефективність роботи працівників, фінансову стабільність та високу якість виробленої продукції. Однак серед недоліків підприємства слід відзначити старіння основних виробничих активів. Також, слабким аспектом господарства є недостатнє використання маркетингових комунікацій.

Таблиця 3.2

Комплекс сильних та слабких сторін діяльності конкурентів ФГ «Колос»

Перелік сильних сторін	Перелік слабких сторін
Сировинна база є задовільною. Продукція має високу якість. Витрати на виробництво продукції нижчі в порівнянні з її ціною на ринку. Існує достатнє забезпечення технічними ресурсами.	Маркетингові комунікації використовуються недостатньо ефективно. Ресурси підприємства використовуються неефективно.

Перевагами ФГ "Колос" є наявність достатньої сировинної бази, висока якість продукції і низький рівень її собівартості, завдяки сучасному матеріально-технічному обладнанню. Проте, недоліками підприємства є неефективне використання робочої сили, оскільки багато працівників не займаються роботою за своєю фаховою спеціальністю. Ця ситуація склалася через зусилля підприємства в економії на персоналі.

ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» має можливості для розширення ринків сільськогосподарської продукції, збільшення доходу від продажів, розширення асортименту продукції і модернізації технічного обладнання. Загрозами для підприємства є збільшена конкуренція в галузі, технологічний відступ, вплив зовнішніх факторів, таких як нестабільна політична та економічна ситуація в країні і високі податкові ставки, а також невизначеність подальшого розвитку сільськогосподарської галузі.

Можливості і загрози головного конкурента ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» майже ідентичні. Після аналізу сильних та слабких сторін обох підприємств стає очевидним, що ФГ "Колос" є значущим суперником і представляє реальну небезпеку для нашого підприємства.

Отже, регулярне дослідження конкурентів на ринку дозволяє підприємству

об'єктивно оцінювати свої можливості і можливості конкурентів, а також розробляти оптимальну маркетингову стратегію, спрямовану на створення конкретних конкурентних переваг.

На основі виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також аналізу можливостей та загроз формується стратегічний набір (включаючи корпоративні та підроздільні стратегії).

Таблиця 3.3

Комплекс можливостей та загроз ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Перелік можливостей	Перелік загроз
<p>Розширення ринків для збуту продукції стає актуальним.</p> <p>Планується збільшити обсяги продажу товарів.</p> <p>Досягнення економії завдяки великому обсягу виробництва важливе.</p> <p>Планується збільшити капіталовкладення в основний та оборотний капітал.</p> <p>Відбуватиметься розширення асортименту продукції.</p> <p>Очікується збільшення прибутків.</p> <p>Планується проведення модернізації технологічного обладнання.</p>	<p>Зростає конкуренція в галузі.</p> <p>Технологічний відступ стає актуальним.</p> <p>Політична та економічна ситуація в країні є нестабільною.</p> <p>Подальший розвиток галузі супроводжується невизначеністю.</p> <p>Податкові ставки є високими.</p>

Процес визначення стратегії складається з трьох етапів: розробка, уточнення і аналіз. На першому етапі створюються різні стратегії для досягнення поставлених цілей, намагаючись розробити якнайбільше альтернативних варіантів. На другому етапі ці стратегії уточнюються і

доповнюються до рівня, який відповідає цілям розвитку організації, з урахуванням їх різноманітності, і формується загальна стратегія. На третьому етапі аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії компанії та оцінюються їх придатність для досягнення основних цілей. На цьому етапі конкретизується загальна стратегія і наповнюється конкретними діями.

Таблиця 3.4

Комплекс можливостей та загроз конкурентів ФГ «Колос»

Перелік можливостей	Перелік загроз
<p>Розширення ринків для реалізації продукції стає актуальним завданням.</p> <p>Планується збільшення обсягу обігу товарів.</p> <p>Планується розширення асортименту виробленої продукції.</p> <p>Очікується зростання прибутковості підприємницької діяльності.</p>	<p>Зростання конкуренції у даній галузі стає суттєвим фактором.</p> <p>Ситуація в політичній і економічній сфері країни є нестабільною.</p> <p>Подальший розвиток галузі сільськогосподарства супроводжується невизначеністю.</p> <p>Податкові ставки є високими.</p>

Після визначення загальної концепції розвитку підприємства стає можливим розроблення функціональних стратегій для втілення цієї концепції. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є на підприємстві, і вказати загальні рішення для них. Далі ці рішення деталізуються за функціональними напрямками, такими як виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура і подаються для впровадження на кожному рівні підприємства (табл. 3.5).

Процес визначення стратегії включає у себе кілька кроків: розробка, уточнення і оцінка. На першому етапі створюються різні стратегії, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. Тут важливо розробити

якнайбільше альтернативних стратегій. На другому етапі ці стратегії вдосконалюються так, щоб вони були відповідними цілям організації в усіх їх аспектах, і формується загальна стратегія. На третьому етапі аналізуються альтернативи в рамках вибраної загальної стратегії компанії та оцінюються їх відповідність головним цілям. На цьому етапі конкретизується зміст загальної стратегії.

Таблиця 3.5

Комплексна модель розвитку ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» за функціональними стратегіями

Сфера стратегічного планування	Особливості функціональної стратегії
Виробничий менеджмент	Реалізація подальшого покращення та оновлення технічного обладнання.
Маркетинговий менеджмент	Подальше підвищення та зміцнення маркетингових заходів на підприємстві. Поліпшення стратегії збуту та розширення географії ринків; вступ на нові ринки; вдосконалення всього комплексу маркетингового спілкування.
Фінансовий менеджмент	Збереження стійкості ключових фінансових показників та поетапне підвищення прибутку та ефективності.
HR менеджмент	Зміцнення кадрового потенціалу підприємства, забезпечення перевищення темпів зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати та вдосконалення системи стимулювання праці.
Управління змінами	Підвищення рівня готовності команди до змін та переконання працівників працювати як єдиний колектив, спільно працюючи над досягненням спільних цілей, які сприятимуть задоволенню потреб кожного з них.

Існують різні методи планування стратегічних альтернатив і їх оцінки, і один із таких підходів може бути успішно використаний для створення загальної стратегії ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ». На рисунку 3.2 представлена матриця "можливостей на ринку товарів", яка відображає концепцію загальної стратегії. Загальні стратегії, що розробляються за допомогою цієї матриці, подальше доопрацьовуються для відповідності цілям

розвитку підприємства.

Товар	Традиційний	Традиційні ринки	Ринок нових товарів
		А. Стратегія – «поліпшувати те, що вже виробляєш»	В. Стратегії розвитку ринків
	Новий	Б. Стратегія розроблення товарів-новинок	Г. Диверсифікаційні стратегії

Рис. 3.2. Матриця можливостей для ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» за традиційними та новими товарами на ринках

Квадрант 1 відображає стратегію підприємства, спрямовану на покращення вже існуючих продуктів і ринків. Ця стратегія відома як стратегія економії витрат або "поліпшення існуючого". У цьому випадку підприємство намагається збільшити обсяг продажу своєї наявної продукції на традиційних ринках, використовуючи такі маркетингові заходи, як встановлення конкурентоспроможних цін і активна реклама.

Квадрант 2 позначає стратегію, спрямовану на розробку нових продуктів для традиційних ринків, які вже існують.

Квадрант 3 вказує на стратегію, орієнтовану на розвиток нових ринків, створюючи нові ринки для існуючої продукції, яка вже протягом тривалого часу випускається. Ця стратегія може бути ефективною, якщо підприємство прагне розширити свою географічну присутність і займається проникненням на

нові ринки.

Квадрант 4 відображає стратегію диверсифікації. Реалізація цієї стратегії передбачає розробку нових товарів і входження на нові ринки. Ця стратегія є більш ризикованою, оскільки ніколи немає гарантії, що нові ринки будуть готові прийняти новий продукт і буде попит на ринку.

Отже, після аналізу представлених альтернатив і врахування особливостей ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ», умов ринку і стратегічної поведінки конкурентів, ми можемо рекомендувати нашому підприємству використовувати комбінацію таких стратегій, як "розширення ринку", "диференціація" і "поліпшення існуючого". Також важливо підкреслити, що господарству слід періодично оновлювати SWOT-аналіз, оскільки на ринку постійно відбуваються зміни, з'являються нові конкуренти, можливості і загрози.

3.2. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю та PR-менеджменту підприємства в сучасних умовах

Один з аспектів маркетингу, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності господарства, - це оцінка і підвищення рівня його імідж (репутація)у. Загальну конкурентну оцінку ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» можна визначити через оцінку його імідж (репутація)у, тобто сприйняття його споживачами і конкурентами. Цей імідж (репутація) не є постійним і може змінюватися з часом і відомостями. Конкурентний імідж (репутація) підприємства впливають такі фактори: загальний ступінь відомостей і репутація; ступінь інноваційності (сучасність); фінансова стабільність; престиж окремих товарів; політика на ринках продажу; стратегія реклами; наявність корпоративних магазинів, кваліфікація продавців; швидкість реакції на замовлення; своєчасність виконання замовлень; гнучкість цін; рівень міжнародної діяльності; статус конкурентів; умови оплати (можливість кредитування); наявність акцій тощо. Знаючи оцінку кожного з

цих параметрів і їх важливість в контексті інших, можна розрахувати загальний (конкурентний) імідж (репутація) підприємства за допомогою наступної формули:

$$\bar{I} = 10^{-2} \sum_i P_i Q_i \quad (3.1)$$

де \bar{I} - рівень середньозваженого індикатора, який описує стан репутації підприємства;

P – стан параметричного рівня, балів (0,0-5,0);

Q - значущість індикатора-параметра серед решти, % (у підсумку вони становитимуть 100 %).

Для оцінки загального конкурентного імідж (репутація) у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» пропонуємо використовувати цей метод і визначити його сприйняття на ринку в порівнянні з конкурентами.

Для обчислення цього показника ми відібрали найбільш важливі фактори, які, на нашу думку, впливають на формування іміджу (репутації) у підприємства. Крім того, ми провели маркетингові дослідження, під час яких збирали та аналізували інформацію для оцінки впливу кожного фактора на імідж (репутацію). Також ми визначили важливість кожного параметра в порівнянні з іншими. Важливість параметрів визначалася на основі фінансової, бухгалтерської, маркетингової та інших звітів підприємства, а також за допомогою опитувань клієнтів, співробітників та керівництва. Результати досліджень, необхідні для обчислень, вно в таблицю 3.6.

На підставі даних, обчислених у таблиці, визначимо умовний конкурентний середньозважений індикатор іміджу (репутації) ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»:

$$\bar{I} = 10^{-2} \sum_i P_i Q_i = 0,01(60 + 21 + 52 + 40 + 20 + 21 + 40 + 25 + 20 + 20 + 40 + 15 + 16) = 3,9$$

Результати аналізу показують, що імідж (репутація) цього підприємства розташовується на середньому рівні. Однак цей результат вказує на необхідність поліпшення іміджу (репутації) в очах як покупців, так і конкурентів. Чим ближче значення даного показника до 5 (де оцінка проводилася за п'ятибальною шкалою), тим вищий конкурентний імідж (репутація) підприємства, і тим сильніше воно позиціонується в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Таблиця 3.6

Чинники, які впливають на конкурентний імідж (репутацію) ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Чинник	Одиничний індикатор параметру, бали (0-5)	Значущість параметра серед решти, %
Загальна інформація та репутація	4,0	15,1
Рівень інноваційності (сучасність, актуальність, трендовість)	3,0	7,2
Стан фінансової стабільності	4,0	13,1
Позитивне сприйняття товарного асортименту	4,0	10,2
Задіяні політики на ринках продажів	4,0	5,0
Формування рекламної політики	3,0	7,1
Кваліфікація персоналу	4,0	10,2
Темпи реакції на замовлення	5,0	5,3
Рівень своєчасності реалізації замовлень	5,0	4,0
Рівень гнучкості цін	4,0	5,1
Статус серед конкурентів	4,0	10,1

Умови платіжних розрахунків з клієнтами	3,0	5,2
Система знижок	4,0	4,3

Отже, ці розрахунки допомагають нам оцінити імідж (репутацію) підприємства як комплексний аспект, який охоплює всі аспекти його діяльності. Вони також вказують на необхідність визначити конкретні напрямки для подальшого покращення конкурентоспроможності цього підприємства.

Після ретельного аналізу важливих факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, в даному випадку товариство з обмеженою відповідальністю "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", можна зазначити, що ці фактори об'єктивно визначають імідж (репутацію) цього підприємства на ринку.

Створення позитивного іміджу (репутації) на ринку для підприємства, відповідно до цих факторів, вимагає розробки відповідних стратегій та їх успішної імплементації на всіх рівнях управління підприємством.

Міцний імідж (репутація) підприємства може надати значущу перевагу, особливо у тому випадку, коли підприємство, з погляду споживачів, не відрізняється суттєво від конкурентів на ринку. З цією метою, при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", необхідно акцентувати увагу на розробці конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення позитивного іміджу (репутації) підприємства.

На зображенні 3.3 пропонуються основні напрями, які сприятимуть позитивному створенню іміджу (репутації) конкурентоспроможного підприємства.

Згідно з цим графічним зображенням, підприємству важливо розширювати свої виробничі потужності та створювати сприятливі умови для праці, а також підтримувати соціальне середовище. При цьому до соціальних

аспектів, які необхідні для впровадження у господарську діяльність, можна віднести підтримку профспілкових ініціатив, створення умов для відпусток, забезпечення страхування життя та здоров'я працівників і членів їх сімей, надання допомоги у випадках нещасних випадків і захворювань тощо.



Рис. 3.3. Стратегія формування позитивної репутації підприємства-конкурента ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» на аграрному ринку

Ще одним важливим напрямком є публічні відносини (PR). Саме завдяки таким заходам формується імідж (репутація) підприємства, що сприяє збільшенню клієнтської бази, залученню інвестиційних партнерів і зростанню кількості сільськогосподарських підприємств, які обирають підприємство з

позитивним іміджем (репутацією) в якості партнера.

Зараз ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" витрачає значну кількість ресурсів на пошук клієнтів, тому встановлення довгострокових відносин дозволить зменшити витрати не тільки фінансові, але й часові витрати спеціалістів відділу збуту.

Враховуючи існуючі недоліки і цінний досвід конкурентів, видається цілком обґрунтованим впровадження заходів, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. У роботі розроблено стратегію для товариства з обмеженою відповідальністю "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", яка включає в себе такі ключові елементи:

Покращення інфраструктури аграрного ринку. Це включає в себе консультування, навчання та підвищення кваліфікації фермерів і сільськогосподарських спеціалістів, а також покращення інфраструктури, такі як система водопостачання, меліорація земель та інформатизація сільськогосподарських підприємств.

Ціноутворення. Для завоювання нових сегментів ринку, можливо варто розглянути встановлення трьох груп оптових цін: за передплатою (нижче, ніж у конкурентів), за фактом (на рівні конкурентів) та знижки від обсягів продажу або можливість відстрочки платежу для постійних клієнтів.

Маркетинг і комунікації. Важливо розробити і активно впроваджувати комплекс маркетингових комунікацій з фокусом на цільову аудиторію споживачів і переваги продукції, яку пропонує підприємство.

Моніторинг і аналіз ринку. Проводити щомісячний моніторинг відпускних цін конкурентів і цін на ринку сільськогосподарської продукції. Збирати інформацію і надавати пропозиції щодо виробництва і реалізації нових видів продукції.

Прогнозування обсягів збуту. Розробляти прогнози обсягів збуту в короткостроковому і середньостроковому періодах.

Аналіз та рекомендації. На основі аналізу і прогнозів розробляти рекомендації щодо збільшення обсягу збуту, підвищення якості обслуговування

і оперативного реагування на зміни ринкових тенденцій. Також надавати рекомендації щодо перспектив розвитку господарства та інформувати про можливі загрози і можливості, що виникають на ринку.

Щодо поліпшення продажу власної продукції ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» доцільно надати такі рекомендації:

Реалізація через заготівельні та переробні підприємства. Було б доцільним розглянути можливість продажу продукції іншим організаціям, які займаються збором сировини або подальшою переробкою. Це може значно знизити витрати на збут.

Система стимулювання для великих покупців. Розробити комплексну систему стимулювання для клієнтів, які придбають вашу продукцію великими обсягами. Це може включати в себе знижки, бонуси чи інші переваги для постійних та великих покупців.

Розширення ринків. Для впровадження стратегії розвитку ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» варто розглянути можливість виходу на ринки інших ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» тощо.

3.3. Підвищення ефективності управління системою товароруху у сільськогосподарському підприємстві

Діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах становлення ринку та впровадження товарно-грошових відносин у сферу обігу створює об'єктивну потребу у впровадженні ефективних збутових практик. Іншими словами, це означає, що важливо максимізувати та отримувати максимальний прибуток від продажу виробленої продукції. Ця потреба вимагає переосмислення збутової стратегії на підприємстві та приведення її у відповідність із вимогами ринкової економіки, яка акцентує на споживача та його пріоритет у системі економічних відносин між учасниками відтворювального процесу.

Для аналізу збутової діяльності Товариства з обмеженою

відповідальністю "Фірма "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" у 2022 році будемо використовувати дані з таблиці 3.7.

З даних, представлених у таблиці 3.7, видно, що підприємство зазнало великі відмінності у прибутку при реалізації різних видів сільськогосподарської продукції у 2022 році. Наприклад, продаж ячменя озимого призвів до надзвичайно низького рівня прибутку (рентабельність становила всього 7,8%). Це було обумовлено несприятливими виборами каналів збуту та частково посухою.

Таблиця 3.7

Масштаби виробництва та реалізації аграрної продукції у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» за 2022 р.

Сільськогосподарська культура	Обсяги продажу, ц	Рівень рентабельності, %
Соняшник	2221,1	76,3
Озима пшениця	2118,1	31,7
Кукурудза на зерно	2778,9	33,2
Ячмінь озимий	1603,4	7,8
Соя	807,8	63,5

У той же час виробництво та реалізація соняшника та сої виявилися досить прибутковими. У 2022 році підприємство отримало значні прибутки та високий рівень рентабельності при продажу цих культур. Найбільший прибуток було отримано від реалізації соняшника, де рівень рентабельності досяг вражаючого показника - 76,3%.

Вирішення складних питань, пов'язаних із вибором оптимальних каналів

збуту виробленої продукції та підбором посередників, вимагає використання економіко-математичних методів та сучасних комп'ютерних технологій. Ці підходи відкривають широкі можливості для проведення розрахунків у різних сценаріях, дозволяють імітувати виробничі процеси в умовах змін, проводити тестування різних економічних гіпотез та прогнозувати подальший розвиток ринку збуту сільськогосподарської продукції.

Цей вид дослідження можна розділити на дві основні категорії: ітераційні моделі та оптимізаційні методи. У першому випадку використовується алгоритм методу найкращого насичення для систематичного перегляду і оцінки різних варіантів плану з метою вибору найбільш раціонального серед них. У другому випадку застосовується симплекс-метод оптимізації. В обох видах розв'язання задачі є спільна мета - знайти оптимальний план розподілу каналів збуту, який максимізує ефективність продажу продукції відповідно до визначених умов.

Моделювання - це науковий метод, що використовується для вивчення об'єкта дослідження. В даному випадку досліджуваний об'єкт замінюється більш простою математичною моделлю, що дозволяє отримати нові дані та інформацію про оригінальний об'єкт. Основна мета створення таких моделей - розробити кількісні залежності (функції) для окремих каналів розподілу сільськогосподарської продукції [18, 28, 37].

Для проведення досліджень шляхом статичного моделювання реалізується певний набір етапів:

- формулювання задачі моделювання, що включає у себе всі важливі питання та інформацію, яку потрібно отримати в результаті моделювання;
- визначення меж системи, яка підлягає моделюванню, а також усіх обмежень і припущень, на яких буде базуватися моделювання;
- збір та оцінка попередньої інформації про досліджувану систему, з обсягом, достатнім для створення математичної моделі;
- вибір критерію для кількісної оцінки результатів дослідження системи шляхом моделювання;

- створення математичної моделі системи, що включає в себе як неформальний, так і формальний опис об'єкта моделювання;
- розробка програмного забезпечення для реалізації математичної моделі;
- оцінювання адекватності обраної моделі, з метою визначення правильності її функціонування та відповідності реальній системі;
- планування досліджень, з організації процесу статичного моделювання для отримання необхідної інформації про систему з певною надійністю та мінімальними затратами часу;
- проведення статистичних випробувань системи на відповідних вибірках сигналів;
- оцінювання критерію, що відображає якість роботи досліджуваної системи;
- інтерпретація результатів моделювання системи, отриманих під час моделювання;
- прийняття рішень на основі результатів моделювання [18, 25].

Після отримання інформації у процесі моделювання, її перевіряють на відповідність поставленій меті моделювання. Якщо результат відповідає очікуванням, то він документується в підсумковому звіті. У випадку незадовільних результатів, вживаються відповідні корективи, і процес моделювання повторюється.

Для поліпшення діяльності збуту господарства, ми використовуємо математичну модель оптимізації каналів розподілу сільськогосподарської продукції. Ця оптимізація спрямована на зміну структури каналів збуту з метою збільшення обсягів продажу через канали, які можуть забезпечити найвищі ціни, враховуючи можливості господарства щодо ресурсного забезпечення розподілу.

Введемо невідомі змінні у такий спосіб:

X1.1 - обсяги продажу озимої пшениці посередникам-гуртовикам, центнерів;

X1.2 - обсяги продажу озимої пшениці переробникам, центнерів;

X1.3 - обсяги продажу озимої пшениці за іншими каналами реалізації, центнерів;

X2.1 - обсяги продажу кукурудзи на зерно посередникам-гуртовикам, центнерів;

X2.2 - обсяги продажу кукурудзи на зерно переробникам, центнерів;

X2.3 - обсяги продажу кукурудзи на зерно за іншими каналами реалізації, центнерів;

X3.1 - обсяги продажу ячменя ярого посередникам-гуртовикам, центнерів;

X3.2 - обсяги продажу ячменя ярого переробникам, центнерів;

X3.3 - обсяги продажу ячменя ярого за іншими каналами реалізації, центнерів;

X4.1 - обсяги продажу соняшника посередникам-гуртовикам, центнерів;

X4.2 - обсяги продажу соняшника переробникам, центнерів;

X4.3 - обсяги продажу соняшника за іншими каналами реалізації, центнерів;

X5.1 - обсяги продажу сої посередникам-гуртовикам, центнерів;

X5.2 - обсяги продажу сої переробникам, центнерів;

X5.3 - обсяги продажу сої за іншими каналами реалізації, центнерів.

Комплекс всіх ключових невідомих формує матричну проєкцію розмірністю 5,0x3,0:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} \\ x_{31} & x_{32} & x_{33} \\ x_{41} & x_{42} & x_{43} \\ x_{51} & x_{52} & x_{53} \end{pmatrix} \quad (3.2)$$

Головна ціль цієї моделі - отримати максимальний дохід від продажу (збільшити грошовий прибуток для підприємства). Функція мети обчислюється шляхом додавання добутків відомих даних на відповідні ціни продукції.

Позначимо виручку від продажу продукції певного типу (ціна продукції

за 1 тону) на певному розподільному каналі як "ij". За допомогою цих даних формується матриця цін.

$$C = \begin{pmatrix} c_{11} & c_{12} & c_{13} \\ c_{21} & c_{22} & c_{23} \\ c_{31} & c_{32} & c_{33} \\ c_{41} & c_{42} & c_{43} \\ c_{51} & c_{52} & c_{53} \end{pmatrix} \quad (3.3)$$

Позначаємо через Z виручку від продажу усієї аграрної продукції за усіма каналами:

$$Z = c_{11}x_{11} + c_{12}x_{12} + c_{13}x_{13} + c_{21}x_{21} + c_{22}x_{22} + c_{23}x_{23} + c_{31}x_{31} + c_{32}x_{32} + c_{33}x_{33} + c_{41}x_{41} + c_{42}x_{42} + c_{43}x_{43} + c_{51}x_{51} + c_{52}x_{52} + c_{53}x_{53} \quad (3.4)$$

Наступним кроком буде створення системи математичних обмежень задачі. Ця система передбачає такі групи:

1) Матричне представлення обмежень продажу за обсягами товарів. Для такої задачі прогнозні обсяги реалізації матимуть такий вигляд:

- озима пшениця – 2118,1 центнерів;
- кукурудза на зерно – 2778,9 центнерів;
- ячмінь озимий – 1603,4 центнерів;
- соняшник – 2221,2 центнерів;
- соя – 807,8 центнерів.

У розв'язку цієї задачі задіяно низку нерівностей:

1) за лімітами обсягів різновидів продукції, центнерів

$$\text{по озимій пшениці: } X_{1.1} + X_{1.2} + X_{1.3} \leq 2118,1$$

$$\text{по кукурудзі на зерно: } X_{2.1} + X_{2.2} + X_{2.3} \leq 2778,9$$

$$\text{по ячменю озимому: } X_{3.1} + X_{3.2} + X_{3.3} \leq 1603,4$$

$$\text{по соняшнику: } X_{4.1} + X_{4.2} + X_{4.3} \leq 2221,2$$

$$\text{по сої: } X_{5.1} + X_{5.2} + X_{5.3} \leq 807,8$$

- 2) Ключовим каналами продажу вироблених товарів є підприємства Дніпропетровської області та переробники.

Числа у цій матриці визначені шляхом аналізу ринків сільськогосподарської продукції на районному та обласному рівнях, а також за допомогою визначення максимальних обсягів попиту через окремі канали розподілу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Масштаби продажу аграрної продукції ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» за каналами реалізації

Товарна продукція	Посередники-гуртовики, центнерів	Переробники, центнерів	Решта каналів реалізації, центнерів	Усього, центнерів
Соняшник	1010	752	478	2240
Кукурудза на зерно	1310	910	578	2798
Озима пшениця	1110	805	218	2133
Ячмінь озимий	510	1050	103	1663
Соя	410	310	108	828

- 3) Умови невід'ємності – знайдені X_{ij} не мають бути від'ємними.
 4) за обсягами продажів маркетингово-логістичними каналами, центнерів

$$\sum X_{ij} \leq P_{ij} \quad (i=1-5; j = 1-3) \quad (3.5)$$

Посередники-гуртовики: $X_{1.1}+X_{2.1}+X_{3.1}+X_{4.1}+ X_{5.1}$

Переробники: $X_{1.2}+X_{2.2}+X_{3.2}+X_{4.2}+ X_{5.2}$

Решта маркетингово-логістичних каналів: $X_{1.3}+X_{2.3}+X_{3.3}+X_{4.3}+ X_{5.3}$

Цільова функція описується такою формулою:

$$\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n X_{ij} C_{ij} \rightarrow \max \quad (3.6)$$

X_{ij} – обсяги продажів i -го виду товарів ($i=1\dots n$) за j -м каналу маркетингово-логістичним каналом, центнерів;

C_{ij} - ціна від рпродажу i -го виду товарів ($i=1\dots n$) за j -м маркетингово-логістичним каналом, грн.

Для ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» функція виглядатиме таким чином:

$$Z = c_{11}x_{11} + c_{12}x_{12} + c_{13}x_{13} + c_{21}x_{21} + c_{22}x_{22} + c_{23}x_{23} + c_{31}x_{31} + c_{32}x_{32} + c_{33}x_{33} + c_{41}x_{41} + c_{42}x_{42} + c_{43}x_{43} + c_{51}x_{51} + c_{52}x_{52} + c_{53}x_{53} \rightarrow \max \quad (3.7)$$

За допомогою програми Excel ми розв'яжемо задачу за такою процедурою: перейдемо в меню "Сервіс", а потім виберемо "Пошук рішення".

Після проведення оптимізації, ми отримаємо матрицю X_{ij} , в якій числа вказують на фізичні обсяги продукції, які слід розподілити за визначеними каналами для максимізації доходу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Підсумки оптимізування продажу аграрної продукції за маркетингово-логістичними каналами у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ»

Вид продукції	Посередники-гуртовики,		Переробники		Решта маркетингово-логістичних каналів	
	центнерів	тис. грн.	центнерів	тис. грн.	центнерів	тис. грн.
Соняшник	-	-	745	202	1476	397

Озима пшениця	-	-	2118	299	-	-
Кукурудза на зерно	1892	186	887	95	-	-
Ячмінь озимий	1603	132	-	-	-	-
Соя	807	214	-	-	-	-
Усього	-	532	-	595	-	3967
Питома частка маркетингово-логістичного каналу, %	x	35,1	x	38,2	x	27,1

Отже, для підприємства найбільш вигідним і економічно доцільним може бути розподіл продукції до переробних підприємств, які становлять 39,0% обсягу збуту в оптимізованій структурі. Другим за розміром каналом є оптові посередники, які відповідають за 35,1% обсягу. Інші канали можуть забезпечити реалізацію 27,1% продукції. Оптимальний канал розподілу зазвичай вибирається з урахуванням характеристик продукту, цільової аудиторії, конкурентної ситуації на ринку і бюджету компанії. Правильний вибір каналу розподілу може значно вплинути на успішність бізнесу і маржинальність продукту.

Порівняємо виручку від реалізації та виручку, отриману в результаті розв'язання економіко-математичної моделі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Співставлення фактичної виручки від продажу продукції з виручкою, яка одержана після оптимізування маркетингово-логістичних каналів розподілу

Вид продукції	Виручка від продажу в 2022 р., тис. грн.	Виручка від продажу після оптимізування, тис. грн.	Рівень відхилень, (+/-)
Соняшник	1975,2	2086,8	+111,6

Озима пшениця	743,2	1190,8	+447,6
Кукурудза на зерно	718,4	1115,2	+396,8
Ячмінь озимий	549,2	522,4	-26,8
Соя	866,0	850,4	-15,6
Усього	4852,4	5765,6	+913,2

При використанні цієї стратегії для реалізації продукції, дохід ТОВ "ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» може збільшитися до 5765,6 тисяч гривень. Оптимізація каналів розподілу сільськогосподарської продукції у цьому підприємстві дозволить отримати додаткові фінансові ресурси в розмірі 913,2 тисяч гривень (5765,6 тисяч гривень - 4852,4 тисячі гривень).

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління є важливим процесом у будь-якій організації чи суспільстві. Вони визначаються як суб'єкти та об'єкти управління, які взаємодіють з метою досягнення конкретних цілей та завдань. Розглянемо, що являють собою суб'єкт та об'єкт управління та як вони взаємодіють у різних сферах життя. Менеджмент у сільському господарстві передбачає планування, організацію, керівництво та контроль всіх аспектів господарської діяльності на сільських територіях. Основна роль менеджменту полягає в оптимізації виробництва та забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Роль менеджменту у сільському господарстві надзвичайно важлива для забезпечення сталого розвитку цієї галузі. Він сприяє плануванню, впровадженню інновацій, сталому виробництву та розвитку сільських громад. Менеджмент є ключовим чинником у досягненні ефективності та конкурентоспроможності сільського господарства, що має важливе значення для забезпечення продовольства та сталого розвитку планети.

2. Середовище відіграє критичну роль у формуванні стратегії та прийнятті рішень організацією. Менеджери повинні бути готові аналізувати ці фактори та реагувати на них, розвиваючи гнучкі стратегії та адаптуючись до

змін у зовнішньому середовищі. Сучасний світ бізнесу відзначається великою невизначеністю і змінами, і це вимагає від менеджерів адаптуватися до нових реалій. Нестабільність, яка означає непередбачуваність та швидкі зміни, вимагає від менеджерів реагувати оперативно та бути готовими до ризику. Вони повинні розробляти гнучкі стратегії, які можуть адаптуватися до змін у ринкових умовах та кон'юнктурах. Невизначеність вказує на обмежену доступність інформації та складність передбачення майбутніх подій. В такому середовищі менеджери повинні розвивати навички аналізу та прийняття рішень на основі неповної інформації. Вони також повинні створювати механізми для постійного моніторингу зовнішніх факторів.

3. Загальна площа ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" землі у 2022 році збільшилася на 8,5% в порівнянні з 2018 роком. Головним чином це сталося завдяки зростанню площі сільськогосподарських угідь, яка збільшилася на 8,7% в порівнянні з базовим роком. Зростання площі ТОВ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" вказує на тенденцію до збільшення земельного пайового банку. Середньорічна вартість основних виробничих активів в 2022 році зросла на 37,6% у порівнянні з 2018 роком, а середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 40,9%. У 2022 році норматив запасу праці скоротився на 7,3%, що сталося через зменшення кількості працівників.

4. Товарна продукція підприємства базується на вирощуванні зернових культур, і зокрема важливе значення має реалізація соняшника. Крім того, в обмеженій кількості господарство також реалізує цукровий буряк, овочі та інші агропродукти. Зернові культури є основним складовим товарної продукції, і важливий внесок у прибуток досягається завдяки збільшенню їх обсягів реалізації. Також, відзначено позитивні зміни в показниках товарної продукції, яка зросла на 21,5%, та валової продукції, яка збільшилася на 2,5%. Це свідчить про покращення ефективності виробництва та збільшення обсягів товарообігу.

5. Структура управління ФГ "ФГ "ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ" створена таким чином, щоб забезпечити ефективний розподіл функцій управління між різними

керівниками. Персонал складається з 9 осіб, з яких 5 спеціалістів керують функціональними підрозділами. У верхньому рівні управління перебуває керівник господарства, середньому рівню належать головний агроном та головний інженер. Головний інженер виконує допоміжні роботи, спрямовані на обслуговування сільськогосподарської галузі. Нижчий рівень управління представлений бригадиром.

6. Для вивчення процесу формування управлінських рішень у ТОВ "ФГ ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ", застосовано метод кореляційно-регресійного аналізу. Він дозволяє визначити та кількісно оцінити взаємозв'язки між різними статистичними параметрами, які відображають окремі соціально-економічні явища. Із загальної сукупності факторів, що впливають на прибуток від продажу продукції в господарстві, кількість працівників має лише 12 % впливу. Для оцінки достовірності коефіцієнта кореляції і надійності результатів розрахунків також використовується середня помилка коефіцієнта кореляції. За результатами аналізу можна стверджувати, що середньорічна чисельність працівників у ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» має обмежений вплив на загальний прибуток від продажу продукції і становить лише 12,5%.

7. На основі аналізу внутрішнього стану підприємства та дослідження зовнішнього середовища ми ідентифікували і систематизували сильні та слабкі аспекти, а також потенційні загрози і можливості для ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» та її конкурента, ФГ "Колос". Після визначення загальної концепції розвитку підприємства стає можливим розроблення функціональних стратегій для втілення цієї концепції.

Існують різні методи планування стратегічних альтернатив і їх оцінки, і один із таких підходів може бути успішно використаний для створення загальної стратегії ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ» - матриця "можливостей на ринку товарів", яка відображає концепцію загальної стратегії. Після аналізу представлених альтернатив і врахування особливостей ТОВ «ФГ «ДАР ВСЕСВЯТСЬКЕ», умов ринку і стратегічної поведінки конкурентів, ми можемо рекомендувати підприємству використовувати комбінацію таких стратегій, як

"розширення ринку", "диференціація" і "поліпшення існуючого". Також важливо підкреслити, що господарству слід періодично оновлювати SWOT-аналіз, оскільки на ринку постійно відбуваються зміни, з'являються нові конкуренти, можливості і загрози.

8. Результати аналізу показують, що імідж (репутація) цього підприємства наразі знаходяться на середньому рівні. Однак цей результат вказує на необхідність поліпшення іміджу (репутації) в очах як покупців, так і конкурентів. Чим ближче значення даного показника до 5 (де оцінка проводилася за п'ятибальною шкалою), тим вищий конкурентний імідж (репутація) підприємства, і тим сильніше воно позиціонується в порівнянні з іншими учасниками ринку. При цьому підприємству важливо розширювати свої виробничі потужності та створювати сприятливі умови для праці, а також підтримувати соціальне середовище. Ще одним важливим напрямком є публічні відносини (PR). Саме завдяки таким заходам формується імідж (репутація) підприємства, що сприяє збільшенню клієнтської бази, залученню інвестиційних партнерів і зростанню кількості сільськогосподарських підприємств, які обирають підприємство з позитивним іміджем (репутацією) в якості партнера. Враховуючи існуючі недоліки і цінний досвід конкурентів, видається цілком обґрунтованим впровадження заходів, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

9. Для підприємства найбільш вигідним і економічно доцільним може бути розподіл продукції до переробних підприємств, які становлять 39,0% обсягу збуту в оптимізованій структурі. Другим за розміром каналом є оптові посередники, які відповідають за 35,1% обсягу. Інші канали можуть забезпечити реалізацію 27,1% продукції. Оптимальний канал розподілу зазвичай обирається з урахуванням характеристик продукту, цільової аудиторії, конкурентної ситуації на ринку і бюджету компанії. Правильний вибір каналу розподілу може значно вплинути на успішність бізнесу і маржинальність продукту. Оптимізація каналів розподілу сільськогосподарської продукції у цьому підприємстві дозволить отримати додаткові фінансові ресурси в розмірі

913,2 тисяч гривень (5765,6 тисяч гривень - 4852,4 тисячі гривень).

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2023 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [63].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Цивільний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalnipolozhennja1>
4. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. № 2: 171–176., 2022.
5. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ:ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
6. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій [підручник] [Текст] / П. І. Белінський. К .: ЦУЛ, 2015. 624 с.
7. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
8. Білорус Т.В. Основи менеджменту: Навчальний. К.: Атіка, 2012. 160 с.
9. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 260с.

10. Бойчик І. М Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
11. Бондарчук О. Ситуаційний менеджмент Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 326 с.
12. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2011. 176 с.
13. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
14. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 504 с.
15. Васильков В.Г. Організація і управління процесами виробництва: навч. посіб. /В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2011. 503 с.
16. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
17. Економіка підприємства: навчальний посібник / За заг. ред. О. М. Бандурки. Харків. ХНУВС, 2017. 192 с.
18. Гуменник В.І., Копчак Ю.С. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Гуменник В.І., Копчак Ю.С. К., 2012. 503 с.
19. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Нестеренко С. А. та ін. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств АПК: [монографія]. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 330 с.
20. Гоголя О.П., Харенко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. 410 с.
21. Дідковська Л.Г. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Алерта, 2016. 516 с.
22. Дикань Н.В. Менеджмент: Навчальний посібник. К.: Знання, 2014. 390 с.
23. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
24. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов. К.: ЦУЛ, 2012. 368 с.

25. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
26. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. 352 с.
27. Кириченко І.В., Шленьова М.Г. Класичні підходи до тайм-менеджменту в сучасних реаліях. Міжнародний науковий журнал Науковий огляд, 2022, 1.81: 18-29.
28. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. К.: «ЦУЛ», 2013. 352 с.
29. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: Академвидав, 2015. 416 с.
30. Кустріч, Л. О., & Кустріч, В. І. (2022). Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава, (4), 34-38.
31. Криворучко, О. М., & Ковальова, О. П. (2022). Оцінка компетентностей менеджменту корпорацій. Економіка транспортного комплексу, (39), 45-45.
32. Кокарев М. Основи менеджменту. К.: Торсінг, 2011. 32 с.
33. Любченко Н.В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти. Імідж сучасного педагога, 2022, 5 (206): 37-44.
34. Мазаракі А.А. Менеджмент: Теорія і практика. К.: Атіка, 2013. 584 с.
35. Мазур В. С. Навчально-методичний комплекс “Менеджмент: теорія і практика” Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 200 с.
36. Маркіна І. А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент : навч. посіб.; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
37. Мартинюк О. А., Серебряннікова Н.І. Менеджмент та адміністративне управління : навч. посіб.; Міжнар. гуманітар. ун-т. - Електрон. текст. дані . Одеса : Гельветика, 2017.

38. Мельник Л. Г. Економіка розвитку : посібник. Суми : Університетська книга, 2013. 784 с.
39. Мовмига, Н., Мезенцева, І., & Панчева, Г. (2022). Попередження суб'єктивних причин виробничого травматизму в системі працезохоронного менеджменту. Молодий вчений, (1 (101)), 111-119.
40. Мошек Г.Є. Менеджмент: Навчальний посібник для дистанційного навчання. К.: Кондор, 2011. 388 с.
41. Нетреба, М. М., Шибіріна, С. О., & Короленко, О. Б. (2022). Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. Наукові перспективи, (5 (23)), 246-258.
42. Ліпич Л. Г.Б, Морохова В.О., Московчук А.Т. Організація виробництва: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2002. 256 с.
43. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посібн. Київ: КНУТД. 2015. 267 с.
44. Операційний менеджмент : навч. посіб. / В. Ю. Припотень [та ін.] ; Приват. ВНЗ "Нікопол. екон.ун-т". Нікополь : Ноулідж, Сєверодонець від-ня, 2017. 177 с.
45. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022, 38.
46. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., & Лесько, О. Й. (2022). Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. Ефективна економіка. 2022.№ 1.
47. Судомир С. М. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери: аналітико-прогнозна оцінка: [колективна монографія] за заг. ред. В. К. Савчука. Київ: ЦП «Компринт», 2017. С. 6-19.
48. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: (монографія). К. : ЦП «Компринт», 2015. 483 с.
49. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: Навчальний посібник. К.: Каравела, 2012. 304 с.

50. Третяк Д.Д., Душейко П.А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. Економіка та держава, 2022, 1: 100-107.
51. Хитра О.В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, 2022, 2 (65): 40-53.
52. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2014. 576 с.
53. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022, 39.
54. Шашина М.В. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. Economic Synergy, 2022, 4: 92-103.
55. Шулик Ю. (2022). Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні (Project Management Application in Public Administration in Ukraine). Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал, (24 (52)), 68-75.
56. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. Київ: Каравела, 2015. 416 с.
57. Ярош-Дмитренко, Л. (2022). Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проєктами. Економіка та суспільство, (36).
58. Crandall R. E. Principles of Supply Chain Management, 2nd edn, CRC Press, 2014.
59. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1237-1266.

60. Carroll, A. B., & Brown, J. (2022). Business & society: Ethics, sustainability & stakeholder management. Cengage Learning.
61. The official site of OpenAI (2023), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 01.11.2023)
62. Foster, S. T., & Gardner, J. W. (2022). Managing quality: Integrating the supply chain. John Wiley & Sons.
63. Ткаченко С., Дубохвост О., Приступа А. Управління диверсифікацією бізнесу в умовах нестабільної економіки. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 62-63.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Табличне представлення даних для проектування рівняння регресії

Період	Середньорічна чисельність персоналу - усього, чол. (X)	Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. грн. (Y)	X^2	$X*Y$	Y^2
2018	7	5726	1765	240499	32789022
2019	8	6214	1682	254805	38623241
2020	8	7005	1605	280213	49074648
2021	9	7375	1527	287629	54392395
2022	9	7562	1526	294942	57193372
Усього	41	33885	8084	1672405	363752905
В середньому	8,2	6777	1614	334481	72750581

