

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д. е. н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА**

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

Здобувачка

Гулямова ВАЛЕРІЯ

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2024

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор
_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГУЛЯМОВА ВАЛЕРІЯ ДМИТРІВНА

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту підприємства за умов мінливості ринкового середовища»
Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ 2024 р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** _____ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** дані річної статистичної звітності ФОП Шайда О.П. інформація з звітно-планової документації підприємства нормативні документи.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Вивчення теоретико-методологічних основ формування системи менеджменту малого підприємства під впливом мінливих змін
 2. Дослідження організаційно-економічних умов діяльності підприємства
 3. Пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту підприємства за умов мінливості ринкового середовища Висновки і пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** процес формування механізму менеджменту стійкого розвитку підприємства, узагальнююча схема механізму прийняття рішень у контексті менеджменту розвитку підприємств, урожайність основних с. г. культур з 1 га, схема організаційної структури, управлінська структура ФОП Шайда О.П., співвідношення рівня ризику і обсягу очікуваного результату при прийнятті управлінських рішень, встановлення межі при прийнятті управлінських рішень менеджерами, в залежності схильності до ризику, Інтеграція обліково-аналітичного механізму з менеджментом.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і завдання роботи	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності та особливостей менеджменту підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результатів управління фізичною особою підприємце за останній період та вивчення передумов щодо удосконалення. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення системи менеджменту підприємства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Гулямова ВАЛЕРІЯ

Керівник роботи _____

(підпис)

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ МІНЛИВИХ ЗМІН	6
1.1. Вплив сучасного менеджменту на адаптацію малих підприємств в умовах мінливого середовища	6
1.2. Особливості системи менеджменту аграрного підприємства в умовах ВАНІ –середовища	14
1.3. Нові підходи до управління аграрним підприємствами за умов мінливих змін	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічні умови діяльності підприємства	23
2.2. Сучасний стан системи менеджменту в сільськогосподарському підприємстві	32
2.3. Характеристика товариства як операційної системи	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	40
3.1. Удосконалення системи менеджменту господарства шляхом використання R-теорії мотивації	40
3.2. Підвищення ефективності системи менеджменту сільськогосподарського виробництва	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

У сучасних умовах швидкозмінного зовнішнього середовища підприємства постійно вдосконалюють свої системи менеджменту, щоб залишитися конкурентоспроможними та успішно адаптуватися до нових викликів. Удосконалення системи менеджменту дозволяє підприємствам не лише виживати, але й процвітати в умовах нестабільності і змін.

У сучасних умовах швидкозмінного ринкового середовища підприємства досягаються із забезпеченням постійного удосконалення своєї системи менеджменту. Це забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до нових викликів. Одним із основних елементів удосконалення є впровадження адаптивного планування. Це передбачає регулярний перегляд та коригування стратегічних і тактичних планів у відповідь на зміни в ринковому середовищі. Адаптивне планування дозволяє підприємствам швидко реагувати на нові можливості та загрози. Впровадження цифрових технологій є необхідною умовою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Використання інформаційних систем для підтримки прийняття рішень дозволяє керівникам оперативно отримувати точну та актуальну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Це зменшення ризиків та підвищення ефективності управління.

Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах мінімального ринкового середовища вимагає комплексного підходу. Використання гнучких методів управління, розвитку персоналу, впровадження сучасних технологій, ефективного управління змінами та ризиками, а також орієнтація на клієнта є ключовими елементами цього процесу. Завдяки цьому підприємству можна підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до нових умов мінливого середовища.

Отже, це є свідченням актуальності проведених наукових досліджень і привертає увагу до важливості виділення чільного місця в складі пріоритетів

діяльності менеджерів саме удосконалення всієї системи, за умов мінливості зовнішнього середовища.

Мета роботи: провести дослідження системи менеджменту підприємства та виявити шляхи її удосконалення.

Завдання:

- вивчити теоретико-методологічних основи адаптації малих підприємств до мінливого середовища;
- дослідити організаційно-економічні умови сільськогосподарської діяльності;
- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління малим сільськогосподарським підприємством.

Предмет дослідження: специфічні теоретичні і методологічні аспекти управління сільськогосподарським виробництвом.

У проведенні досліджень кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні методи досліджень: аналізу і експертних оцінок, абстрактно-логічний і монографічний, порівняння та моделювання, статистичні, економічні, графічні та інші.

Основними джерелами інформаційних даних була періодичні та інші наукові видання, бухгалтерсько-статистична звітність ФОП Шайда О.П.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ МІНЛИВИХ ЗМІН

1.1. Вплив сучасного менеджменту на адаптацію малих підприємств в умовах мінливого середовища

Сучасний менеджмент відіграє вирішальну роль в адаптації малих підприємств до умов мінливого середовища. В умовах швидких змін, викликаних технологічними інноваціями, глобалізацією та іншими чинниками, малі підприємства повинні бути гнучкими та швидко реагувати на нові виклики. Ось кілька аспектів впливу сучасного менеджменту на адаптацію малих підприємств:

1. Гнучкість та адаптивність. Сучасні методи менеджменту, такі як agile та lean, допомагають малим підприємствам швидко адаптуватися до змін. Ці методи спрямовані на гнучке управління проектами та швидку реакцію на зворотній зв'язок.

2. Інновації та технології:

- впровадження сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, аналітика великих даних та автоматизація процесів, дозволяють малим підприємствам оптимізувати роботу та швидко реагувати на ринкові зміни;

- використання інноваційних підходів до розробки продуктів і послуг дозволяє швидко задовольняти змінювані потреби клієнтів.

3. Ефективність комунікацій. Сучасні засоби комунікації, такі як месенджери, відеоконференції та соціальні мережі, забезпечують швидкий та ефективний обмін інформацією, що сприяє швидкому прийняттю рішень та адаптації до нових умов.

4. Розвиток персоналу:

- постійне навчання та розвиток співробітників є ключовими аспектами сучасного менеджменту. Це дозволяє працівникам здобувати нові навички та бути готовими до виконання нових завдань.

- сучасний менеджмент також включає методи мотивації та залучення персоналу до прийняття рішень, що підвищує їхню відповідальність та готовність до змін.

5. Аналіз та прогнозування. Використання сучасних аналітичних інструментів допомагає малим підприємствам проводити аналіз ринку та прогнозувати майбутні тренди. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та адаптувати стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі.

6. Орієнтація на клієнта. Сучасний менеджмент підкреслює важливість орієнтації на клієнта. Розуміння потреб і очікувань клієнтів та швидка адаптація до їх змін дозволяє малим підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

7. Розвиток мереж та партнерств. Сучасний менеджмент сприяє розвитку мережових структур та партнерських відносин. Це дозволяє малим підприємствам об'єднувати ресурси, обмінюватися знаннями та швидше реагувати на ринкові зміни.

Впровадження цих аспектів сучасного менеджменту дозволяє малим підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на клієнта, що є ключовим для успішної адаптації в умовах мінливого середовища.

Сучасний менеджмент відіграє ключову роль у адаптації аграрних підприємств до умов мінливого середовища. Ця адаптація є важливим фактором для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у аграрному секторі. Основні аспекти впливу сучасного менеджменту:

- інноваційні технології: сучасний менеджмент активно впроваджує нові технології, такі як точне землеробство, автоматизація та цифрові системи управління. Це дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити витрати і поліпшити якість продукції.

- управління ризиками: використання сучасних методів управління ризиками допомагає аграрним підприємствам мінімізувати вплив непередбачуваних факторів, таких як кліматичні зміни, ринкові коливання і політична нестабільність. Впровадження страхових програм і диверсифікація діяльності також сприяють зменшенню ризиків.

- екологічна стійкість: сучасний менеджмент активно впроваджує екологічно чисті технології та практики, які сприяють збереженню природних ресурсів і підвищенню екологічної стійкості аграрних підприємств. Це включає органічне землеробство, раціональне використання водних ресурсів та зменшення викидів парникових газів.

- гнучкість і адаптивність: однією з основних характеристик сучасного менеджменту є здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це досягається завдяки гнучкому плануванню, використанню аналітичних інструментів та постійному моніторингу ринкових тенденцій.

- розвиток персоналу: інвестиції в навчання і розвиток персоналу є важливим аспектом сучасного менеджменту. Підвищення кваліфікації співробітників дозволяє ефективніше використовувати нові технології та методи управління, а також сприяє підвищенню мотивації та лояльності працівників.

Наукові дослідження вказують, що менеджмент впливає на до 80% результативності діяльності організації. Сучасна криза в аграрному секторі вітчизняної економіки є насамперед кризою управління, оскільки агропромислове виробництво функціонує відповідно до того, як ним керують. Сучасні менеджери мають вирішальне значення, оскільки вони формулюють стратегію розвитку, визначають конкретні цілі та завдання аграрних підприємств, а також розробляють управлінські технології.

Соціально-економічні зміни, перехід до різних форм власності, адаптація аграрних підприємств до ринкових умов, створення механізмів економічного регулювання ринкових відносин вимагають ефективного кадрового забезпечення та сучасної системи менеджменту. Стратегія раціонального

використання менеджменту як виробничого ресурсу тісно пов'язана з кадровою політикою в аграрному секторі. Державна політика повинна зосереджуватися на комплексній діяльності з підготовки та формування резерву кваліфікованих керівників. Хоча ця ідея не нова, потреба аграрних підприємств у компетентних керівниках стає дедалі гострішою. Володіння землею та майном, отримані внаслідок аграрної реформи, самі по собі не забезпечують ефективного управління цими ресурсами.

Підприємницька діяльність в агробізнесі, незалежно від ринкового сегменту чи організаційно-правової форми, вимагає висококваліфікованих спеціалістів, здатних професійно керувати підприємством. Сучасні умови висувають нові вимоги до керівників. Сучасний менеджер має дві основні функції. По-перше, він повинен створити з наявних ресурсів "справжнє ціле", виробничу єдність, що перевищує просту суму складових частин. По-друге, менеджер агропромислового формування повинен виконувати такі ключові функції: визначення мети та завдань діяльності; організація роботи підлеглих; забезпечення мотивації та належних комунікацій; нормування та оцінка діяльності; сприяння професійному розвитку співробітників та зміцнення їхньої єдності.

Дослідження показують, що ефективність менеджменту та його вплив на реформування в аграрному секторі більш виражені в тих агропромислових підприємствах, де забезпечено високий рівень виконавчої дисципліни. Використання організаційних ресурсів дозволяє здійснювати виробничі процеси у рослинництві та тваринництві в належні агротехнічні строки з відповідною якістю. Це створює позитивні передумови реальної і перспективної діяльності практично будь-якого підприємства різних форм власності та різних видів господарювання. Важливо звертати увагу на показники ефективності і результативні показники роботи підприємств, завдяки яким можна оцінити ефективність менеджменту організацій, підприємств і установ.

Ефективність менеджменту є критичним фактором для досягнення успіху будь-якої організації. Вона визначається здатністю менеджменту досягати поставлених цілей з найменшими витратами ресурсів. Нижче наведено ключові аспекти, які сприяють підвищенню ефективності менеджменту:

1. Чітке планування

- встановлення цілей – цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART).
- стратегічне планування – довгострокові плани допомагають визначити напрямки розвитку організації.

2. Організаційна структура

- оптимальна структура – структура організації повинна сприяти ефективному розподілу обов'язків та відповідальності.
- делегування повноважень – ефективне делегування завдань сприяє більш продуктивній роботі та розвитку навичок працівників.

3. Лідерство

- стиль лідерства – вибір стилю лідерства (демократичний, авторитарний, ліберальний) залежить від ситуації та особливостей колективу.
- мотивація – лідери повинні мотивувати співробітників досягати високих результатів.

4. Комунікації

- ефективні комунікаційні канали - забезпечення відкритих і прозорих каналів комунікації для обміну інформацією.
- зворотній зв'язок - регулярний зворотній зв'язок від працівників допомагає виявити проблеми та знайти шляхи їх вирішення.

5. Контроль та моніторинг

- система контролю – встановлення системи контролю для моніторингу прогресу та виявлення відхилень від плану.
- аналіз даних – використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності управлінських рішень.

6. Інновації та адаптація

- гнучкість – здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

- інноваційний підхід – постійний пошук нових ідей та їх впровадження для покращення процесів.

7. Розвиток персоналу

- навчання та розвиток – постійне навчання та розвиток навичок працівників.

- кар'єрне зростання – створення умов для професійного росту та розвитку працівників.

8. Організаційна культура

- позитивна культура – формування організаційної культури, яка підтримує інновації, співпрацю та високу продуктивність.

- етичні стандарти – дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах діяльності.

9. Орієнтація на клієнта

- задоволення потреб клієнтів – постійний аналіз потреб клієнтів та адаптація продуктів і послуг відповідно до їх очікувань.

- зворотній зв'язок від клієнтів – врахування думки клієнтів для покращення якості обслуговування.

10. Технологічне забезпечення

- автоматизація процесів – використання сучасних технологій для автоматизації рутинних процесів.

- інформаційні системи – впровадження систем управління для підвищення ефективності та зменшення витрат.

Впровадження цих аспектів може значно підвищити ефективність менеджменту, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації з меншими витратами ресурсів і часу.

Розкриваючи сутність ефективності менеджменту спробуємо адаптувати її для оцінки ефективності системи менеджменту аграрних формувань, використовуючи три групи показників:

- загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валовий обсяг продукції в динаміці, вихід валової продукції з одиниці земельної площі і на одного середньорічного працівника тощо.

- показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людино-день, затрачений у менеджменті тощо.

- показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці; питома вага витрат на менеджмент у собівартості продукції тощо.

У процесі оцінки ефективності слід розраховувати різноманітні показники (трудові, вартісні, технічні, інформаційні), які характеризують виробничу систему і систему менеджменту [2].

Ефективність вважається такий менеджмент, який забезпечує раціональну побудову керованого об'єкта, своєчасну розробку найбільш оптимальних у конкретній ситуації рішень і успішне проведення їх у життя, досягнення високого ступеня реалізації потенційних можливостей підприємства з урахуванням потреб ринку.

Для успішного управління сучасними аграрними підприємствами потрібні керівники з аналітичним, творчим розумом, які володіють уявою, наполегливістю і винахідливістю, здатні реалізовувати нові ідеї, правильно оцінювати ситуацію і не помилятися у прийнятті управлінських рішень.

Механізмом, що забезпечує менеджменту стійкого розвитку, є безпосередньо сам процес управління. Відповідно, «механізм управління стійким розвитком» передбачає наявність такого стану функціонування підприємства, за якого всі його сфери діяльності контролюються, а основні виробничо-економічні показники регулюються у потрібному діапазоні.

Розробити такий механізм – значить, по-перше, запустити конкретний процес, адаптований до цілого спектра першочергових економічних задач, а по-друге, визначити наявність необхідних ресурсів.

Згадану процедуру розробки слід проводити у такій послідовності:

1. проаналізувати вхідні показники наявних ресурсів;
2. оцінити вихідні параметри процесу управління (склад і взаємодію основних характеристик менеджменту стійкого розвитку);
3. здійснити управління з використанням нормативно-правових актів, цільових програм, відповідних інструкцій;
4. сформувати основний ресурс механізму управління – бізнес-аналітичний центр.

Відповідним чином узагальнена графічна схема менеджменту стійкого розвитку підприємства представлена на рис. 1.1.

З рисунку 1.1. стає зрозуміло, що на вході процесу присутні різні за складом і структурою ресурси, які в сукупності визначають ресурсний потенціал. На виході цей процес містить систему когерентно пов'язаних ресурсів.

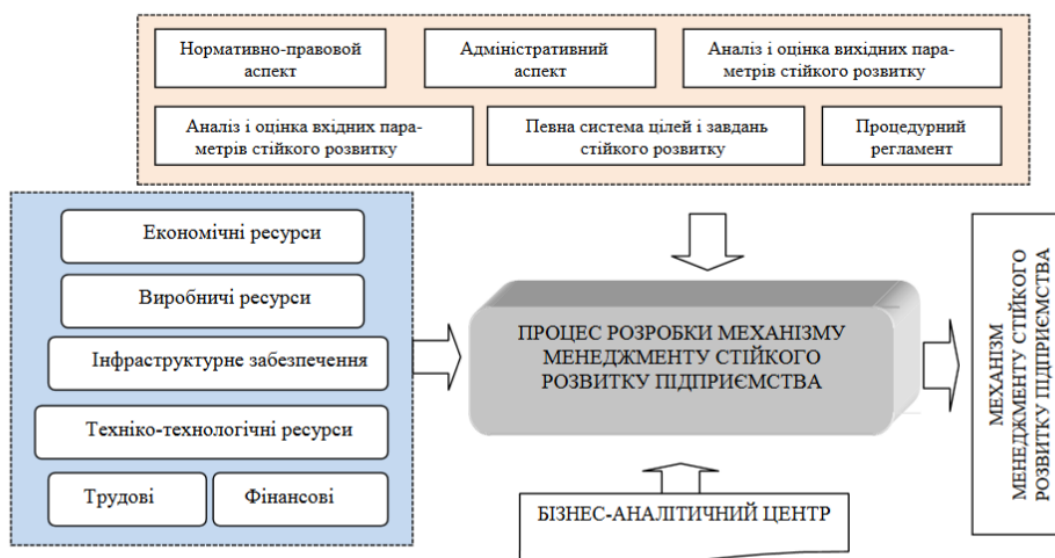


Рис. 1.1. Процес формування механізму менеджменту стійкого розвитку підприємства

Бізнес-аналітичний центр покликаний зосереджувати вказані ресурси відповідно до затвердженої методології, в результаті чого буде створено механізм менеджменту стійкого розвитку та об'єднано усі ресурси (фінансові, економічні, технологічні, трудові та ін.). Варто зазначити, що запропонований механізм доволі статичний, а значить, не здатний функціонувати самостійно. Саме ця його ознака є знаковою, адже цей механізм активізується лише за умови наявності відповідної команди впливу. Вона визначає, як саме має відбуватися процес розвитку, в яких хронологічних рамках, у межах якого напрямку, хто буде наділений контрольно-регулюючими повноваженнями.

Таку спрощену схему механізму можна використовувати майже в усіх економічних процесах ,адже вона дозволяє успішно консолідувати наявний ресурсний потенціал для досягнення поставлених у межах концепції менеджменту стійкого розвитку цілей [3].

Сучасний менеджмент має значний вплив на адаптацію аграрних підприємств до умов мінливого середовища. Використання інноваційних технологій, ефективне управління ризиками, екологічна стійкість, гнучкість і розвиток персоналу сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств.

1.2. Особливості системи менеджменту аграрного підприємства в умовах VANI –середовища

Система менеджменту аграрного підприємства має свої особливості, які обумовлені специфікою аграрної галузі та необхідністю адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Розглянемо основні характеристики та особливості системи менеджменту аграрного підприємства такі як: сезонність виробництва- аграрне виробництво залежить від сезонних циклів, що впливає на планування робіт, управління ресурсами та фінансовими потоками. Важливо

враховувати час посіву, збирання врожаю та інших сезонних операцій; залежність від природних умов- погодні умови, кліматичні зміни та інші природні фактори мають значний вплив на врожайність і ефективність аграрного виробництва. Це вимагає використання сучасних технологій моніторингу та управління ризиками; технологічні процеси - система менеджменту аграрного підприємства охоплює різноманітні технологічні процеси, від обробки ґрунту та посіву до збирання врожаю та його зберігання. Впровадження інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність та якість продукції; управління ресурсами - ефективне управління ресурсами, такими як земля, вода, добрива, засоби захисту рослин та робоча сила, є критично важливим для успіху аграрного підприємства [5]. Оптимізація використання ресурсів сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності; економічне планування і фінансовий менеджмент - важливим аспектом є економічне планування, яке включає бюджетування, прогнозування доходів і витрат, а також управління фінансовими потоками. Це дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства; маркетинг і збут продукції-ефективний менеджмент включає розробку стратегій маркетингу та збуту продукції. Це включає аналіз ринків збуту, встановлення цінової політики, рекламу та просування продукції; управління персоналом - людський фактор відіграє важливу роль у функціонуванні аграрного підприємства. Важливо забезпечити належні умови праці, навчання та мотивацію персоналу; екологічна відповідальність - сучасне аграрне підприємство має враховувати екологічні аспекти своєї діяльності, впроваджуючи стійкі практики землеробства, зменшуючи вплив на довкілля та дотримуючись відповідних нормативів. BANI-середовище (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) описує нові реалії, з якими стикаються підприємства в сучасному світі. Для сільськогосподарських підприємств адаптація до такого середовища вимагає гнучкого та адаптивного підходу до менеджменту [5]. Розглянемо кожен з компонентів BANI-середовища та їх вплив на сільськогосподарське підприємство. Особливості BANI-середовища

1. Brittle (Крихкий): Сільськогосподарські підприємства можуть зіткнутися з крихкістю через залежність від зовнішніх факторів, таких як кліматичні зміни, нестабільність ринків, політичні рішення та ін. Навіть незначні зміни можуть призвести до великих потрясінь. Для протидії крихкості важливо мати стратегії, спрямовані на стійкість, диверсифікацію ризиків та готовність до кризових ситуацій.

2. Anxious (Тривожний): Невизначеність і швидкі зміни викликають тривогу серед працівників і керівників підприємств. Постійні коливання ринкових цін, погодні ризики та зміни в регулюванні сприяють зростанню стресу. Ефективний менеджмент включає створення сприятливих умов праці, підтримку психологічного здоров'я співробітників та розвиток механізмів швидкого реагування на зміни.

3. Nonlinear (Нелінійний): Сільське господарство часто стикається з нелінійними процесами, де наслідки можуть бути непропорційними до причин. Наприклад, незначні зміни в погодних умовах можуть суттєво вплинути на врожай. Для управління нелінійністю важливо використовувати прогностичні моделі, аналіз даних та системи раннього попередження.

4. Incomprehensible (Незрозумілий): Сучасне середовище стає дедалі складнішим і важчим для розуміння через кількість факторів та їх взаємозв'язків. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, може допомогти сільськогосподарським підприємствам краще розуміти складні процеси і приймати обґрунтовані рішення. Щодо адаптації сільськогосподарського підприємства до VANI-середовища, то варто звернути увагу на:

1. Гнучкість і адаптивність: Сільськогосподарські підприємства повинні бути готові до швидкої адаптації до змін. Це включає гнучке планування, використання новітніх технологій та розвиток навичок персоналу.

2. Інновації: Інвестування в нові технології та методи виробництва допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Наприклад,

використання дронів для моніторингу полів, автоматизація процесів та впровадження точного землеробства.

3. **Управління ризиками:** Розробка стратегій управління ризиками, включаючи страхування врожаїв, диверсифікацію виробництва та створення резервних фондів, допомагає зменшити вплив непередбачуваних подій.

4. **Навчання і розвиток персоналу:** Постійне навчання та розвиток навичок персоналу дозволяє швидко адаптуватися до нових умов і технологій. Важливо підтримувати високу мотивацію та професійний розвиток співробітників.

5. **Екологічна стійкість:** Впровадження екологічно стійких практик допомагає не тільки зберегти навколишнє середовище, але й підвищити репутацію підприємства серед споживачів та інвесторів[5].

BANI-середовище створює нові виклики для сільськогосподарських підприємств, але також відкриває можливості для тих, хто здатен швидко адаптуватися і впроваджувати інновації. Ефективний менеджмент, гнучкість, управління ризиками та інновації є ключовими факторами успішної адаптації до цих умов. Система менеджменту аграрного підприємства повинна враховувати специфіку галузі, включаючи сезонність, природні умови, технологічні процеси, управління ресурсами, економічне планування, маркетинг, управління персоналом та екологічну відповідальність. Ефективне управління цими аспектами сприяє успішному функціонуванню та розвитку аграрного підприємства [6].

1.3. Нові підходи до управління аграрним підприємствами за умов мінливих змін

Умови мінливих змін в аграрному секторі вимагають нових підходів до управління, які дозволяють підвищити ефективність і стійкість аграрних підприємств. Розглянемо декілька сучасних підходів, які можуть бути застосовані в аграрному менеджменті:

1. Цифрове землеробство (DigitalFarming). Цифрове землеробство використовує технології Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та великих даних (BigData) для оптимізації виробничих процесів. Ці технології дозволяють: моніторити стан ґрунту та рослин в режимі реального часу; використовувати дрони для спостереження за полями та внесення добрив; впроваджувати системи точного землеробства для оптимального використання ресурсів.

2. Використання блокчейн-технологій. Блокчейн дозволяє створювати прозорі ланцюги поставок, що забезпечує повну простежуваність продукції від поля до споживача. Це допомагає підвищити довіру до продукції, зменшити шахрайство та забезпечити відповідність стандартам якості.

3. Сталий розвиток і екологічні технології. Сталий розвиток стає все більш важливим для аграрних підприємств. Використання екологічно чистих технологій, таких як органічне землеробство, зменшення використання хімічних добрив та пестицидів, впровадження практик збереження водних ресурсів, допомагають зменшити вплив на навколишнє середовище та покращити якість продукції.

4. Управління на основі даних (Data-DrivenManagement). Аналіз великих обсягів даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо планування посівних площ, вибору культур, управління ризиками та прогнозування врожайності. Використання аналітичних інструментів допомагає оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати.

5. Гнучкі бізнес-моделі. Гнучкість у веденні бізнесу стає ключовим фактором успіху. Це включає можливість швидко адаптуватися до змін ринку, політичних умов та природних факторів. Використання аутсорсингу, кооперації та спільного використання ресурсів допомагає підвищити стійкість підприємства.

6. Інновації в управлінні персоналом. Важливою складовою успішного менеджменту є розвиток людського капіталу. Нові підходи включають

навчання і підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем мотивації та залучення молодих фахівців до аграрного сектору.

7. Маркетинг і прямі продажі. Сучасні технології дозволяють аграрним підприємствам безпосередньо виходити на ринок, минаючи посередників. Це включає використання електронної комерції, соціальних мереж та платформ для прямих продажів, що допомагає збільшити маржинальність і підвищити взаємодію з кінцевими споживачами [2].

Система менеджменту аграрного підприємства має свої особливості, які обумовлені специфікою аграрної галузі та необхідністю адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Нижче наведено основні характеристики та особливості системи менеджменту аграрного підприємства.

В важкі випадки підприємство функціонує у режимі нестабільності, що визначає необхідність адекватного дослідження його поточного стану з дослідженням фінансово-економічного потенціалу та подальшою розробкою ланцюга дієвих заходів, що покривають зазначений рух стійкого розвитку [4].

Відомо, що підприємства аграрного сектору є рухливими й відкритими системами складної побудови. Процес їхнього функціонування складається з певних складових «нарисів» управління та самоуправління. Під цим поняттям розуміється цілеспрямований інформаційно-управлінський процес, участь у якому беруть суб'єкти, об'єкти управління, а також замкнені контури прямого та зворотного зв'язку інформації. На рис. 1.2. представлено структурно механізм прийняття управлінських рішень у контексті менеджменту стійкого розвитку підприємств.

Метою такого контуру, що не містить базу даних, є одержання та передача результативної інформації. Це означає те, що зрозглядаємо справу з профілем прямої та зворотної дії на адміністративний вплив для збереження показників врівноваженості.

Схематичні стрілки символізують цикли ітераційних впливів. Контур, що містить базу даних, називається контуром структурної інформації. Він представляє собою таку процедуру, що запам'ятовує стратегічно важливих

якісних і кількісних показників, певних моделей адаптації, самонавчання, а також прийняття управлінських рішень, тобто усіх можливих варіантів розвитку. Головна цільовказаного контуру – накопичити, систематизувати, структурувати та формувати потенціал знань у межах концепції стійкого розвитку.



Рис. 1.2. Узагальнююча схема механізму прийняття рішень у контексті менеджменту розвитку підприємств

Нові підходи до управління аграрними підприємствами допомагають підвищити їхню ефективність, стійкість та конкурентоспроможність в умовах мінливого середовища. Використання цифрових технологій, сталий розвиток, аналіз даних, гнучкі бізнес-моделі та інновації в управлінні персоналом є ключовими елементами сучасного аграрного менеджменту [3].

Основні особливості системи менеджменту аграрного підприємства зводяться до таких складових:

1. Сезонність виробництва: аграрне виробництво залежить від сезонних циклів, що впливає на планування робіт, управління ресурсами та

фінансовими потоками. Важливо враховувати час посіву, збирання врожаю та інших сезонних операцій.

2. Залежність від природних умов: погодні умови, кліматичні зміни та інші природні фактори мають значний вплив на врожайність і ефективність аграрного виробництва. Це вимагає використання сучасних технологій моніторингу та управління ризиками.

3. Технологічні процеси: система менеджменту аграрного підприємства охоплює різноманітні технологічні процеси, від обробки ґрунту та посіву до збирання врожаю та його зберігання. Впровадження інноваційних технологій дозволяє підвищити ефективність та якість продукції.

4. Управління ресурсами: ефективне управління ресурсами, такими як земля, вода, добрива, засоби захисту рослин та робоча сила, є критично важливим для успіху аграрного підприємства. Оптимізація використання ресурсів сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності.

5. Економічне планування і фінансовий менеджмент: важливим аспектом є економічне планування, яке включає бюджетування, прогнозування доходів і витрат, а також управління фінансовими потоками. Це дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства.

6. Маркетинг і збут продукції: ефективний менеджмент включає розробку стратегій маркетингу та збуту продукції. Це включає аналіз ринків збуту, встановлення цінової політики, рекламу та просування продукції.

7. Управління персоналом: людський фактор відіграє важливу роль у функціонуванні аграрного підприємства. Важливо забезпечити належні умови праці, навчання та мотивацію персоналу.

8. Екологічна відповідальність: сучасне аграрне підприємство має враховувати екологічні аспекти своєї діяльності, впроваджуючи стійкі практики землеробства, зменшуючи вплив на довкілля та дотримуючись відповідних нормативів [2].

Система менеджменту аграрного підприємства повинна враховувати специфіку галузі, включаючи сезонність, природні умови, технологічні

процеси, управління ресурсами, економічне планування, маркетинг, управління персоналом та екологічну відповідальність. Ефективне управління цими аспектами сприяє успішному функціонуванню та розвитку аграрного підприємства за мінливих умов середовища.

Удосконалення системи менеджменту є ключовим аспектом для досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації. Оптимізація управлінських процесів допомагає досягати цілей швидше і з меншими витратами. Адаптація до змін ринкових умов і технологічних інновацій забезпечує конкурентоспроможність. Вдосконалення процесів і стандартів сприяє підвищенню якості продуктів і послуг. Ефективний менеджмент підвищує задоволеність і залученість співробітників. Орієнтація на клієнта і швидка реакція на їх потреби збільшує лояльність і утримання клієнтів. Систематичний підхід до управління дозволяє реалізувати довгострокові стратегічні цілі організації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічні умови діяльності підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є діяльність фізичної особи підприємця Шайди Олексія Петровича, зареєстрованого в місті Дніпро. Основним видом діяльності підприємця є оптова торгівля будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічним обладнанням та ін. Як супровідний вид діяльності є сільськогосподарський підрозділ, що спеціалізується на виробництві овочів відкритого ґрунту і зерна (пшениця і ячмінь). Можливі види діяльності (відповідно до діючого законодавства) – вирощування зернових культур; вирощування картоплі; овочевих та баштанних культур; оптова торгівля недержавних організацій, крім споживчої кооперації; вирощування зернових, технічних та решти культур, не віднесених до інших класів рослинництва; овочівництво, декоративне садівництво і вирощування продукції розсадників; оптова торгівля зерном та кормами для тварин; інші види оптової торгівлі; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах.

Сільськогосподарський підрозділ ФОП Шайда О.П. розташоване в приміській зоні м. Дніпро, на землях Дніпропетровського району.

Середньорічна кількість опадів за аналізуємий період - 415 мм. Максимальна глибина промерзання ґрунту в середньому становить 0,85м.

Ґрунти даного господарства розділені на дві групи: - чорноземи суглинисті (94%); - чорноземи супісчані (6%).

Відстань до основного економічного центру, яким є м.Дніпро складає біля 5 кілометрів. Загальна питома вага товарообігу господарства з підприємствами, установами та організаціями міста складає 90% від загального об'єму товарообігу.

Господарство спеціалізується на виробництві овочів відкритого ґрунту та зерна (пшениця/ячмінь), для підтримання сівозміни і «відпочинку» земель між посадкою овочів.

Загальна площа землекористування становить 29,6 га, з них площа що використовується для сільськогосподарського виробництва 27,7 га.

Розглянемо наявність та забезпеченість земельними ресурсами в ФОП Шайда О.П. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад та використання земельного фонду ФОП Шайда О.П.

Показник	2021		2022		2023		2023 до 2021, %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	29,6	100	29,6	100	29,6	100	100
Всього с.-г. угідь,	27,7	94	27,7	94	27,7	94	100
В тому числі:							
- рілля	26,7	90	26,7	90	26,7	90	100
- багаторічні насадження	1,0	4	1,0	4	1,0	4	100
Площа посівів - всього	26,7	100	26,7	100	26,7	100	100
В т. ч. зернових	13	48	11	40	15,6	55	120
Овочевих	12	46	14,4	55	10,7	40	89,2
Кормових	1,7	6	1,3	5	1,4	5	82,4
Коефіцієнт с. г. освоєння	0,94	-	0,94	-	0,94	-	100
Коефіцієнт розораності	0,96	-	0,96	-	0,96	-	100
Коефіцієнт використання ріллі	1,0	-	1,0	-	1,0	-	100

За досліджуваний період земельна площа залишається незмінною (100%). Площа ріллі 26,7 га (90% від загальної площі) у кожному з трьох років.

Площа посівів 26,7 га (100% від загальної площі посівів) у кожному з трьох років. Площа під зерновими культурами збільшилась на 20% до 2021 року. Під овочевими культурами площа зменшилась на 10,8% до 2021 року. Під кормовими культурами також.

Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння має значення 0,94 у кожному з трьох років, незмінний (100%). Коефіцієнт розораності 0,96 у кожному з трьох років також незмінний (100%).

Відзначається збільшення площі зернових культур у 2023 році на 20% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про збільшення пріоритету на вирощування зернових. Площа овочевих культур змінювалась, зокрема зменшилась на 10,8% до 2021 року, що може свідчити про зміну стратегії у вирощуванні. Коефіцієнти сільськогосподарського освоєння, розораності та використання ріллі залишаються незмінними, що свідчить про стабільність у підходах до управління землею.

Ці висновки вказують на стабільність у використанні земельного фонду, з певними змінами у пріоритетах вирощування різних культур, а також для дотримання хоча б мінімальної сівозміни.

Для малого сільськогосподарського підприємства трудові ресурси є одним із найважливіших аспектів ефективного функціонування та розвитку. Ось основні аспекти, які слід враховувати при організації та управлінні трудовими ресурсами в такому підприємстві:

1. Планування потреб у робочій силі.

Аналіз обсягів робіт протягом року, включаючи сезонні коливання.

- Розрахунок необхідної кількості працівників. Визначення кількості постійних та сезонних працівників, необхідних для виконання усіх завдань.

2. Підбір персоналу

- Рекрутинг. ЗМІ, онлайн платформи, співпраця з навчальними закладами).

- Відбір. Оцінка кандидатів на основі кваліфікації, досвіду роботи та відповідності корпоративній культурі підприємства.

3. Навчання та розвиток

- Початкове навчання. Введення в курс справи нових працівників, ознайомлення з технікою безпеки, інструктаж з використання обладнання.
- Підвищення кваліфікації. Регулярне навчання працівників для підвищення їхньої професійної компетентності (курси, семінари, тренінги).

4. Мотивація та утримання персоналу

- Система оплати праці. Конку rentні заробітні плати, премії за високу продуктивність, сезонні бонуси.
- Соціальні гарантії. Наявність соціальних пакетів, медичного страхування, можливості відпочинку.
- Моральна мотивація. Створення позитивної робочої атмосфери, визнання заслуг працівників, кар'єрні перспективи.

5. Організація праці

- Розподіл обов'язків. Чітке визначення функціональних обов'язків кожного працівника.
- Гнучкий графік роботи. Врахування сезонності сільськогосподарських робіт, можливість надурочних робіт у періоди пікових навантажень.
- Командна робота. Заохочення командної роботи для підвищення продуктивності та ефективності.

6. Управління продуктивністю

- Моніторинг та оцінка. Регулярна оцінка продуктивності працівників, зворотний зв'язок.
- Вдосконалення процесів. Впровадження нових методів та технологій для підвищення ефективності роботи.

7. Забезпечення безпеки праці

- Інструктаж з охорони праці. Регулярні навчання з техніки безпеки, використання захисного обладнання.
- Контроль за дотриманням норм. Постійний нагляд за виконанням працівниками правил безпеки.

8. Управління сезонними працівниками

- Планування сезонних робіт. Заздалегідь планувати та наймати сезонних працівників для пікових періодів.

- Підготовка сезонних працівників. Короткострокові навчальні програми для швидкого введення в курс справи.

9. Технологічна підтримка

- Використання сучасних технологій. Автоматизація рутинних процесів, використання програмного забезпечення для управління персоналом.

- Обладнання та інструменти. Забезпечення працівників необхідними інструментами та обладнанням для ефективної роботи.

10. Взаємодія з місцевими громадами

- Соціальна відповідальність. Участь у житті місцевої громади, співпраця з місцевими органами влади та навчальними закладами.

- Підтримка місцевих ініціатив. Інвестування в розвиток місцевої інфраструктури та соціальних проектів.

Ефективне управління трудовими ресурсами допомагає малому сільськогосподарському підприємству досягти високої продуктивності, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Забезпеченість господарства трудовими ресурсами наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості та використання трудових ресурсів

Показник	2021	2022	2023	2023 до 2021,%
Чисельність постійно працюючих – усього	9	11	10	111,1
З них жінок	6	7	6	100
Приходиться с. г. угідь на 1 працівника	3,1	2,5	2,8	90,3
Постійних працівників із загальної чисельності членів господарства	4	4	4	100
працюючих за трудовою угодою	2	2	1	50

Як бачимо з даних табл. 2.2 господарство на 100 % забезпечено трудовими ресурсами. Чисельність постійно працюючих в 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилося на 11,1 %.

Проведено аналіз забезпеченості господарства технікою, яка визначалась відношенням ріллі, або посіву культур на яких вони використовуються до їх фактичної наявності.

Встановлено, що господарство взагалі не забезпечено зернозбиральною технікою та технікою, що дозволяє механізувати збір овочевих культур та коренеплодів. По іншим видам робіт господарство має повний комплекс машин. Наявність сільськогосподарської техніки в ФОП Шайда О.П. приведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Наявність сільськогосподарської техніки ФОП Шайда О.П.

Показник	2021	2022	2023	2023 до 2021 %
Наявність, всього	2	2	2	100
- припадає ріллі на 1 трактор	13,3	12,2	14,3	107,5
Наявність комбайнів				
- зернозбиральних всього	0	0	0	0
- припадає на 100 га зібраної площі	0	0	0	0
- кормозбиральних всього	0	0	0	0
- бурякозбиральних	0	0	0	0
Наявність сівалок	3	4	5	166,7
- припадає посівної площі на 1 сівалку	8,9	7,2	9,1	102,2
Наявність вантажних автомобілів	2	0,17	1,83	91,5

Ознайомившись з даною таблицею, можна зробити висновок, що в зв'язку з відсутністю зернозбиральної техніки і враховуючи те, що в структурі посіву зернові культури займають приблизно 50% виникає залежність господарства перед власниками зернозбиральної техніки в період збору урожаю. Вражаюче значне перевищення, яке визначено в процесі проведеного порівняльного аналізу по наявному МТП (крім комбайнів) та середніми даними по регіону можливо пояснити тим, що господарства у своїй звітності не враховують техніку яка працює в господарстві, але з тих або інших причин не обліковується на балансових або позабалансових рахунках господарств. Аналіз руху та технічного стану основних засобів показав, що техніка, яку використовує господарство, має термін використання більш 10 років, але завдяки зусиллям працівників господарства вона підтримується в робочому стані.

Проведемо аналіз динаміки основних показників господарювання господарства за період з 2010 по 2012 роки. Визначено, що за аналізуємий період значних змін в економічному положенні господарства не відбувалося. Це свідчить про стабільність економічного і фінансового стану підприємства. Основні економічні показники роботи ФОП Шайда О.П. наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники роботи ФОП Шайда О.П.

Показник	2021	2022	2023	2023 до 2021 %
Валова продукція в порівняльних цінах, тис. грн.	480	530	570	118,8
Валова продукція в розрахунку на 100 га, тис. грн.	1730	1910	2060	119,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	360	420	430	119,4
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	120	210	140	116,7
Рівень рентабельності, %	33	48	48	+15 в.п.
Урожайність основних с.г. культур з 1 га, ц				
- пшениця озима	20,0	30,0	29,5	147,5
- ячмінь ярий	16,6	26,7	24,3	146,4

Охарактеризувавши динаміку розвитку показників наведених в даній таблиці 2.4 можна зробити висновок, що загальний економічний стан господарства ФОП Шайда О.П. має тенденцію до покращення. Валова продукція в порівняльних цінах зросла на 18,8% з 2021 до 2023 року, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Валова продукція в розрахунку на 100 га збільшилася на 19,1%, що вказує на підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Собівартість реалізованої продукції зросла на 19,4%, що може бути пов'язано з інфляційними процесами або збільшенням витрат на виробництво. Чистий прибуток зріс на 16,7%, що є позитивним показником, проте темпи зростання прибутку трохи відстають від темпів зростання валової продукції та собівартості. Рівень рентабельності зріс на 15 відсоткових пунктів, досягнувши 48% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності та прибутковості підприємства. Урожайність пшениці озимої збільшилась на 47,5%, а ячменю ярого на 46,4%, що є значним досягненням і свідчить про покращення агротехніки та умов вирощування.

На рис. 2.1. розглянемо урожайність основних сільськогосподарських культур, що вирощуються підприємством.

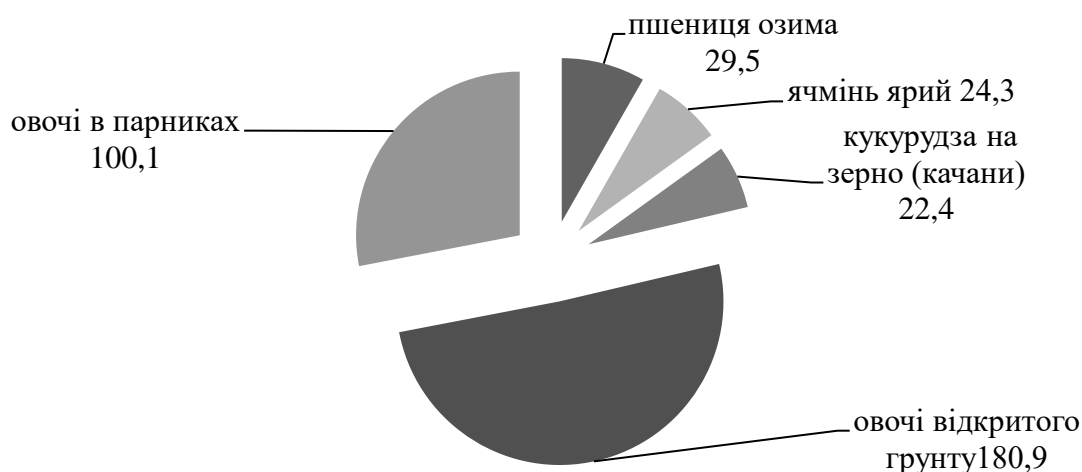


Рис. 2.1. Урожайність основних с. г. культур з 1 га ФОП Шайда О.П., ц.

Таким чином, ФОП Шайда О.П. спеціалізується на вирощуванні овочів, пшениці озимої, ярого ячменю та кукурудзи на зерно (качани молочно-воскової стиглості).

Проаналізуємо валову продукцію в розрахунку на 100 га, яка представлена на рисунку 2.2.

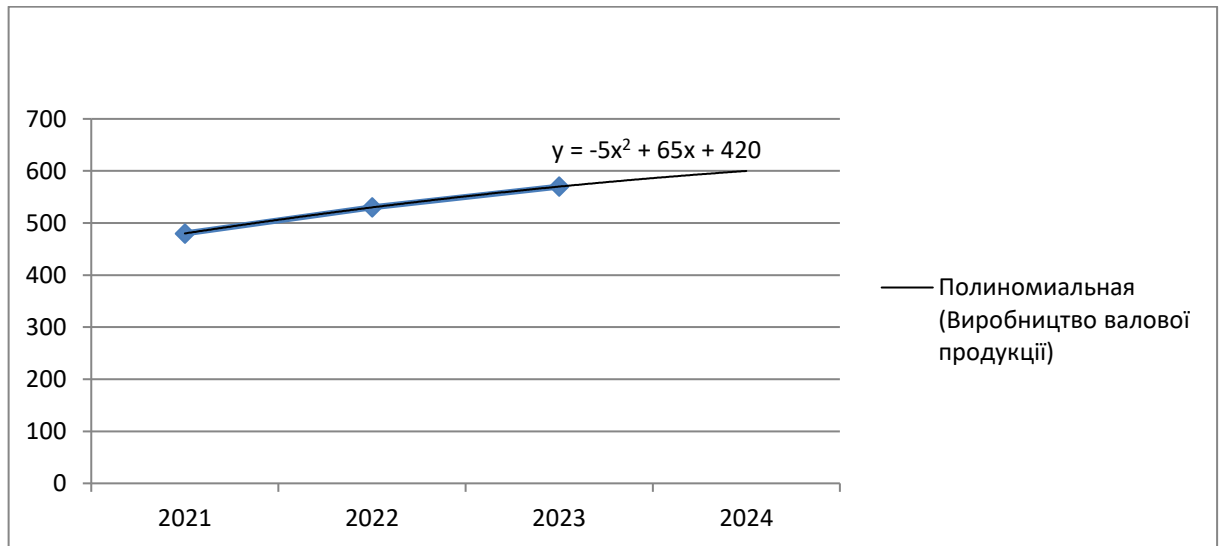


Рис. 2.2. Виробництво валової продукції в ФОП Шайда О.П., тис. грн.

Графік відображає динаміку виробництва валової продукції у тис. грн за 2021-2023 роки з прогнозом на 2024 рік. Відображена поліноміальна трендова лінія має рівняння ($y = -5x^2 + 65x + 420$), що характеризує криву другого порядку. З 2021 до 2023 року спостерігається зростання виробництва валової продукції з 480 тис. грн до 570 тис. грн. Це підтверджується позитивним нахилом трендової лінії на цьому інтервалі.

Прогноз на 2024 рік - трендова лінія вказує на подальше зростання у 2024 році, хоча темпи можуть бути незначно знижені через форму полінома другого порядку (квадратичний член з негативним коефіцієнтом). Поліноміальна трендова лінія відображає складний характер динаміки, де на початку зростання може бути швидшим, але з часом темпи зростання можуть уповільнюватися або навіть перейти в спад.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійке зростання виробництва валової продукції, що свідчить про ефективне управління та позитивні результати діяльності підприємства. Згідно з поліноміальною моделлю, у 2024 році можливе уповільнення темпів зростання. Це може бути сигналом для підприємства про необхідність вжиття додаткових заходів для підтримання стабільного зростання, таких як інвестиції в технології чи оптимізація виробничих процесів. Підприємству варто врахувати можливість змін у динаміці виробництва та бути готовим до адаптації стратегій для забезпечення стійкого розвитку у майбутньому.

Таким чином, графік демонструє позитивну динаміку з певними можливими викликами, які потрібно врахувати для підтримання стабільного зростання у майбутні роки.

2.1.Сучасний стан системи менеджменту в сільськогосподарському підприємстві

На сучасному етапі розвитку малих аграрних підприємств функції менеджменту набувають особливої важливості. Успіх підприємства значною мірою залежить від ефективності управлінських процесів. Ось ключові функції менеджменту для малих аграрних підприємств:

1. Планування

- Стратегічне планування. Визначення довгострокових цілей і розробка стратегій для їх досягнення.

- Тактичне планування. Розробка середньострокових планів, що підтримують реалізацію стратегічних цілей.

- Оперативне планування. Щоденне та тижневе планування для забезпечення ефективного виконання завдань.

2. Організація

- Структуризація підприємства. Формування організаційної структури, яка відповідає потребам підприємства.
- Розподіл обов'язків. Чіткий розподіл завдань і обов'язків між співробітниками.
- Управління ресурсами. Забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові та людські.

3. Мотивація

- Система стимулювання. Розробка і впровадження ефективної системи мотивації персоналу.
- Кар'єрний розвиток. Створення можливостей для професійного та кар'єрного росту співробітників.
- Підтримка морального духу. Заходи для підтримки позитивного морального духу та задоволення працівників.

4. Контроль

- Моніторинг результатів. Постійний моніторинг виконання планів і досягнення цілей.
- Аудит і перевірка. Проведення регулярних внутрішніх аудитів для перевірки відповідності діяльності стандартам і регламентам.
- Оцінка ефективності. Аналіз результатів діяльності та ефективності використання ресурсів.

5. Координація

- Синхронізація дій. Забезпечення узгодженої роботи всіх підрозділів підприємства.
- Управління взаємодією. Координація співпраці між різними рівнями і функціями підприємства.
- Розв'язання конфліктів. Управління і вирішення конфліктних ситуацій всередині колективу.

6. Лідерство

- Візійне лідерство. Надання чіткої візії майбутнього розвитку підприємства.

- Приклад для наслідування. Демонстрація поведінки, яка відповідає цінностям і цілям підприємства.

- Мотивація команди. Надихання співробітників на досягнення високих результатів.

7. Інновації та розвиток

- Впровадження інновацій. Розвиток і впровадження нових технологій і методик для підвищення ефективності.

- Безперервне навчання. Організація навчання і підвищення кваліфікації співробітників.

- Пошук нових можливостей. Аналіз ринку і пошук нових можливостей для розвитку підприємства.

8. Комунікації

- Внутрішні комунікації. Забезпечення ефективного обміну інформацією між працівниками.

- Зовнішні комунікації. Управління взаємодією з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

- Зворотній зв'язок. Впровадження системи зворотного зв'язку для постійного вдосконалення процесів.

9. Управління ризиками

- Ідентифікація ризиків. Визначення можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

- Оцінка ризиків. Аналіз і оцінка впливу ризиків на підприємство.

- Мітигація ризиків. Розробка і впровадження заходів для зниження негативного впливу ризиків.

10. Соціальна відповідальність

- Екологічна відповідальність. Забезпечення дотримання екологічних стандартів і практик.

- Взаємодія з громадою. Активна участь у житті місцевої громади та підтримка соціальних ініціатив.

- Етичні стандарти. Дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах діяльності.

Ці функції менеджменту забезпечують комплексний підхід до управління малим аграрним підприємством, сприяють його стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Перш за все розглянемо організаційні передумови діяльності підприємств, а саме розглянемо організаційну побудову і структуру управління. Організаційна структуризація підприємства ґрунтується на його виробничій структурі й означає організацію взаємодії між виробничими підрозділами.

На основі виробничої та організаційної структур будується структура управління підприємством, де виробнича й організаційна структури виступають об'єктами управління. Традиційні моделі структур управління в реформованих сільськогосподарських підприємствах ґрунтуються на комбінаціях лінійних, штабних і функціональних систем управління.

Для лінійної системи характерним є пряме керівництво за схемою «керівник - підлеглий». Функціонування штабної системи управління забезпечується певною групою людей (штаб), які мають відповідні штабні повноваження. Функціональна система реалізується через службові функції працівників.

Організаційна структура відображає побудову і внутрішнє середовище організації; являється категорією менеджменту, що показує організаційну сторону відносин управління і складає єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та

реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

Структура управління є організованою сукупністю взаємопов'язаних елементів системи, яка визначає поділ праці та службові зв'язки між структурними підрозділами та працівниками управлінського апарату для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона забезпечує організаційне закріплення функцій за структурними підрозділами і працівниками, а також регламентує інформаційні потоки в системі управління.

Ця структура відображається у схемі та параметрах системи управління, штатному розписі, конкретному співвідношенні між структурними підрозділами та працівниками управлінського апарату, положеннях про відділи та служби, а також у системі підпорядкування та функціональних зв'язків між управлінським персоналом.

Структури управління мають складну організацію, що відображає різні рівні та ланки. По горизонталі вони діляться на окремі підрозділи, а вертикально — на різні ступені управління.

Ланки управління складаються з організаційно відособлених структурних підрозділів, таких як відділи, служби та групи. Кожен із цих підрозділів виконує певну сукупність завдань відповідно до функціонального поділу праці та її кооперації під час опрацювання, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ланки управління взаємодіють між собою через прямі та зворотні зв'язки, що забезпечує координацію та синхронізацію діяльності по горизонталі.

Ступені управління представляють собою сукупність ланок/посад управління, які розташовані на відповідних ієрархічних рівнях. Вони відображають послідовність підпорядкування від нижчих рівнів до вищих, утворюючи ієрархічну структуру управління. Цей вертикальний поділ забезпечує чіткий розподіл відповідальності та підзвітності на різних рівнях управлінської ієрархії.

Сукупність ланок управління, які виконують подібні функції, утворює служби управління. Ці служби об'єднують структурні підрозділи за подібністю ознак функцій що виконуються, що сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності управлінських процесів. Служби управління відіграють важливу роль у забезпеченні скоординованої та узгодженої роботи всіх частин організації, що дозволяє досягати загальних цілей.

Таким чином, структури управління організацій є складними системами, що включають горизонтальні та вертикальні компоненти, які забезпечують ефективну координацію та підпорядкування різних підрозділів та рівнів управління.

Науково обґрунтована структура, як організаційна основа системи управління, є ефективним засобом саморегулювання і координації діяльності працівників. Вона створює об'єктивні передумови для мінімального втручання управлінських працівників у процеси, що відбуваються на підприємстві, організаційно регламентує виконання управлінських функцій, виконує роль мережі каналів, по яких рухаються потоки інформації.

Чим раціональніша структура управління і вище рівень її досконалості, тим ефективніше функціонує вся система управління.

Розглянемо організаційну структуру ФОП Шайда О.П. наведену на рис.2.3

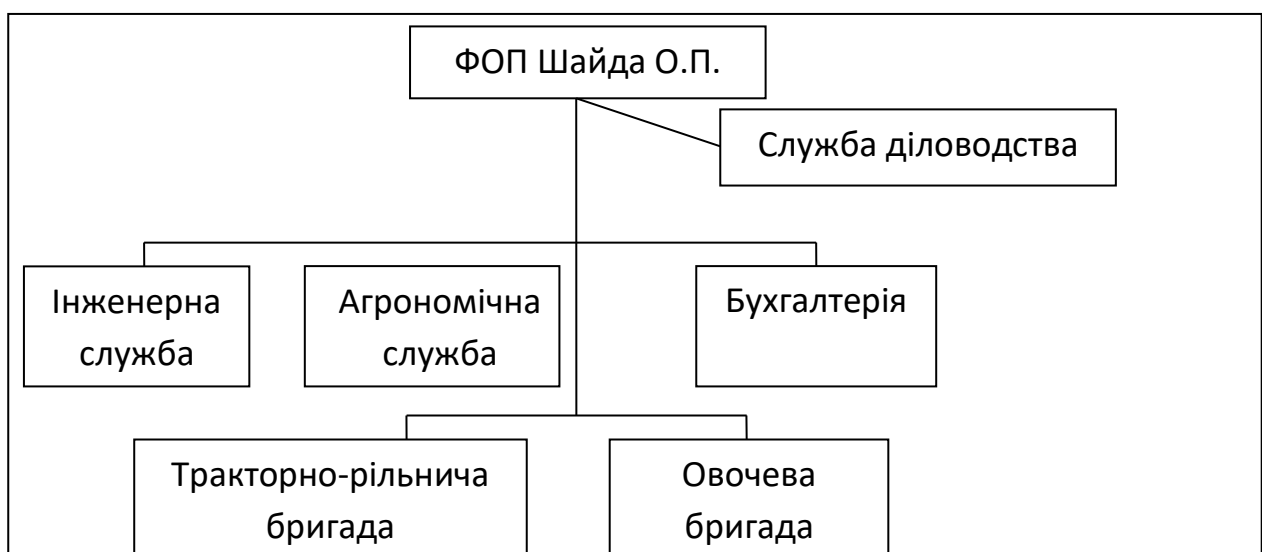


Рис. 2.3. Схема організаційної структури ФОП Шайда О.П.

До ФОП Шайда О.П. належать наступні функціональні відділи: інженерна служба, агрономічна служба, бухгалтерія.

Виробничий напрямок включає тракторно-рільничу бригаду і овочеву бригаду.

Система управління ФОП Шайда О.П. має лінійно-функціональний характер, що поєднує лінійне підпорядкування з функціональним управлінням. Це означає, що управління об'єктом здійснюється як через пряме підпорядкування, так і через функціональні служби, які надають консультації та підтримку. Хоча спільна кількість зв'язків залишається подібною до тієї, що існує у функціональній системі, характер цих зв'язків змінюється, забезпечуючи більш ефективну координацію.

Характеристики лінійно-функціональної системи

1. Поєднання підпорядкування та підтримки. Лінійно-функціональна система управління забезпечує поєднання лінійного керування з консультаційною взаємодією від функціональних служб. Це дозволяє лінійним керівникам приймати оперативні рішення, використовуючи експертні знання та підтримку функціональних підрозділів.

2. Зміни в характері зв'язків. Незважаючи на те, що спільна кількість зв'язків залишається приблизно такою ж, як у функціональній системі, їхній характер змінюється. Це сприяє підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами та дозволяє уникнути дублювання функцій.

3. Забезпечення ефективності. Ця система управління ефективно поєднує лінійне керівництво з функціональними консультаціями, не порушуючи прав та обов'язків лінійних менеджерів. Такий підхід забезпечує баланс між прямим керівництвом і спеціалізованою підтримкою, що дозволяє досягати високої ефективності в управлінні.

4. Підвищення якості рішень. Лінійні керівники можуть приймати більш обґрунтовані рішення завдяки доступу до консультаційних послуг функціональних служб. Це підвищує якість управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

5. Гнучкість управління. Лінійно-функціональна система передбачає більшу гнучкість в управлінні, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Лінійні керівники мають можливість оперативно впроваджувати зміни, спираючись на експертні поради функціональних підрозділів.

Система управління ФОП Шайда О.П. є ефективною завдяки поєднанню лінійного підпорядкування та функціонального управління. Така структура дозволяє зберігати баланс між оперативним керівництвом та спеціалізованою підтримкою, забезпечуючи високий рівень координації та гнучкості у прийнятті рішень. Це сприяє підвищенню загальної ефективності управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Розглянемо управлінську структуру ФОП Шайда О.П. наведену на рис. 2.4.

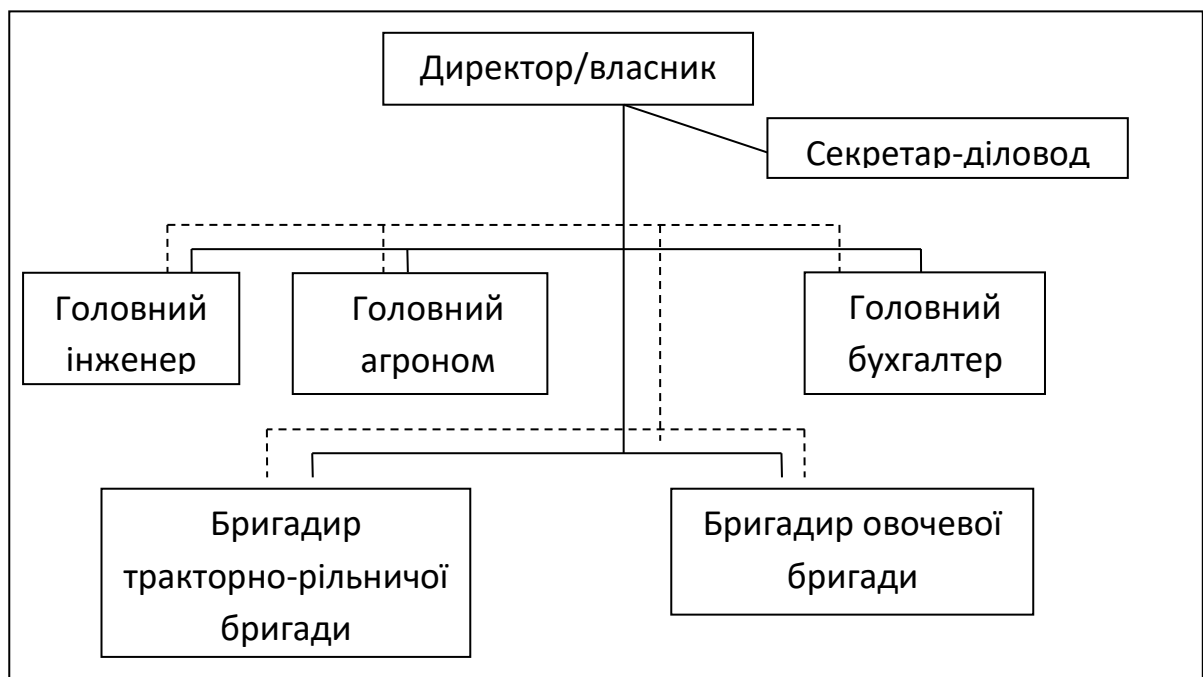


Рис. 2.4. Управлінська структура ФОП Шайда О.П.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Удосконалення системи менеджменту господарства шляхом використання R-теорії мотивації

Для ефективної діяльності підприємства, в мінливому ринковому середовищі, де зростає рівень ризику, необхідно забезпечити працівникам належні умови праці. Наприклад, для здійснення активної стратегії у сфері зовнішніх обмежень, варто формувати робочі команди переважно з працівників, які мають схильність до ризику. Такі співробітники активно створюють нові ринкові сегменти, лобіюють інтереси компанії та укладають стратегічні угоди.

Для більшості підприємств важливо мати в штаті працівників усіх трьох категорій. Працівники, не схильні до ризику, відмінно виконують рутинні завдання та ретельно контролюють роботу своїх колег, які більше схильні до ризику. Одним із підходів до вирішення цієї проблеми може бути призначення керівником підрозділу людини, яка схильна до ризику, тоді як першим заступником має стати особа, не схильна до ризику. Як зазначав К. Маркс, співіснування протилежних характеристик, їх взаємодія та злиття можуть стати джерелом розвитку. Таким чином, наявність різних категорій працівників сприятиме розвитку підприємства, забезпечуючи ефективне управління конфліктами та стимулюючи інновації.

Для створення команд, що займаються перевіркою, контролем, моніторингом та аудитом, доцільно підбирати працівників, які не схильні до ризику. Ця робота є рутинною і має низький рівень ризику, але включає потенційну можливість отримання хабарів. Працівник, який не схильний до

ризик, при належному матеріальному стимулюванні, буде менш схильний до прийняття хабарів, оскільки його основною потребою є безпека та захищеність. Навпаки, працівники, схильні до ризику, можуть бути більш схильні до прийняття хабарів за інших рівних умов.

Таким чином, для досягнення оптимального рівня ризику у формованих цілях та стратегіях підприємства, необхідно враховувати різні категорії працівників та їхні схильності. Забезпечення належних умов праці для різних типів працівників та грамотне управління їх взаємодією дозволять досягти ефективного розвитку підприємства, стимулюючи інновації та забезпечуючи належний рівень контролю та безпеки (табл. 3.1).

Доцільно керівникам, схильним до ризику, добирати допоміжних працівників, таких як, секретар, референт та помічник, котрі не є схильними до ризику. Хоча в таких командах та групах можуть виникати конфлікти, однак вони найчастіше приносять функціональні результати. Як правило, помилка для працівника, схильного до ризику, діятиме як “червоне на бика на ринзі”, тобто працівник нарощуватиме вартість прийняття подальших рішень з метою відіграти упущене у прийнятих помилкових рішеннях. За таких умов виникне проблема несумісності інтересів власників, акціонерів підприємства та його персоналу. Проте зростання рівня ризику у рішеннях працівника може призвести до значних втрат для підприємства, інколи непоправних. За втрат підприємства більшість керівників продовжують забезпечувати певною частиною матеріальної винагороди, тобто вони нічого не втрачають, а основні втрати зазнають власники. У таких ситуаціях менеджери схильні розглядати самі себе як таких, що володіють імунітетом від усіх ризиків, подібно до водія авто, котрий їздить швидко, порушуючи правила і не потрапляючи в аварію, та починає вірити, що він має імунітет, і водночас вважаючи, що аварії, про які повідомляють засоби масової інформації, трапляються з іншими.

Працівники, які схильні до ризику, зазвичай вважають небезпечними завдання, що мають структурований характер і результати яких проявляються лише через тривалий період часу. Таким людям часто бракує терпіння та

наполегливості працювати над проектами, де результати не видно одразу. Тому, для виконання таких завдань краще залучати працівників, які є нейтральними або не схильні до ризику.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо застосування R-теорії мотивації

Елементи системи управління	Типи працівників		
	схильні до ризику	нейтральні до ризику	не схильні до ризику
Стиль керівництва	Здатні до самоуправління, демократичний стиль керівництва	Приймають відповідальність у разі адекватної винагороди за роботу	Авторитарний з формуванням чітких керівних вказівок
Роль економічного ризику	Одна з основних потреб	Потреба, коли рівень ризику незначний і загроза, коли рівень ризику високий	Загроза, коли рівень ризику вищий за мінімальний
Мотивація	Прагнуть до задоволення комплексу потреб	Висока заробітна плата стимулює трудові зусилля	Прагнуть забезпечення безпеки та матеріальних стимулів
Матеріальне стимулювання	Акцент на ефективності, визнання внеску	Акцент на ефективності та стабільності	Стабільність, узгодженість ставок
Планування та контролювання	Гнучкі планові показники та контроль основних критеріїв	Допустимі відхилення в планових показниках та чіткі контрольні критерії	Жорсткі та чіткі планові та контрольні показники
Організування кар'єрного зростання	Забезпечення сприятливих умов для розвитку працівника	Забезпечення покрокового просування ієрархічними рівнями управління	Не встановлювати довготермінових цілей та стратегій службового просування
Прийняття управлінських рішень	Надання свободи працівникові на укладання угод та залучення до прийняття управлінських рішень	Давати відчутти підлеглому його важливість та значення у процесі прийняття рішень	Залучати до процесу прийняття рішень та не очікувати творчості та креативності
Методи менеджменту	Переважно економічні та соціально-психологічні	Поєднання економічних, соціально-психологічних та адміністративних	Переважно адміністративні та економічні
Форми влади	Влада винагороди та інформаційна влада	Дисциплінарна влада, експертна влада та еталонна влада	Влада примусу

Одним з ефективних підходів є розбивка довготривалих завдань на окремі етапи з оцінкою результатів на кожному з них. Це дозволяє забезпечити

відчутні досягнення на коротших відрізках часу, що може бути більш прийнятним для працівників, схильних до ризику. Крім того, результати окремих експериментів показують, що навіть добре поінформовані непрофесіонали мають труднощі з прийняттям рішень, які вимагають високого рівня ризику. Це вказує на необхідність обережного підходу до залучення молодих працівників, схильних до ризику, до оцінювання та прийняття ризикованих рішень через брак практичного досвіду.

Хоча молоді працівники, схильні до ризику, можуть добре виконувати поставлені ризиковані завдання, вони часто привносять нові принципи та підходи в процес виконання. Це може бути корисним для підприємства. Однак, якщо потреба у ризику не буде задоволена існуючою системою стимулювання на підприємстві, такий працівник, ймовірно, шукатиме нову роботу, де його потреба буде задоволена.

При наймі нових працівників варто з'ясувати їхню схильність до ризику та перевірити, чи існуюча система стимулювання на підприємстві може задовольнити цю потребу. Якщо ні, краще відмовитись від такого працівника, навіть якщо його знання та навички є необхідними для підприємства. Інакше, підприємство може втратити інвестиції в навчання такого працівника, оскільки він, швидше за все, змінить місце роботи у пошуках кращих умов для реалізації своїх потреб у ризику.

Таким чином, ефективне управління працівниками, схильними до ризику, вимагає особливого підходу до структурування завдань та оцінювання їхньої роботи. Важливо враховувати потребу у ризику під час підбору персоналу та забезпечувати відповідні умови для задоволення цієї потреби. Це допоможе зберегти працівників та ефективно використовувати їхній потенціал на користь підприємства.

Кожне управлінське рішення пов'язане з певним рівнем ризику (рис. 3.1). Наприклад, для досягнення результату величиною Q1 потрібно прийняти певне рішення з рівнем ризику R1. На рис. 3.1 представлені управлінські рішення, які мають різні рівні ризику та відповідні результативні показники. Точка O

символізує відсутність як прибутків, так і збитків, що відповідає мінімальному рівню ризику для підприємства. У цій точці ризик наближається до нуля, але ніколи не дорівнює йому, оскільки будь-яка діяльність чи бездіяльність супроводжується певним рівнем ризику. Управлінські рішення без ризику не існують. Ризик можна мінімізувати за допомогою різних методів зниження, але повна ліквідація ризику означала б відмову від прийняття рішення.

Враховуючи вищезазначене, важливо визначити оптимальний рівень ризику для кожної групи працівників, оскільки рівень сприйняття ризику варіюється від людини до людини. Кожна особа має свій власний оптимальний рівень ризику, який залежить від особистих уподобань і психологічних характеристик. Якщо рівень ризику нижчий за потребу працівника, рішення будуть прийматися без ентузіазму, що призведе до демотивації працівника і недовикористання його потенціалу. І навпаки, коли ризиковий рівень перевищує комфортну зону працівника, це може викликати стрес, тривогу та відчуття загрози, що, в свою чергу, може призвести до прийняття невдалих рішень та втрат для підприємства.

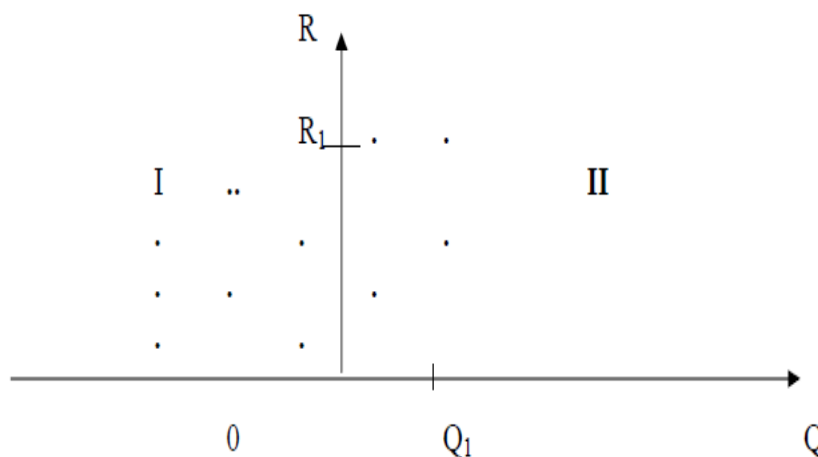


Рис. 3.1. Співвідношення рівня ризику і обсягу очікуваного результату при прийнятті управлінських рішень

Таким чином, управлінські рішення завжди супроводжуються певним рівнем ризику, і це необхідно враховувати при їх прийнятті. Важливо

визначити оптимальний рівень ризику для кожного працівника, щоб забезпечити максимальну мотивацію та ефективність роботи. Мінімізація ризику можлива, але повна ліквідація ризику означає відмову від прийняття рішень, що неможливо у динамічному бізнес-середовищі.

Результати діяльності підприємства тісно пов'язані з рівнем економічного ризику, якому воно піддається. Взаємозв'язок між дохідністю підприємства та ризиком є прямим: зі збільшенням доходу підвищується й рівень ризику. Таким чином, ці поняття є діалектично протилежними: для досягнення максимальних доходів організація змушена функціонувати за умови високого рівня ризику. Без ризику підприємство не має жодних шансів на отримання значного доходу.

Недоцільно підвищувати або припинювати цільові показники для підприємства. Завищення показників призводить до орієнтації менеджменту на неточні індикатори з надмірним рівнем ризику, створює загрози змусити відмовитися від економічно доцільних рішень і збільшити загальний ризик. Заниження рівня показників також є небажаним, оскільки це прогнозує прийняття управлінських рішень з ризиком невикористаних можливостей, що в кінцевому результаті призведе до нижчих фінансових результатів.

Як показано на рис. 3.2, рішення, при прийнятті яких приносить позитивні результати для підприємства, розташовані у правій частині графіку (II половина). Ці рішення сприяють зростанню доходів та розвитку підприємства. На противагу цьому, у лівій частині графіку (I половина) розташовані помилкові рішення, які призводять до збитків та негативних наслідків для підприємства.

Згідно з R-теорією мотивації, необхідно визначити, які управлінські рішення кожна група працівників може ефективно приймати, та класифікувати ці рішення за рівнем економічного ризику. Працівники, схильні до ризику, повинні приймати рішення з рівнем ризику, вищим за середній для конкретного підприємства. Працівники, нейтральні до ризику, прийматимуть рішення з ризиком, що перевищує мінімальний рівень, але нижчий за середній.

Працівники, не схильні до ризику, обиратимуть рішення з мінімальним рівнем ризику.

Паралельно з цим необхідно визначити максимальну межу ризику, що враховує стратегію підприємства, та встановити межі при прийнятті управлінського рішення працівником залежить від їх прихильності ризику. Це дозволить створити шкалу відповідальності з чітко визначеними межами ризику для кожної категорії працівників.

Внаслідок цього буде утворена шкала відповідальності, яка враховує рівень ризику для кожної групи працівників. Це сприятиме більш ефективному прийняттю рішень, оскільки кожен працівник буде працювати в межах своєї зони комфорту щодо ризику, що зменшить можливість прийняття невдалих рішень і підвищить загальну ефективність підприємства (рис.3.2.)

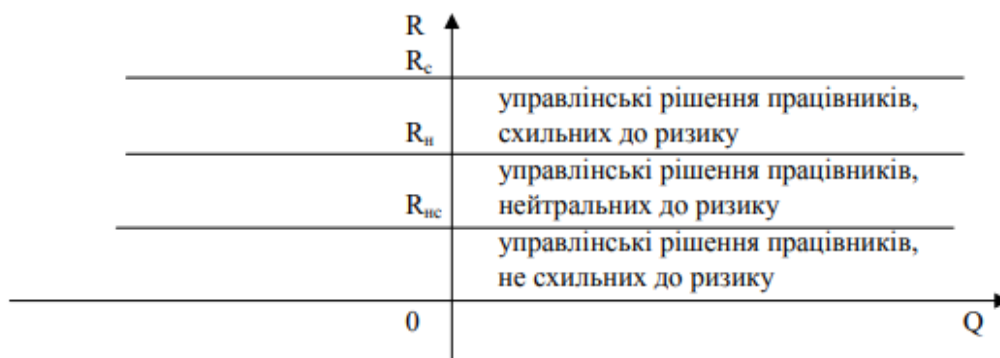


Рис.3.2. Встановлення межі при прийнятті управлінських рішень менеджерами, в залежності схильності до ризику

Схильність до ризику можна визначити за допомогою різних методів, таких як соціометричні процедури, активні експерименти, створення проблемних ситуацій, а також соціологічні та соціально-психологічні методи. Для цього психологи розробили систему тестів, які дозволяють оцінити рівень схильності працівників до ризику. Крім того, для підприємств створено кілька спеціальних ігор, які допомагають виявити схильність до ризику та виробити навички у формуванні стратегій з оптимальним рівнем ризику.

Однак остаточне рішення про схильність працівника до ризику керівництво підприємства повинно приймати на основі результатів його діяльності протягом випробувального терміну. Існує ймовірність, що працівники можуть створити хибний імідж, протилежний до реального, наприклад, працівники, не схильні до ризику, можуть намагатися зобразити себе ризикованими, щоб отримати більше повноважень. Бували випадки, коли працівники щиро вірили, що в певних ситуаціях вони приймуть відповідні рішення, але на практиці діяли інакше.

Використання тестів, ігор та випробувального терміну допомагає ефективніше визначити схильність працівників до ризику. Це дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу завдань і повноважень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства.

Використовуючи пропоновані тести, ігри і ситуативні завдання, можна чітко окреслити межі ризику для різних категорій працівників і відповідність їх посаді. Зокрема: R_c - максимальний рівень ризику для працівників, не схильних до ризику, R_n - максимальний рівень ризику для працівників, нейтральних до ризику, R_{nc} - максимальний рівень ризику для працівників, схильних до ризику.

Кожному працівнику потрібно чітко показати, як рішення з рівнем ризику, який він приймає, впливають на загальні результати діяльності організації. Важливо, щоб працівники розуміли цей зв'язок, адже межа між їхньою автономією та взаємозалежністю з іншими співробітниками може бути розмитою. Часто ціль визначається приблизно, що змушує працівника самостійно уточнювати її.

За допомогою тестів, ігор та практичної діяльності можна встановити чіткі межі ризику для різних категорій працівників, забезпечуючи їх відповідність займаним посадам. Це сприятиме кращому розумінню працівниками взаємозв'язку між їхніми рішеннями та результатами діяльності організації, що підвищить ефективність управління ризиками та прийняття рішень [28, с. 52].

Робітників, які мають схильність до ризику, варто забезпечити пріоритетними стимулами, такими як вища заробітна плата та підвищений соціальний статус. Проте система прийнятних стимулів має ретельно продумуватись і узгоджена з короткостроковими та довгостроковими цілями підприємства. Висловлювання Херцберга, що особи "будуть тягати з вогню гарячі каштани" за високий рівень оплати, є лиш трохи вірними.

Дослідження показують, що менеджери, схильні до ризику, які займають посади де високий рівень ризику і мають високі повноваження, прийматимуть ризикові рішення навіть без матеріальних стимулів, якщо бачать можливість зрости. Коли така нагорода буде передбачена чи обумовлена, її не виплата призведе до зниження продуктивності. Важливо також враховувати системність в сподіваннях робітників: менеджер очікуватиме її і наступного разу. Без належної винагороди він не буде готовий виконувати аналогічні завдання.

З іншого боку, працівникам, які не схильні до ризику, необхідно запропонувати значно більшу винагороду для мотивування їх до виконання складних завдань. Це забезпечить їх готовність "кидатися у вогонь за гарячими каштанами" знову.

Для ефективного стимулювання працівників необхідно враховувати їх схильність до ризику та забезпечувати відповідні матеріальні та нематеріальні стимули. Це дозволить не лише мотивувати працівників до виконання ризикованих завдань, але й узгодити їхню діяльність із загальними цілями підприємства.

Коли організація бажає підвищити ефективність стимулювання, підвищити гнучкість своєї системи управління, надати працівникам конкурентні переваги та розширити можливості для реалізації їхніх навичок, стають помітними недоліки традиційних систем виплат. Система виплат має адаптуватися до внеску працівника у підвищення ефективності підприємства, забезпечуючи широкий діапазон винагород.

Використання R-теорії мотивації дозволяє гармонізувати інтерес менеджерів, робітників і власників, так як вгамування потреби і зарплата безпосередньо залежатимуть від результатів роботи підприємства. Хоча R-теорію мотивації можливо застосовувати окремо, для більш комплексного оцінювання потреб працівників та розробки індексу мотивованості персоналу, який є важливим індикатором ефективної системи менеджменту, її варто поєднувати з іншими відомими мотиваційними теоріями.

R-теорія мотивації стає особливо важливою в умовах змін в організації, оскільки допомагає знизити рівень опору. Створення команди робітників, які схильні ризикувати, та їхнє адекватне стимулювання є ключовими факторами успішної реалізації проектів, пов'язаних із змінами. Таким чином, на основні посади в новостворених підрозділах повинні призначатися менеджери, які готові брати на себе ризики.

3.2. Підвищення ефективності системи менеджменту сільськогосподарського виробництва

Підвищення ефективності системи менеджменту сільськогосподарського виробництва є важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Цей процес вимагає комплексного підходу, що включає кілька основних напрямків. Успішне впровадження цих напрямків здатне суттєво покращити результати діяльності підприємства, забезпечити високу якість продукції та підвищити прибутковість. Розглянемо кожен із напрямків детальніше.

Автоматизація процесів є одним із ключових аспектів підвищення ефективності. Впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами (ERP-системи) дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищити продуктивність та зменшити кількість помилок, які можуть виникати під час ручного управління. ERP-системи інтегрують всі

основні бізнес-процеси в єдину систему, що забезпечує кращу координацію та контроль.

Сучасні системи моніторингу, такі як GPS та дрони, відіграють важливу роль у контролі стану посівів та моніторингу полів. Використання цих технологій дозволяє вчасно виявляти проблеми, що виникають на полях, і приймати необхідні заходи для їх вирішення. Це забезпечує не лише підвищення врожайності, а й покращення якості продукції.

Раціональний розподіл функцій між структурними підрозділами є критично важливим для забезпечення ефективного використання ресурсів. Оптимізація організаційної структури дозволяє уникнути дублювання функцій, покращити координацію між підрозділами та забезпечити чітке розподілення відповідальності.

Забезпечення ефективної комунікації між різними підрозділами підприємства сприяє швидшому прийняттю рішень і підвищенню гнучкості управління. Горизонтальні зв'язки дозволяють працівникам обмінюватися інформацією та досвідом, що сприяє більш ефективному вирішенню проблем.

Постійне підвищення кваліфікації працівників через навчальні курси, тренінги та семінари є важливим елементом підвищення ефективності. Це дозволяє працівникам опановувати нові технології та методи роботи, що сприяє підвищенню продуктивності та якості виконуваної роботи.

Впровадження системи стимулювання, яка включає фінансові та нематеріальні заохочення, є необхідною умовою для підвищення продуктивності праці та лояльності працівників. Мотивація повинна враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників, що дозволяє забезпечити їхню зацікавленість у досягненні високих результатів.

Регулярний аналіз ринку та прогнозування попиту дозволяють більш ефективно планувати виробництво і продаж продукції. Це забезпечує адаптацію до змін на ринку та зменшення ризику виникнення надлишкових запасів або дефіциту продукції.

Впровадження систем планування ресурсів (MRP-системи) дозволяє оптимально використовувати матеріальні, трудові та фінансові ресурси. Це забезпечує зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.

Розробка і впровадження стратегії управління ризиками, що включає виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, є важливим аспектом управління підприємством. Це дозволяє уникнути непередбачуваних втрат і забезпечити стабільність діяльності підприємства.

Використання різних видів страхування для захисту від можливих збитків, пов'язаних з непередбачуваними подіями, є необхідним заходом для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Інвестування в дослідження і розробки нових продуктів, технологій та методів виробництва є важливим елементом стратегії розвитку підприємства. Це забезпечує конкурентні переваги та можливість адаптації до змін на ринку.

Активне впровадження новітніх досягнень науки та техніки у виробничі процеси сприяє підвищенню ефективності та якості продукції. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і забезпечувати високий рівень задоволення потреб клієнтів.

Дотримання екологічних стандартів та впровадження екологічно чистих технологій виробництва є важливим елементом стратегії сталого розвитку. Це забезпечує збереження навколишнього середовища та підвищення довіри з боку споживачів.

Ефективне використання природних ресурсів, зменшення відходів та їх переробка сприяють зниженню витрат і підвищенню екологічної ефективності підприємства. Це забезпечує стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Підвищення ефективності системи менеджменту сільськогосподарського виробництва вимагає комплексного підходу, що охоплює технологічні, організаційні, кадрові та екологічні аспекти. Впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація організаційної структури та управління ризиками є ключовими елементами успішного

розвитку аграрних підприємств. Це забезпечить підвищення продуктивності, якості продукції та стійкість підприємства в умовах конкурентного ринку.

Система менеджменту являє собою комплексну інтегровану структуру, яка включає різні функціональні підсистеми: загальний менеджмент, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент, операційний менеджмент, менеджмент організацій, соціальний менеджмент, екологічний менеджмент та ін

Обліково-аналітичний механізм необхідно розглядати як комплексну інтегровану систему, призначену для забезпечення управління різними суб'єктами, власності та економічних відносин необхідною зведено-аналітичними даними. Це є основною вимогою до створення обліково-аналітичного механізмів. Тільки через єдність обліково-аналітичних механізмів та систем менеджменту можна досягти синергічного ефекту, який дозволяє організаціям функціонувати як цілісність.

Обліково-аналітичні механізми повинні створювати обґрунтування та вибір рішень як глобального, так і функціональних напрямків менеджменту. Це включає надання точної та актуальної інформації для підтримки управлінських рішень у всіх функціональних підсистемах. Така інформація є критично важливою для ефективного управління ресурсами, оптимізації процесів та досягнення стратегічних цілей організації.

Система менеджменту як інтегрована цілісність, що складається з різних функціональних підсистем, та обліково-аналітичний механізм, що забезпечує інформаційну підтримку, є критично важливими для ефективного управління організацією. Єдність цих компонентів дозволяє досягти синергічного ефекту, що сприяє успішному функціонуванню та розвитку підприємства (рис.3.3).

Такий висновок можна зробити, застосовуючи системний підхід і враховуючи цільове призначення обліково-аналітичного механізму. В контексті інформаційного забезпечення, обліково-аналітичний механізм

доцільно розглядати як функціональну підсистему в загальній системі менеджменту.

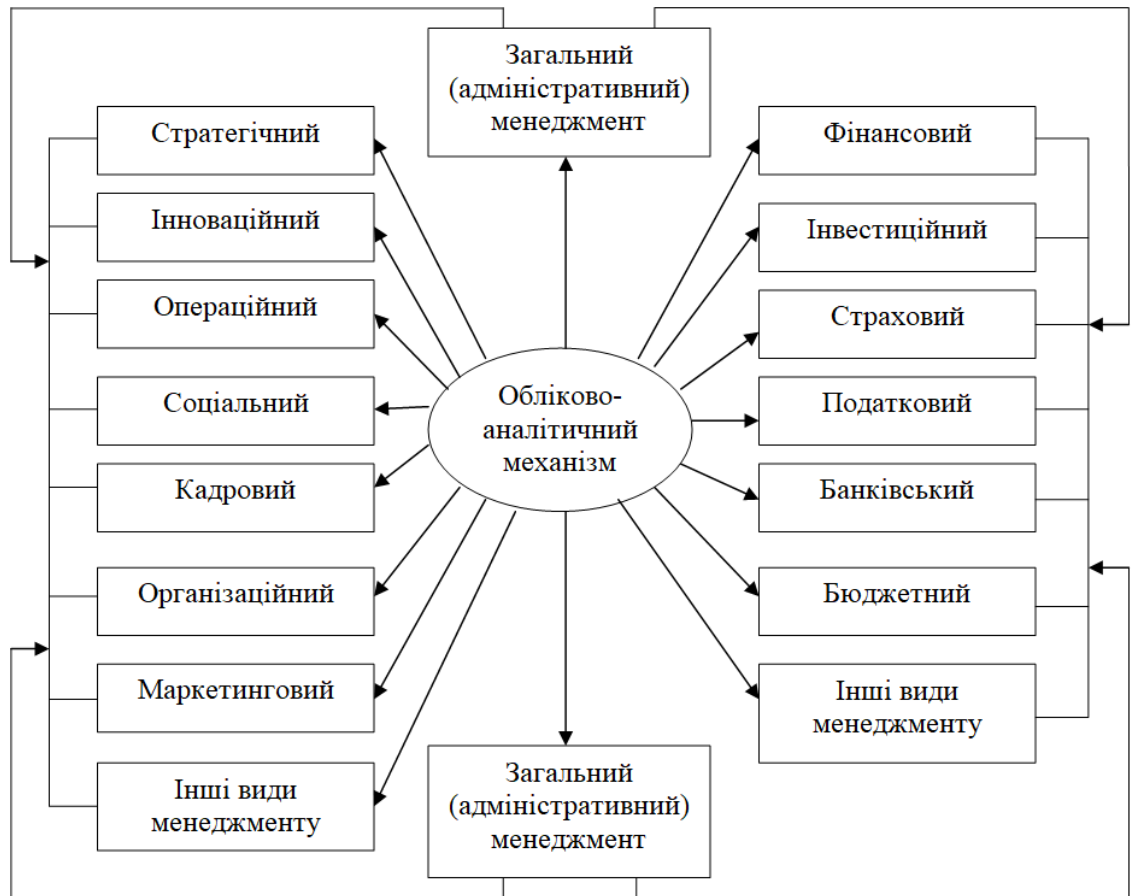


Рис. 3.3. Інтеграція обліково-аналітичного механізму з менеджментом

Це означає, що обліково-аналітичний механізм виконує роль критично важливого компонента, що забезпечує надання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Цільова інформаційна програма, яка задається обліково-аналітичному механізму, формується як загальним, так і функціональним менеджментом. Це означає, що обліково-аналітичний механізм повинен відповідати потребам обох рівнів управління. Загальний менеджмент визначає основні стратегічні цілі та напрямки розвитку підприємства, тоді як функціональний менеджмент зосереджується на конкретних завданнях і процесах, необхідних для досягнення цих цілей.

Інтеграція обліково-аналітичного механізму в систему менеджменту дозволяє створити ефективну інформаційну інфраструктуру, яка підтримує прийняття рішень на всіх рівнях управління. Це забезпечує цілісність інформаційних потоків та дозволяє синхронізувати діяльність різних підрозділів підприємства. В результаті, обліково-аналітичний механізм не лише збирає та обробляє дані, але й перетворює їх на корисну інформацію, яка підтримує стратегічні та тактичні рішення.

Запровадження системного підходу та чітке визначення цільового призначення обліково-аналітичного механізму приносить численні переваги. Воно дозволяє:

- Підвищити точність та актуальність інформації, що використовується для управління.
- Забезпечити прозорість і підзвітність управлінських процесів.
- Оптимізувати використання ресурсів через краще планування і контроль.
- Підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отже, системний підхід і чітке цільове призначення обліково-аналітичного механізму є ключовими факторами його ефективного функціонування. Розглядаючи його як функціональну підсистему менеджменту та забезпечуючи взаємодію між загальним і функціональним рівнями управління, підприємство може досягти значних переваг у своїй діяльності. Це дозволяє створити синергічний ефект, де кожен компонент системи менеджменту працює на досягнення спільних цілей, підтримуючи загальну ефективність і конкурентоспроможність організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами досліджень проведених в роботі за даною темою, можна підсумувати:

1. Сучасний менеджмент відіграє вирішальну роль в адаптації малих підприємств до умов мінливого середовища. В умовах швидких змін, викликаних технологічними інноваціями, глобалізацією та іншими чинниками, малі підприємства повинні бути гнучкими та швидко реагувати на нові виклики. Ефективне управління на землі неможливе без сучасного менеджменту, який вимагає ґрунтовної теоретичної підготовки. Це сприяє глибокому усвідомленню керівниками та спеціалістами підприємств суті їх управлінської діяльності, дозволяючи їм професійно та ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Використання передового досвіду та наукових досягнень у сфері менеджменту допомагає підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

2. Система менеджменту аграрного підприємства має свої особливості, які обумовлені специфікою аграрної галузі та необхідністю адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Розглянемо основні характеристики та особливості системи менеджменту аграрного підприємства такі як: сезонність виробництва- аграрне виробництво залежить від сезонних циклів, що впливає на планування робіт, управління ресурсами та фінансовими потоками. Важливо враховувати час посіву, збирання врожаю та інших сезонних операцій; залежність від природних умов- погодні умови, кліматичні зміни та інші природні фактори мають значний вплив на врожайність і ефективність аграрного виробництва.

3. За досліджуваний період земельна площа залишається незмінною (100%). Площа ріллі 26,7 га (90% від загальної площі) у кожному з трьох років. Площа посівів 26,7 га (100% від загальної площі посівів) у кожному з трьох років. Площа під зерновими культурами збільшилась на 20% до 2021 року. Під овочевими культурами площа зменшилась на 10,8% до 2021 року.

Відзначається збільшення площі зернових культур у 2023 році на 20% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про збільшення пріоритету на вирощування зернових. Площа овочевих культур змінювалась, зокрема зменшилась на 10,8% до 2021 року, що може свідчити про зміну стратегії у вирощуванні. Коефіцієнти сільськогосподарського освоєння, розораності та використання ріллі залишаються незмінними, що свідчить про стабільність у підходах до управління землею.

4. Проведемо аналіз динаміки основних показників господарювання господарства за період з 2010 по 2012 роки. Визначено, що за аналізуємий період значних змін в економічному положенні господарства не відбувалося. загальний економічний стан господарства ФОП Шайда О.П. має тенденцію до покращення. Валова продукція в порівняльних цінах зросла на 18,8% з 2021 до 2023 року, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Валова продукція в розрахунку на 100 га збільшилася на 19,1%, що вказує на підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Собівартість реалізованої продукції зросла на 19,4%, що може бути пов'язано з інфляційними процесами або збільшенням витрат на виробництво. Чистий прибуток зріс на 16,7%, що є позитивним показником, проте темпи зростання прибутку трохи відстають від темпів зростання валової продукції та собівартості. Рівень рентабельності зріс на 15 відсоткових пунктів, досягнувши 48% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

5. Система управління ФОП Шайда О.П. має лінійно-функціональний характер, що поєднує лінійне підпорядкування з функціональним управлінням. Це означає, що управління об'єктом здійснюється як через пряме підпорядкування, так і через функціональні служби, які надають консультації та підтримку. Хоча спільна кількість зв'язків залишається подібною до тієї, що існує у функціональній системі, характер цих зв'язків змінюється, забезпечуючи більш ефективну координацію.

Система управління ФОП Шайда О.П. є ефективною завдяки поєднанню лінійного підпорядкування та функціонального управління. Така структура дозволяє зберігати баланс між оперативним керівництвом та спеціалізованою підтримкою, забезпечуючи високий рівень координації та гнучкості у прийнятті рішень. Це сприяє підвищенню загальної ефективності управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для удосконалення діяльності підприємства можемо запропонувати:

Для ефективної діяльності підприємства, в мінливому ринковому середовищі, де зростає рівень ризику, необхідно забезпечити працівникам належні умови праці. Наприклад, для здійснення активної стратегії у сфері зовнішніх обмежень, варто формувати робочі команди переважно з працівників, які мають схильність до ризику шляхом використання R-теорії мотивації.

Системний підхід і чітке цільове призначення обліково-аналітичного механізму є ключовими факторами його ефективного функціонування. Розглядаючи його як функціональну підсистему менеджменту та забезпечуючи взаємодію між загальним і функціональним рівнями управління, підприємство може досягти значних переваг у своїй діяльності. Це дозволяє створити синергійний ефект, де кожен компонент системи менеджменту працює на досягнення спільних цілей, підтримуючи загальну ефективність і конкурентоспроможність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.03.2023).
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
4. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
5. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
6. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 03.03.2023)
7. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
8. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
9. Гудзинський О.Д., Пахомова Т.М. Менеджмент та його обліково-аналітичне забезпечення: [навчальний посібник] / О.Д. Гудзинський, Т.М. Пахомова. Київ: ІПК ДСЗУ, 2003. 345 с.;
10. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
11. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському

- підприємстві: монографія / В.С. Дієсперов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 340 с.;
12. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1670>
13. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
14. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 23
15. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 1991. 172 с.
16. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
17. Кучер М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с.
18. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. *Агросвіт*. 2018. № 14 С. 21-26
19. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2023).
20. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 93
21. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.03.2023).
22. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку

- аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6 С. 37
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002 714 с.
24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ, 2001. 227с.
25. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкуреноспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41
26. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.03.2023).
27. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.
28. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.
29. Печерна А. На зміну VUCA прийшов BANI-світ: що допоможе адаптуватися [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvitanova.com.ua/posts/5601-na-zminu-vuca-pryishov-bani-svit-shcho-dopomozhe-adaptuvatysia>
30. Плоткін Я.Д., Пашенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001 190 с.
31. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.
32. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. *Прометей*. 2013. № 1. С.190-194.
33. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу

антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.

34. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2023).

35. Сумець О. М. Проектування операційних систем: підруч. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.

36. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. КИЇВ: «Каравела», 2003. 432 с.

37. Фролова Л. Ф., Мельник О. В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 51-63.

38. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*, 2022, № 36 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua>

39. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.

40. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Х.: ХДУХТ, 2017. 166 с.

41. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту *Економіка АПК*. 2016. № 3 С. 80

42. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с

43. Яковлев А.І. [та ін.]; ред. А.І. Яковлев, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка *Організація виробництва: підручник*. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: НТУ «ХП», 2016. – 436 с.