

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д. е. н., професор
_____ О.П. Величко
« ____ » _____ 2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ АГРОБІЗНЕСУ**

Здобувач

Чугунова Р.Д.

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

Величко О.П.

Дніпро – 2021

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «20» листопада 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень-жовтень 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад-грудень 2021	

Студентка

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Чугунова Р.Д.

(прізвище та ініціали)

Величко О.П.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення процесу менеджменту підприємства в сфері агробізнесу»

Дипломна робота магістра: 90 с., 7 рис., 15 табл., 1 додаток, 67 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процес організації менеджменту аграрного підприємства в ринкових умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти організації менеджменту аграрного підприємства в системі виробничої діяльності.

Метою роботи є удосконалення теоретичної бази та розробка практичних рекомендацій щодо процесу менеджменту сільськогосподарського підприємства, що є основою підвищення ефективності його функціонування.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, монографічного, графічного, економічного та статистичного аналізу (факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз і т.д.). Були застосовані також конкретні методи наукового дослідження: порівняння, системного аналізу, економіко-математичне моделювання тощо.

В роботі опрацьовано пропозиції з розробки та удосконалення процесу менеджменту підприємства в сфері агробізнесу на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність приватного підприємства «Перемога АВК» Дніпровського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Менеджмент, управління, система менеджменту, проблеми, шляхи вирішення, стратегічні альтернативи, матриця потенційних бізнес-партнерів, можливості, перспективи.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Менеджмент, управление, система менеджмента, проблемы, пути разрешения, стратегические альтернативы, матрица потенциальных бизнес-партнеров, возможности, перспективы.

KEYWORDS

Management, management system, problems, solutions, strategic alternatives, matrix of potential business partners, opportunities, prospects.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	9
1.1. Поняття процесу управління на виробничому підприємстві	9
1.2. Сутність, особливості та проблеми процесу менеджменту аграрних підприємств	16
1.3. Теоретико-методологічне забезпечення ефективності менеджменту в сільськогосподарських підприємствах	25
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕРЕМОГА АВК»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика приватного підприємства «Перемога АВК»	38
2.2. Оцінка середовища функціонування підприємства	47
2.3. Система менеджменту виробництва продукції в приватному підприємстві «Перемога АВК»	53
Висновки до другого розділу	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕРЕМОГА АВК»	62
3.1. Шляхи удосконалення системи менеджменту приватного підприємства «Перемога АВК»	62
3.2. Розробка матриці комерційного аналізу діяльності ПП «Перемога АВК»	69
3.3. Вдосконалення виробничої стратегії ПП «Перемога АВК»	78
Висновки до третього розділу	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТОК	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Перехід до ринкових відносин істотно змінює місце і роль підприємства в системі економічних відносин. З нижчого рівня економіки, від об'єкта управління до центру, підприємство на рівних правах стає основним суб'єктом господарського життя. Водночас перехід до ринкової економіки створює надмірні умови для розвитку різноманітних соціально-економічних та організаційних форм підприємництва, що діють в умовах повної економічної свободи. Система управління є дуже ефективною не лише тоді, коли керівники, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, та працівники, які несуть відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, а й коли існують чіткі та чіткі взаємовідносини, які встановлюються між контрольними рівнями. Відсутність злагодженого механізму між усіма рівнями керування знижує ефективність управління всією системою.

Запорукою успіху будь-якого підприємства в ринкових умовах господарювання є менеджмент. Існують різноманітні визначення цього поняття, що пояснює його універсальність і тісний зв'язок теорії з практикою, але для нашого дослідження цікавим є визначення менеджменту як виду управління, що передбачає розробку, моделювання та максимальне використання окремих елементів системи або системи в цілому.

Організація управління виробничим підприємством стає все складнішою, а кількість людей, які займаються управлінням, продовжує зростати. Управління компанією та організацією її роботи в ринковому середовищі вимагає професіоналізму та підготовки. Сучасний менеджер – це людина, яка володіє загальними знаннями з науки управління та специфічними знаннями та вміннями в галузі діяльності підприємства.

Стан довкілля істотно впливає функціонування підприємства. Дотримання вимоги керованості підприємства – одна із найважливіших критеріїв оцінки ефективності її діяльності. У той самий час, що сильніший

вплив довкілля, тим більше уваги менеджерам усім рівнях необхідно приділяти вивченню процесів в середині підприємства. Основним засобом адаптації бізнесу до небезпечних та швидко мінливих умов навколишнього середовища є «ефективна система управління з відповідним набором методів, засобів, стилів, що забезпечує формування та реалізацію оптимального варіанту розвитку господарюючого суб'єкта» [14, с. 45].

Це необхідно для ретельного вивчення теоретичних та методологічних аспектів оцінки процесу управління компанією, для розробки основних напрямів їх вдосконалення, у чому полягає актуальність теми даної, практична значимість піднімаються і вирішених у ній питань.

Сказане викликає необхідність у глибоких наукових дослідженнях теоретичних і методичних аспектів оцінки процесу менеджменту підприємства, в розробці основних напрямів їх вдосконалення,

Аналіз останніх наукових досліджень. Питаннями менеджменту та підвищенням його ефективності в сільськогосподарських підприємствах, займалися такі вітчизняні науковці: В.Г. Андрійчук, О.Д. Гудзинський, С.І. Дем'яненко, Й.С. Завадський, В.Я. Месель-Веселяк, П.І. Гайдуцький, П.М. Макаренко, М.О. Бєседін, Г.М. Чорний, П.Т. Саблук, Л.І. Михайлова. Серед зарубіжних вчених дослідженню проблеми присвячені роботи наступних авторів: І.П. Ушачов, І. Ансофф, М. Вебер, Л. Гібсон, П. Друкер, Г. Емерсон, М. Мескон, Д. Тейлор, Ф. Хедоурі та Г. Файоль та ін. їх діяльність заслуговує на увагу, однак повністю дане питання все ще залишається невирішеним.

Метою роботи є удосконалення теоретичної бази та розробка практичних рекомендацій щодо процесу менеджменту сільськогосподарського підприємства, що є основою підвищення ефективності його функціонування.

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- досліджено теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління діяльністю сільськогосподарського підприємства;

- охарактеризовано діяльність приватного підприємства «Перемога АВК»;
- проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- визначено особливості менеджменту виробництва продукції в приватному підприємстві «Перемога АВК»;
- розроблено заходи щодо вдосконалення виробничої стратегії ПП «Перемога АВК»;
- побудовано матрицю комерційного аналізу як інструменту управління підприємством.

Об'єкт дослідження – процес організації менеджменту аграрного підприємства в ринкових умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти організації менеджменту аграрного підприємства в системі виробничої діяльності.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, монографічного, графічного, економічного та статистичного аналізу (факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз і т.д.). Були застосовані також конкретні методи наукового дослідження: порівняння, системного аналізу, економіко-математичне моделювання тощо.

Інформаційна база. Теоретичною й методологічною базою дослідження стали діалектичний метод пізнання, економічні закони і категорії, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із загальної економічної теорії, проблем формування стратегії диверсифікації підприємств в ринкових умовах господарювання; матеріали первинної звітності приватного підприємства «Перемога АВК», інші джерела, що пов'язані з даним питанням.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в обґрунтуванні процесу прийняття рішень щодо виявлення потенційного партнера матричним методом. Для побудови матриці потенційних ділових партнерів було обрано

рейтингові вектори, визначено властивості кожного вектора та створено рейтингові шкали. Запропоновано процедуру побудови оцінної шкали якісних характеристик матриці комерційних партнерів методом Клі. Розроблено матричну модель потенційних ділових партнерів.

Практична значимість полягає у тому, що результати дослідження створюють необхідне підґрунтя для подальшого системного вивчення проблеми організації менеджменту аграрного підприємства в системі виробничо-логістичної діяльності. та в розробці конкретних рекомендацій для приватного підприємства «Перемога АВК».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на Міжнародних науково-практичних конференціях: International scientific conference «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (21 жовтня 2021 р. Уманський національний університет садівництва, факультет менеджменту) та XII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28-29 жовтня 2021 р. ДДАЕУ).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

1.1. Поняття процесу управління на виробничому підприємстві

Управлінська діяльність на виробничому підприємстві включає виконання окремих функцій. Кожна з цих функцій спрямована на рішення конкретних і складних проблем, з якими стикається організація в своїй діяльності. В сучасних умовах діяльності в теорії управління існують значні відмінності у визначенні функцій, їх диференціації та класифікації. У більшості випадків класифікація заснована на значимості функції в управлінні. З цих причин розрізняють загальні та часткові (індивідуальні) функції. Загальними функціями є «прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль і координація (регулювання)» [25, с. 148]. Загальні функції управління визначають тільки вид управлінської діяльності, незалежно від їх походження. Вони притаманні управлінню кожною організацією та кожним процесом організації і разом утворюють цикл управління:

- приймання управлінських рішень;
- виконання рішення;
- контроль за виконанням рішення.

Окремі функції управління визначають види діяльності, узгоджені горизонтальним розподілом управлінської праці в організаціях, і відображають їх характеристики. Ці функції включають управління інноваціями, виробничим процесом, фінансами, маркетинговою діяльністю, трудовими ресурсами тощо.

Поділ функцій на загальні та конкретні є умовним, так як вони насправді не відокремлені, а досить тісно переплетені, взаємопроникаючі і доповнюють одна одну. Таким чином, у кожній конкретній функції можна знайти загальні функції.

Процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер. Даний процес починається з визнання різниці між бажаними параметрами і цілями та закінчується прийняттям і реалізацією рішень, за допомогою яких цю різницю можна усунути.

Процес управління – це сукупність взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певному порядку, спрямованих на вирішення конкретних завдань і досягнення цілей.

Ця діяльність зосереджується на трьох елементах процесу управління: проблема, її вирішення та персонал, який приймає участь у даному процесі на всіх етапах.

Проблема полягає в розриві між запланованим рівнем об'єкта управління та його фактичним рівнем (станом). Вирішення проблеми є одним із способів закрити таку розбіжність, вибравши один із багатьох напрямків дій, які дозволяють перейти від реальної ситуації до бажаної.

Персонал, який приймає рішення, називають суб'єктами рішення. Це можуть бути окремі керівники або групи працівників, які мають відповідні повноваження щодо прийняття рішень. Як наслідок, існують індивідуальні та групові методи прийняття рішень, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Зокрема, індивідуальні рішення характеризуються більш високим рівнем креативності; їх приймають швидше, тому що вони не потребують узгоджень. Однак вони, швидше за все, будуть оманливими та ризикованими через складність і непередбачуваність середовища, в якому працюють сучасні підприємства.

Тому груповим рішенням сьогодні віддають перевагу на підприємствах. До груп залучають спеціалістів тих напрямків діяльності, де визначені проблеми, що виникли в організації. Групова робота пропонує глобальний підхід до проблеми, підсилює мотивацію та відповідальність кожного, знижує рівень помилок і пропонує різноманітні шляхи рішення. Як правило, результати групової роботи сприймаються членами організації краще, ніж індивідуальні рішення, оскільки вони відображають думку колективу. У той же час групові

рішення мають і свої недоліки – трудомісткі через необхідність узгодити різні точки зору на проблему та відсутність конкретної відповідальності за остаточне рішення.

На даному етапі надзвичайно важливий успішний розвиток проблеми управління аграрним підприємством. В даний час існує два основних підходи до розробки загальної теорії управління, що відображають умови переходу від однієї соціально-економічної системи до іншої. Перший «відноситься до спроб модифікувати менеджмент на колишніх теоретичних основах і конкретизувати його закони в нових ринкових умовах» [56, с. 164].

У нових економічних рамках «необхідність обґрунтування системи адміністративного права» досить обґрунтована та відображає існуючі реалії. Проте, ця думка в повному обсязі враховує систематичний характер змін, які відбулися практично у всіх сферах життя суспільства. Насамперед, він не враховує дію всієї системи об'єктивних економічних законів, зокрема закону суспільного поділу праці, що мав місце у нових історичних умовах. Крім того, «бракує досягнень сучасного менеджменту – науки про управління в ринкових умовах, розробленої за кордоном, яка ламає єдину теоретичну основу науки про управління» [32, с. 168].

Другий підхід до розвитку теорії менеджменту ґрунтується на науковій літературі. Він відбиває нову парадигму управління, засновану на принципах та механізмах ринкової економіки. На макрорівні вони стосуються наступних аспектів:

- а) перехід від керованої економіки до ринкової;
- б) масштабна технологічна революція, що охопила світ і докорінно змінила взаємодію суспільства та природи;
- в) сильні інтеграційні процеси, що відбуваються на всіх рівнях економічного розвитку;
- г) відновлення суспільно-класових відносин, демократизація суспільного життя.

На мікрорівні потреба у новій управлінській організації викликана такими аспектами:

- а) різноманітність економічних та соціальних форм підприємств за рахунок різноманітності товарів;
- б) новий тип організаційної структури підприємств, зокрема державних;
- в) еволюція форм взаємодії суб'єктів відтворювального процесу всередині самої компанії, у тому числі поява нових суб'єктів господарювання;
- г) створення незалежних систем та механізмів управління у всіх без винятку компаніях, заснованих на поділі функцій управління між компанією та державою.

Ми поділяємо думку дослідників, які вважають, що другий підхід до розвитку загальної теорії менеджменту враховує системний характер змін. Одним із найважливіших факторів в економічній сфері є «поділ функцій управління між підприємствами та державою, що потребує відповідного теоретичного обґрунтування. Перехід до ринкових відносин об'єктивно поставив перед вітчизняною наукою та практикою завдання вироблення нової парадигми управління в економічній сфері» [17, с. 75]. Його об'єктивними передумовами є зовнішні фактори і, насамперед, перетворення планової економічної системи на ринкову. Отже, теоретичні та практичні основи управління повинні бути адаптовані до нового історичного рівня розвитку. Насамперед, «таке завдання повинне вирішуватися для мікрорівня економіки, тобто для підприємства, як основного суб'єкта всієї системи ринкових відносин. Це об'єктивно припускає вироблення положень концептуального характеру, що визначають теоретичні аспекти управління підприємствами в новій системі суспільних відносин» [43, с. 275].

У зарубіжній літературі терміни «управління» та «менеджмент» використовуються паралельно, але не завжди. Слід підкреслити двоїстий підхід під час використання категорії «менеджмент». З одного боку, менеджмент сприймається як управлінська діяльність у цілому, тобто конкретна діяльність у сфері громадського поділу праці, яка вертикально формує відносини людей під

час роботи, незалежно від галузі, поділу операцій, тощо. З іншого боку, термін «менеджмент» набагато частіше застосовується до певної сфери економічної діяльності – підприємництва. У цьому сенсі менеджмент - це «особливий вид управлінської діяльності, що з підприємництвом, компаніями та його структурами» [63].

Ми вважаємо, що з точки зору економічних дисциплін категорії «управління» та «менеджмент» є синонімами. У той самий час підприємство - невід'ємна частина системи ринкової економіки, її найважливіший і важливий елемент. Оскільки менеджмент «є частиною системи підприємства, управління економічною сферою в ринкових умовах відповідає важливості цієї категорії» [10, с. 37].

Цікаво, що представники різних наукових підходів та економічних шкіл систематизували як поняття менеджменту, так і поняття бізнесу. З наведених визначень видно, що характеристики підприємства включають економічні, організаційні та адміністративні аспекти. Економічна особливість підприємства як соціального об'єкта визначається його соціальною значимістю, суть якої у тому, що тут створюються суспільні блага. З організаційної точки зору компанія діє як закрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, використовуючи свої доступні ресурси. Як одна з його функцій управління бізнесом, зокрема, пов'язане з «координацією факторів виробництва, персоналу і контролем бізнесу з боку менеджерів» [6, с. 260]. Таким чином, термін «корпоративне управління» є складною науковою та комплексною категорією, яка не має чіткого трактування і потребує системного підходу до розкриття своєї сутності.

Останнім часом у науковій літературі було багато спроб висвітлити природу та зміст процесу управління загалом та управління сільським господарством зокрема з погляду системного підходу. Дослідження показують, що при аналізі менеджменту як системи деякі дослідники зосереджуються на «соціальних аспектах і поділяють сучасну науку управління на два рівні знань – теорію соціального менеджменту та прикладні теорії менеджменту» [48, с. 105].

Інші стверджують, що «покращення систем соціального управління неможливе без покращення людських якостей менеджерів та постачальників послуг», тобто вони наголошують на аспектах психологічного управління. Існує велика кількість книг, монографій, навчальних посібників, у яких система менеджменту розглядається з макро- та мікроекономічного погляду. Збільшується кількість публікацій, що відображають правові аспекти системи управління. Є спроби звести управління до політики, елементів влади та різноманітних проявів політичної системи [23, с. 48].

В управлінській літературі найпоширеніший термін «система управління» розкривається через призму управлінських відносин або управлінських відносин. Зокрема, вони є «складним набором взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи у процесі менеджменту» [2, с. 14]. Цей вплив «здійснює суб'єкт управління (керуюча система) на об'єкт управління (керована система) для досягнення певної мети» [58, с. 486]. У цьому випадку на об'єкт і суб'єкт управління та на систему в цілому впливає середовище, в якому вони взаємодіють. На нашу думку, прагнення розкрити природу менеджменту як системи через аспекти різних наук підтверджує його цілісний характер.

Системна класифікація процесу управління сільським господарством вимагає уточнення. Класифікація менеджменту – одне з найактуальніших завдань загальної теорії менеджменту на етапі її розвитку. Найбільш повне уявлення про класифікацію менеджменту загалом як системи дає схема, запропонована Маркіною І.А. Одним із основних видів управління є соціальне управління, яке має два основні підкласи – управління індивідуальною діяльністю людини та управління колективною діяльністю людини. У соціальному менеджменті людина – живий суб'єкт знання. Об'єктом вивчення виступають «соціальні системи, а предметом – системи управління різними сферами суспільства й областями організації соціального життя» [36, с. 270]. Основна форма соціального управління – це управління матеріальним виробництвом, та корпоративне управління – одна з них. Однак у

спеціалізованій літературі згадується близько вісімдесяти видів менеджменту. Тому, як зазначають багато експертів, застосування даної методології до управління бізнесом створює певні проблеми у цій галузі.

На цьому можна зробити такі висновки про розвиток теорії менеджменту в сучасних умовах. Необхідність відновлення теоретичних основ загальної науки управління справді існує і об'єктивно виправдовується процесами трансформації старої економічної системи в ринкову. Справді, теоретична наука давно сформувалася під впливом ідеологічних установок централізованої системи управління виробництвом. Відсутність концептуальних орієнтирів до створення цілісної системи управління економікою, «обґрунтування її цілей, завдань та функцій, і навіть її компонентів одна із основних причин критичного стану економіки країни» [21, с. 109]. Вирішення цієї проблеми полягає в інтеграції теорії та практики національного менеджменту з досягненнями сучасного наукового менеджменту, розвитку та просуванні його теоретичних концепцій. З розвитком ринкових відносин зростає необхідність переходу до нового концептуального устрою. Потреба управління в сільському господарстві виникла знову, коли зовнішнє середовище ферм виявилось джерелом глобальної нестабільності - політичної, соціальної, екологічної; почали впливати обмеження на доступні ресурси та межі зростання ринку. Коли стратегічні зміни набули системного характеру, у компаніях почали приділяти увагу розвитку стратегічного управління.

Весь процес розвитку систем управління відбувався у відповідності до прискорення та збільшення частоти зовнішніх змін. Їх кругозір звузився, а частота планування всіх рівнях влади зменшилася. Таким чином, у 1980-х роках деякі автори почали доводити необхідність відмови від стратегічного планування. Проте слід зазначити, що рівень управління не має тісного зв'язку з межею планування. Стратегічні плани не обов'язково мають бути довгостроковими. У той же час вплив зовнішнього середовища вимагає, щоб самоорганізація системи розвивалася на відповідних рівнях влади. Іншими словами, «наявність зовнішніх стратегічних змін неминуче потребує управління

стратегічним та організаційним потенціалом сільського господарства» [16, с. 89]. У нових економічних умовах необхідні якісні «парадигматичні» зміни у системі управління сільським господарством. Наші пропозиції полягають у наступному:

1. Сільське господарство має визначити своє місце в економічній системі з упором на стратегію співробітництва та розвиток договірних відносин;

2. У сучасних умовах заслуговує на увагу логіка планування, ресурсів, стратегії, цілей, що сприяє активізації наявних ресурсних потенціалів;

3. Головний акцент в управлінні слід перенести на «індивідуальність» підприємства за рахунок використання його унікальних конкурентних переваг;

4. Розвиток «сільськогосподарських підприємств у напрямку зовнішнього й внутрішнього середовища обумовлює потреба розвитку внутріфірмової культури, орієнтації управління на людські потреби й інтереси, їхній облік і втілення у господарській практиці» [37, с. 35].

Зокрема, сільське господарство потребує реорганізації своєї діяльності, і головне завдання – адаптувати систему управління до економічної ситуації, що складається в країні в умовах світової пандемії.

1.2. Сутність, особливості та проблеми процесу менеджменту аграрних підприємств

Ключ до успіху будь-якого бізнесу на ринку – це ефективна система менеджменту на підприємстві. Теорію управління бізнесом слід розглядати з двох сторін. По-перше, менеджмент можна визначити як систему організаційної теорії, яка включає в себе організаційну структуру підприємства з виділенням відповідної ієрархії для досягнення мети з використанням певних принципів, інструментів і методів. По-друге, менеджмент – це система управління для якої характерні певні функції, завдання, принципи і т. і.

Є багато визначень цієї концепції, що пояснюють її універсальність і тісний зв'язок між теорією і практикою, але в даному випадку цікаво визначити менеджмент як тип менеджменту, який включає в себе розробку, моделювання, максимальне використання певних елементів або системи в цілому.

Об'єктом управління є індивідуальні підприємці, а також робочі колективи компанії. Предметом менеджменту виступають організаційні, управлінські та міжособистісні відносини. Загальна мета управління – оптимізувати операційну діяльність підприємств і створити умови, при яких їх стратегічні та операційні цілі є найбільш імовірними, найменш ризикованими і найбільш ефективними за умови використання наявних ресурсів.

Впровадження системи менеджменту компанії повинне забезпечити необхідні результати. З цієї точки зору менеджменту, отримання високого прибутку підприємством не є головним результатом. Ефективність системи управління компанії повинна бути спрямована на досягнення результатів з точки зору соціальної, управлінської та, що не менш важливо, економічної рентабельності. Крім того, слід зазначити, що прибуток не є основною метою компанії, це лише інструмент, який забезпечує цю діяльність в цілому.

У сфері сільського господарства особливості впровадження системи менеджменту в компаніях з точки зору організаційної діяльності, на наш погляд, в даний час використовують кілька систем одночасно. Наприклад, між «керівництвом та підрозділами підприємства можна спостерігати запровадження бюрократичної системи, що стосується процесів у виробничо-комерційній діяльності, то тут вже має місце більше дивізіональна або функціональна системи» [43, с. 308].

Управління сільським господарством є особливим видом управління і може бути визначено як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера. Його можна розглядати як

сукупність окремих складових компанії: виробництва, бізнесу, фінансів, маркетингу, управління людськими ресурсами, роботи з клієнтами.

Моделі та механізми управління визначаються поставленими перед ними завданнями. Відповідно, конкретна система повинна враховувати специфіку виробничого підприємства, характер і зміст відносин, в які вступають в процесі взаємодії об'єкти і суб'єкти управління. Для сільськогосподарського підприємства це «функції власника та управління підсистемою виробництва сировини та її переробки; функції виробника і споживача тощо» [34, с. 32].

На рис. 1.1 наведено схему реалізації результатів теоретичних і практичних досліджень сучасних управлінських концепцій та їх корегування для практичного використання в управлінні сільським господарством.



Рисунок 1.1 - Поєднання сучасних управлінських концепцій та практичних реалізацій в сільськогосподарських підприємствах

Для сільського господарства як особливої галузі економіки ринковий механізм має свої особливості, а саме те, що ціна продукції, що визначається в точці перетину попиту та пропозиції, не завжди перевищує собівартість виробництва сільськогосподарських підприємств.

У цьому випадку потрібне державне втручання для підтримки сільськогосподарського виробництва. Уряд може використовувати для цього різні варіанти: зокрема, пряму допомогу через систему соціального

забезпечення фермерам, які опинилися у складних життєвих обставинах; державні програми збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або зниження собівартості продукції; програма регулювання обсягів посівних площ; програми субсидій для покриття різниці між цінами закупівлі та продажу та гарантованими цінами на сільськогосподарську продукцію, надання кредитів із низькими відсотками за рахунок певної компенсації відсотків за кредитом, інші допомоги та види інформаційної підтримки. Проте ці механізми регулювання мають бути «не разовими і випадковими, а системними і входити в загальну стратегію розвитку аграрного сектору країни та окремого регіону» [22, с. 91].

Ми вважаємо, що концепцію сталого розвитку та інформаційного забезпечення можна визначити як базові поняття, як наскрізні концепції розробки та підтримки стратегії сталого розвитку в аграрному секторі. Залежність сільськогосподарського виробництва від сезонності, умов клімату, використання землі як обмеженого ресурсу, недостатній розвиток інфраструктури, аналітичного забезпечення, недостатня підтримка розвитку висококваліфікованих кадрів свідчить про низький рівень сталого розвитку галузі сільського господарства. Але орієнтація України на розвиток сільського господарства, інтенсифікація розвитку внутрішнього ринку та розширення зовнішніх каналів збуту, покращення відносин кооперації та інтеграції в агропродовольчу систему сприяють впровадженню сучасних концепцій і дає надію на підвищення ефективності галузі. Особливо важливим аспектом для аграрного сектору є взаємодія «відтворення виробничого потенціалу, людських ресурсів і навколишнього середовища, а також врахування та адаптація впливу зовнішніх і внутрішніх факторів» [43, с. 28].

Концепція інформаційного середовища пропонує моделювання змінних стратегій, моделей прогнозування ризиків окремих проектів, виробництва, використання природних ресурсів та підтримки офлайн та онлайн операційної діяльності для сталого підвищення ефективності [3, с. 69].

Наскрізна система якості передбачає «запровадження системи опису всіх виробничих та управлінських процесів, показників якості кожного виду продукції, вимоги до кваліфікації та виробничої діяльності кожного працівника з подальшим контролем та мотивацією праці» [41, с. 29].

Розробка стратегії розвитку та її контроль повинні здійснюватися відповідно до збалансованої системи оцінки, до якої можна віднести прогнози управління, такі як виробництво, фінанси, споживачі, ресурси, працівники, послуги. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити діяльність окремих суб'єктів господарювання та аграрного сектору певної території не лише з точки зору продажів та доходів, а й з урахуванням ефективності фінансової діяльності, відповідності потребам споживачів та розумного використання наявного ресурсного забезпечення.

Управління знаннями може бути реалізовано у формі баз професійних знань, використання методів аутсорсингу, бенчмаркінгу, дистанційних консультацій, навчання; активного проведення аналітичних дискусій із застосуванням сучасних методів генерації ідей та побудови дизайн-проектів, інноваційних розробок та реінжинірингу.

Досвід розвитку сільськогосподарських підприємств доводить необхідність послідовного впровадження інновацій у виробництво та управління, перепроєктування бізнес-процесів відповідно до нових технологій. Порівнюючи інноваційні проекти з передовим досвідом аграрного сектору розвинених країн, необхідно враховувати особливості розвитку регіонів України, впровадження нових інститутів управлінських підходів тощо.

Концепція ресурсного менеджменту призначена для управління конкретними ресурсами, які представляють значну конкурентну перевагу для компанії. Для сільськогосподарського підприємства таким ресурсом є насамперед природний ресурс (земельні угіддя, сільськогосподарські тварини та природно-кліматичні умови діяльності). Але знання, технології, людський капітал і динамічне використання ресурсів стають все більш важливими для інформаційного суспільства. Це пов'язує концепцію ресурсного менеджменту з

теоріями управління знаннями, реінжинірингу та інноваційного розвитку. Для кожного ідентифікованого ресурсу необхідно проаналізувати та спрогнозувати ризики та можливості зниження ймовірності їх виникнення. Впровадження сучасних систем фінансового менеджменту в практику управління господарством вимагають не лише інвестори, а й потреби для здійснення прозорого оперативного обліку, бюджетування, чіткого розуміння центрів доходів і витрат. Така система дозволить ефективніше «управляти власними та інвестиційними коштами, регулювати кредитну політику тощо» [21, с. 284]. Стратегічні зміни в компанії, в кластерах, в державному управлінні аграрним сектором має сенс проводити за допомогою проектів. Концепція управління проектами включає фінансові, часові та людські обмеження. Але реалізація ефективних проектів «дозволяє сформувати команду сталого розвитку і подальшої виробничої діяльності, групу стратегічного розвитку підприємства, яка стане стрижнем для управлінської команди підприємства» [61].

Зміна системи управління відповідно вимог ринку, потребує реалізації цілого ряду заходів, які служать механізмом реалізації поставлених цілей. Процес реформування економіки також впливає на функціонування всієї системи управління, що неминуче призводить до зміни взаємовідносин між окремими елементами системи, а також до появи нових управлінських структур. Основною проблемою сучасного підприємства є гонитва за прибутком, і для вирішення нових проблем та підвищення ефективності управління керівники не приділяють уваги розвитку та вдосконаленню персоналу. П. Друкер бачить найбільше досягнення Джека Уелча, генерального директора General Electric, у його здатності відстежувати короткостроковий фінансовий розвиток організації (протягом трьох років), приділяючи особливу увагу довгостроковому розвитку кадрової політики. Д. Уелч інвестує в розвиток людських ресурсів на перспективу до семи років [15, с. 98].

Проблема залишається в тому, що працівник продовжує обслуговувати складну багатовимірну систему організації і не будучи її невід'ємною частиною. У новій компанії роль організації та працівника кардинально

змінюється. Раніше цією системою керував працівник. Це був центральний центр системи Фредеріка Тейлора і всієї системи управління якістю Едварда Демінга. У суспільстві знань система повинна служити працівнику. За словами П. Друкера, «співробітники можуть бути нашим найбільшим тягарем, але наші співробітники повинні бути нашою найбільшою можливістю» [15, с. 102].

Найважливішою проблемою залишається те, що багато компаній (особливо в аграрному секторі) перебувають на межі інноваційного процесу. На цьому етапі організація має бути лідером у змінах, а інноваційний процес має бути систематичним, а не ситуативним.

Важливою залишається проблема жорсткого поділу між керівниками та підлеглими. У сучасних організаціях працюють не підлеглі працівники, а люди. Успіх бізнесу залежить від продуктивності розумних людей, які захоплюються справою, якою займаються на підприємстві. При цьому енергії усіх співробітників спрямовуються разом – вони доповнюють, живлять і коригують один одного.

Усі сучасні проблеми управління виникають через те, що змінюється не тільки економіка, а й суспільство. Керувати новими працівниками в нових умовах старими методами – це прирєкти компанію на гарантований провал. Сучасний менеджмент вчорашнього дня служить зміцненню ієрархічних відносин і бюрократії, автократії і несправедливості, нерівності та привілейованого становища окремих груп. «Ми можемо з упевненістю передбачити, що лідерство блокуватиме особисте зростання, обмежує особисту свободу та підриває принципи етики та єдності. Вона пригнічує дух, висмоктує душу, намагається поневолити і спустошити середовище, яке її живить» [18, с. 60].

Сучасне перспективне управління має базуватися на належному делегуванні повноважень і відповідальності та забезпечувати відповідність продукції незалежним стандартам. Усіх членів організації менеджер заохочує до кращої роботи, а також надає відповідну підтримку та компенсацію в різних формах.

На макроекономічному рівні менеджмент має враховувати глобальні процеси, пов'язані з розвитком світової економічної системи та загостренням протиріч, пов'язаних із навколишнім середовищем, з інтересами нинішнього та майбутніх поколінь.

Звичайні критерії цінностей суспільства, що потрапляють у сферу приватного споживання (особистий успіх, прибуток тощо), поступово вступають у протиріччя з вимогами розвитку економіки та самої особистості, зберігаючи збалансований вплив навколишнього середовища.

Зміна парадигми на макроекономічному рівні призводить до зміни принципів цілепокладання на організаційному рівні, що зумовлює розвиток сучасних концепції управління підприємством.

Інтереси суспільства мають перевагу над інтересами особистості. Звідси пріоритетом в управлінні організацією стає стратегія, яка є не лише інструментом встановлення та реалізації довгострокових завдань виробничого, економічного, соціального характеру, не просто фактором, що регулює діяльність організації, з метою досягнення поставлених цілей, але в той же час виступає проміжним ланцюгом між організацією і зовнішнім ринковим середовищем.

Відмова від сформованих класичних правил управління, згідно з якими успіх організації значною мірою визначається раціональною організацією виробництва, розвитком спеціалізації та зниженням витрат, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Це створює проблему гнучкості або адаптації до змін навколишнього середовища.

Сучасний менеджер повинен діяти з найбільшою відданістю, структурувати свій внутрішній зміст, формувати і зміцнювати власну особистість. Ця людина повинна чітко розуміти, яка її мета в житті та суспільстві, і що вона регулярно виконує місію та цілі організації. Він усвідомлює спектр можливостей і свідомо вибирає оптимальний варіант управлінської дії. Роблячи цей вибір, він використовує свої знання та

орієнтується на реаліях поточної соціальної ситуації. А безпосереднім джерелом соціальних інновацій є діяльність креативного менеджменту.

Застосування теорії систем менеджменту, дозволяє побачити компанію як сукупність її компонентів, які тісно пов'язані із зовнішнім світом. Основні передумови успіху організації знаходяться поза її межами, тобто організація безпосередньо залежить від ряду факторів зовнішнього середовища. Щоб система функціонувала належним чином, вона повинна вміти адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На нашу думку, першочерговими напрямками вирішення найважливіших управлінських проблем у компаніях є використання стратегічного консалтингу для обґрунтування мети та місії організації, створення відділу маркетингу з виділенням структурних відділів та чітким розподілом відповідальності, забезпеченням взаємовідносин з партнерами та споживачами на основі договірної та реклаमाційної роботи, використання інноваційних форм і засобів корпоративного управління, цивілізованого задоволення потреб, запитів та інтересів колективу, створення комфортних умов праці.

Основні питання менеджменту та управління, представлені на поточному етапі, не відображають повного спектру реальних загроз, яким піддаються керівники сільськогосподарських підприємств на поточному етапі, але вони відображають тенденції розвитку сучасного суспільства та економіки. Багато з перерахованих можливих рішень управлінських проблем є універсальними, але для кожного конкретного аграрного підприємства та для кожної окремої економічної ситуації існує індивідуальний набір прийомів і методів, які враховують можливості, загрози, потенціали та перспективи розвитку.

1.3. Теоретико-методологічне забезпечення ефективності менеджменту в сільськогосподарських підприємствах

Успіх бізнесу багато в чому визначається ефективністю менеджменту. В умовах сьогодення одним із ключових напрямків оптимізації систем

менеджменту є розробка міцних теоретичних і методологічних механізмів ефективного управління, особливо на рівні окремих компаній.

Загальна концепція управління сільськогосподарським виробництвом включає наступні основні риси:

- об'єднує теорії управління;
- враховує умови, в яких функціонує об'єкт адміністрування;
- формує та трактує стратегічну інформацію;
- передбачає наслідки рішень;
- застосовує певні інструменти і методи для оцінки і дослідження об'єкта менеджменту;
- створює умови для стратегічної операції.

Проблема ефективності управління є невід'ємною частиною економіки управління, яка містить наступні напрямки: управлінський потенціал, тобто сукупність всіх ресурсів, що належать і використовуються в системі менеджменту підприємства; адміністративні витрати, які залежать від змісту, організації, технології та обсягу робіт по виконанню відповідних адміністративних функцій; характеру виконуваної роботи; ефективності управління.

У процесі управління використовуються людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси і, в залежності від умілих і свідомих зусиль, досягається той чи інший результат. Ефективність управління – це результативність системи і процесу управління як взаємодія керованих систем і систем контролю або інтегрований результат взаємодії компонентів управління.

Підвищення ефективності управління є головною умовою поліпшення кінцевих результатів. Забезпечення високої ефективності системи управління багато в чому залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка «вносить визначеність, виявляє реальні тенденції, дозволяє виявити, виміряти і оцінити головні чинники, що впливають на ефективність управління, а через нього – на результати діяльності підприємства» [51, с. 432].

Ось чому серед проблем, вирішення яких вимагає сьогодні практика господарської діяльності, слід виділити проблему вдосконалення оцінки ефективності системи управління підприємством, при цьому особливої уваги заслуговує виявлення її істотних характеристик, характеру і ступеня взаємозв'язків, механізму практичного використання.

Оцінка ефективності управління досить складна, тому існує велика кількість критеріїв і методів такої оцінки, які враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Виходячи з визначення ефективності управління як порівняння спожитих ресурсів з отриманими результатами, це можна оцінити шляхом порівняння вигод і витрат управління. Однак це спрощена оцінка ефективності управління і не завжди вірна, тому що:

- результатом менеджменту не завжди виступає максимальний прибуток;
- ця оцінка призводить до прямого і непрямого результату, який маскує роль керівництва в досягненні цієї мети; прибуток часто буває непрямим результатом;
- результатом менеджменту може бути не лише економічний ефект, але і соціальний або соціально-економічний;
- витрати на менеджмент не завжди можуть бути чітко визначені.

Зростання ефективності системи менеджменту – необхідна складова для правильного функціонування будь-якого бізнесу. В даний час існує безліч можливостей для вдосконалення управління, кожна з яких націлена як на начальника, так і на його особисті і професійні якості, а також на кожен елемент управління. Робота по підвищенню ефективності управління може починатися з будь-якої складової, оптимізація якої на даний момент є найбільш важливим для організації. Необхідно вести постійний моніторинг за співвідношенням елементів. Найбільш ефективними способами підвищення ефективності системи управління є:

1. Покращення структури управління, її максимальне спрощення, децентралізація основних функцій, визначення повноважень персоналу з урахуванням особистої кваліфікації та якостей.

2. Розробити стратегію розвитку організації з урахуванням її сильних і слабких сторін, розробити філософію і політику компанії, яка включає всі її функціональні області.

3. Розробка інформаційно-аналітичної системи компанії, що дозволяє ефективно спілкуватися між окремими працівниками та підрозділами.

4. Формування системи прийняття рішень, правил управління, системи мотивації.

5. Система безперервного підвищення кваліфікації співробітників шляхом навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

6. Формування системи відбору, навчання, оцінки та ротації менеджерів, планування їх кар'єри, оцінка та аналіз стилю лідерства, адаптованого до внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на компанію.

7. Використання найбільш ефективних методів відбору, оцінки і навчання компетентних і сумісних кадрів з метою створення найбільш сприятливого соціально-психологічного клімату.

Одне з основних завдань компанії – забезпечення ефективності. Оскільки саме визначення ефективності виробничої діяльності полягає у оцінці її результатів, доцільно враховувати сутність економічних результатів. Загалом, результат сприймається як кінцевий результат, який завершує кожен процес.

Діяльність компанії марна, якщо вона не закінчується тим, для чого компанія була створена, тобто якщо мету її діяльності не досягнуто.

Ефективність виробничої діяльності – найважливіша якісна характеристика управління на всіх рівнях. Під рентабельністю виробництва ми розуміємо ступінь використання виробничого потенціалу, що проявляється у взаємозв'язку між результатами та витратами суспільного виробництва. Чим вищий випуск при тих самих витратах, тим швидше зростають питомі витрати на суспільно необхідну працю або чим нижчі питомі витрати на корисний ефект, тим вища ефективність виробництва.

Ефективність підприємства – це показник виробничої діяльності з розподілу та переробки ресурсів для цілей товарного виробництва, що

визначається як відношення результатів випуску до витрат ресурсів або за обсягами виробництва.

Зміст категорії «ефективність виробництва» складний і багатогранний, єдиного визначення цього терміну не існує. Загалом ефективність – це категорія, що характеризує продуктивність усіх витрат, відображаючи кінцеві результати використання засобів виробництва та трудових ресурсів. Тому в зарубіжній практиці термін «продуктивність виробництва та обслуговування» зазвичай використовується як синонім терміну «ефективність», якщо під продуктивністю розуміється «ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації). для виробництва різноманітних товарів і послуг» [54, с. 51].

Кожне виробниче підприємство прагне підвищити ефективність своєї діяльності. Однак лише розуміння, від яких факторів залежить ця ефективність, може привести до необхідного результату. З економічної точки зору ефективність означає найкраще використання всіх ресурсів компанії. Правильно підібрана виробнича стратегія і відповідні обсяги виробництва гарантують бажаний обсяг продажів і відповідний прибуток. Тому виробнича діяльність підприємства в кінцевому рахунку суворо визначається загальноекономічною ситуацією, галузевим співвідношенням та реальним попитом населення.

Особливе значення ефективності виробництва вимагає адекватного врахування та аналізу рівня та обсягу ефективності використання всіх засобів і елементів виробництва. Визначення ефективності потребує використання кількісних методів аналізу та вимірювання, які вказують на критерій економічної ефективності.

Проблема ефективності управління є невід'ємною частиною економіки управління, яка включає врахування: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє та використовує керівництво системи управління; адміністративні витрати, що визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт на виконання відповідних управлінських

функцій; вид управління роботою; ефективність управління, ефективність «дій людей у процесі діяльності організації, реалізації інтересів, у досягненні певних цілей» [8, с. 59].

У процесі управління використовуються: людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси і залежно від вмілого та цілеспрямованого використання досягається той чи інший результат. Ефективність управління – це ефективність функціонування системи управління і процесу як взаємодії систем контролю та контролю, тобто інтегрального результату взаємодії компонентів управління. У спрощеній формі це визначення можна представити так: ефективність управління – це порівняння використаних ресурсів з отриманим результатом. Найскладнішою частиною оцінки ефективності системи управління є визначення її результату. Окремі виробничо-економічні результати часто розглядаються як результати управління: темпи зростання продуктивності праці, якості продукції, ритмічності роботи тощо, що не можна вважати правильним. Управлінська праця проявляється не безпосередньо в цих показниках, а опосередковано у вигляді взаємних впливів на тих, хто безпосередньо бере участь у продуктивній праці. При цьому такі дії керівників у вигляді команд, вказівок у багатьох випадках проходять через кілька рівнів управління в напрямку зверху вниз. В результаті до роботи менеджерів вищого рівня додається робота менеджерів нижчого рівня, тобто результати та ефективність керівної роботи в кінцевому підсумку всього керівництва залежить від багатьох умов і передумов. До них належать потенціал працівника, його здатність виконувати ту чи іншу роботу; методи виробництва; соціальні аспекти діяльності персоналу та всієї команди; культура організації. Вони також значною мірою залежать від особистості самого керівника, його авторитету, стилю роботи тощо. Тому всі ці фактори діють разом та мають інтегруючий вплив на результат [5, с. 209].

Існує багато видів ефективності управління. Розглянемо основні з них:

1. за типом впливу – цілеспрямований, стратегічно-тактичний, плановий, перспективний, програмний, концептуальний, мотиваційно-стимулюючий, ресурсно-потенційний;
2. за ефектом – економічні, соціальні, інноваційні, організаційні, екологічні;
3. залежно від отриманого ефекту - економічні, регіональні, галузеві, зовнішні;
4. через форми ефективності – діяльність керівника, управлінського персоналу, процес управління, система управління, інновації в управлінні;
5. за видами систем управління – маркетингові, інноваційні, виробничі, фінансові [32, с. 170].

Розглянемо основні фактори, що впливають на ефективність управління.

Залежно від тривалості впливу розрізняють фактори, дія яких має довготривалий вплив (технічний рівень виробництва, стиль управління тощо), так і короткочасний (відсутність простоїв та порушення трудової дисципліни тощо). Залежно від виду впливу розрізняють інтенсивні та екстенсивні фактори. Перші забезпечують підвищення ефективності управління шляхом мобілізації внутрішніх ресурсів, покращення організації праці керівників та покращення їх умов, навчання керівників. Другий передбачає придбання додаткових ресурсів – збільшення чисельності персоналу, розширення технічного оснащення керівників на якісно незмінній основі. Є науково-технічні аспекти (ступінь механізації та автоматизації робіт); організаційні (раціональна структура управлінського колективу, штатний розклад, дисципліна праці тощо); економічні (система матеріального стимулювання та матеріальної відповідальності); соціально-психологічні (мотивація на роботі, міжособистісні стосунки) тощо. Залежно від форми впливу розрізняють прямі фактори (кваліфікація персоналу, стан обладнання) і непрямі фактори (психологічний клімат, групова динаміка). Перше безпосередньо впливає на ефективність управлінської роботи, друге опосередковано.

Кожен із цих чинників може діяти на систему управління як індивідуально, і у поєднанні з іншими факторами. Спільними позитивними діями ви забезпечуєте значне підвищення ефективності управління, негативними діями знижуєте. Роль менеджерів – систематично впливати, спрямовувати та коригувати ці чинники. Підвищенням ефективності слід керувати безперервно всіх рівнях організації. Отже, ефективність управління одна із основних показників вдосконалення управління, що визначається шляхом порівняння результатів управління з ресурсами, витраченими для досягнення певного результату. Вивчення ефективності управління – досить складний процес, оскільки в ньому враховуються різні фактори та умови, що сукупно впливають на управління [53, с. 20].

Як згадувалося, оцінка ефективності управління досить складна, тому існує безліч критеріїв і методів оцінки, які враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Виходячи з визначення ефективності управління як порівняння спожитих ресурсів з отриманими результатами, її можна оцінити шляхом порівняння вигод та витрат управління. Однак це спрощена оцінка ефективності управління і не завжди вірна, тому що:

- результатом управління не завжди є прибуток;
- така оцінка призводить до прямого та непрямого результату, що приховує роль менеджменту у досягненні цієї мети; Прибуток часто буває непрямим результатом;
- результат управління може бути не лише економічним, а й соціальним, соціально-економічним;
- адміністративні витрати не завжди можна чітко визначити [46, с. 209].

Щоб уникнути неточностей в результатах оцінювання, ефективність управління часто розглядають у двох аспектах: обмежена ефективність і широка ефективність. Проте навіть показники обмеженої ефективності менеджменту прямо не відображають його ефективності. Широка ефективність управління визначається шляхом порівняння управлінських витрат із загальними показниками діяльності компанії в цілому [13, с. 61].

Для визначення ефективності корпоративного управління необхідно правильно визначити склад адміністративних витрат. Ці витрати включають: основну та додаткову заробітну плату для управління компанією та її штатними підрозділами; знос основних засобів управління (будівлі та приміщення, технічне обладнання), технічні засоби (комп'ютери, засоби зв'язку, оргтехніка та господарські товари); витрати всіх видів енергії на освітлення, опалення та вентиляцію адміністративних приміщень; витрати на різноманітні допоміжні матеріали (канцелярське приладдя, папір тощо), витрати на регулярний ремонт адміністративних приміщень (кабінетів) тощо. «За цими елементами визначається структура адміністративних витрат та їх динаміка» [56, с. 389].

Основними показниками оцінки ефективності управління є дохід і рентабельність, які найкраще характеризують прибуток компанії, а отже і ефективність управління. При цьому слід виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю даного підрозділу підприємства. При оцінці ефективності управління необхідно в повній мірі застосовувати всю систему загальних і часткових показників. Ефективність управлінської діяльності стосовно теми управління можна охарактеризувати кількісними (економічний вплив) та якісними (соціальна ефективність) показниками [5, с. 118].

Особливе значення мають показники соціальної ефективності управління (якості): підвищення науково-технічного рівня управління; ступінь інтеграції процесів управління; підвищення кваліфікації менеджерів; підвищення обґрунтованості прийнятих рішень; формування організаційної культури; керованість системи; задоволення від роботи; довіра населення; посилення соціальної відповідальності організації; наслідки для навколишнього середовища.

Тобто ефективність цих показників можна підвищити за рахунок полегшення та покращення умов праці, покращення психологічної ситуації в колективі, встановлення нормальних стосунків між керівниками та підлеглими і

т. д. Звести ці показники до єдиної величини практично неможливо. Цінність такої ефективності безперечна [19, с. 12].

Якщо шляхом раціоналізації управління вдасться досягти високого рівня зазначених вище показників, то організація системи управління зміниться позитивно і буде досягнутий економічний ефект. Удосконалення управління організацією та впровадження комп'ютерних інформаційних технологій вимагають певних інвестицій, які також потребують оцінки управління цими проектами.

Аналіз категорії ефективності, її детермінант, її змісту та результатів управління дозволяє зробити висновок, що адекватний зміст і форми ефективності є наборами показників, які можуть служити мірилом, критерієм ефективності залежно від мети організації та умов її функціонування [37, с. 33].

Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності, і завдання управління – знайти варіант управління, для якого відповідний критерій приймає найбільш сприятливе значення.

Виробничий процес на підприємстві здійснюється за умови взаємодії трьох його основних факторів: персоналу, робочої сили та елементів праці. Використовуючи певні засоби виробництва, персонал виробляє суспільно корисний продукт або надає виробничі та побутові послуги. Іншими словами, це, з одного боку, прожитковий мінімум, а з іншого – обсяг виробництва, який пропорційно залежить від кількості засобів виробництва, що використовуються, людського потенціалу і ступеня його використання.

У зарубіжній практиці термін «продуктивність виробництва та обслуговування» в основному використовується як синонім терміну «ефективність», коли продуктивність означає ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва продукції.

Крім того, слід зазначити, що загальна продуктивність системи набагато вища за продуктивність праці та рентабельність. Основною характеристикою ефективності (продуктивності) доцільно вважати «досягнення виробничо-

економічної мети підприємства з найменшими витратами на робочу силу» [65, с. 97].

Завданням підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства є забезпечення максимального результату «з кожної одиниці праці, фінансових, матеріальних та інших ресурсів» [29, с. 88]. Отже, основним критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності праці. Кількісне відображення цього критерію підкреслюється системою економічних показників ефективності виробництва. Ця система містить певні групи показників (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Система показників оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Всі вони в основному використовуються для визначення рентабельності заходів, включених до стратегії щодо вдосконалення асортименту, технології та організації виробництва. Підвищення ефективності та якості бізнесу в ринковій економіці може збільшити прибуток, тобто підвищити ринкову вартість бізнесу, яка відображає не лише доступність ресурсів, а й управління виробничими потужностями для їх ефективного використання у нестабільних умовах.

Найбільш важливими факторами, що позитивно впливають на виробничу діяльність, є [46, с. 298]:

а) Ефективне керування матеріальними потоками. У компаніях з інтенсивним матеріальним та енергетичним виробництвом проблема економії та зниження споживання сировини та енергії має постійно контролюватись компетентними фахівцями. Проблема збереження ресурсів у цих операціях може бути позитивно вирішена шляхом впровадження маловідходних та безвідходних технологій, збільшення виходу корисних продуктів чи енергії на одиницю використовуваного матеріалу, використання хорошої сировини. Ринок підвищення якості матеріалів за рахунок первинної обробки.

б) розвиток. Технологічні інновації, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, суттєво впливають на рівень та динаміку ефективності виробництва. За принципом ланцюгової реакції вони викликають істотні зміни технічного рівня та продуктивності технологічного обладнання, методів та форм організації робочих процесів, навчання та кваліфікації персоналу тощо.

в) використання технічних засобів. Цей чинник посідає одне з перших місць у програмі підвищення ефективності виробництва. Підвищення продуктивності наявного устаткування сприяє правильна організація ремонту та обслуговування, оптимальний термін служби, необхідна пропорційність потужності технологічно пов'язаних груп (агрегатів), чітке планування тимчасового завантаження, підвищення варіативності робіт тощо.

г) продуктивність. Основним джерелом та визначальним фактором підвищення ефективності виробничої діяльності компанії є співробітники: керівники, підприємці, спеціалісти, робітники. Продуктивність їх роботи багато в чому визначається методами, прийомами, особистими навичками, знаннями, трудовою етикою та здатністю виконувати певні дії.

д) відповідність продукції. Переваг продукту недостатньо, щоб зробити компанію високопродуктивною. Товари, які пропонуються до продажу компанією, повинні з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за розумною ціною. Компанія має гарантувати відсутність організаційних та економічних бар'єрів між виробництвом та різними рівнями продажів.

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що тільки комплексне використання цих факторів може вплинути на темпи зростання ефективності виробництва. Чинники, що визначають ефективність виробництва, є найважливішим інструментом реалізації економічної політики компанії та важливим засобом обґрунтування управлінських рішень, оптимізації витрат ресурсів, вдосконалення цінової політики та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що управління – особливий цілеспрямований вид діяльності, який передбачає комплексний процес взаємодії функцій планування, організації, мотивації та контролю, і має на меті встановити взаємозв'язок сукупності способів, засобів і дій, необхідних і достатніх для досягнення кінцевої мети діяльності, тобто місії. Ефективність менеджменту – це ефективність роботи системи та процесу управління як взаємодії контрольної та керованої систем, що гарантує досягнення цілей компанії; яке визначається співвідношенням ефекту від здійснення різних інвестицій у систему управління підприємством із сумою витрат, необхідних для їх здійснення.

2. Управління сільським господарством є особливим видом управління і може бути визначено як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера. Його можна розглядати як сукупність окремих складових компанії: виробництва, бізнесу, фінансів, маркетингу, управління людськими ресурсами, роботи з клієнтами.

3. Зростання ефективності системи менеджменту підприємства – необхідна частина правильного функціонування будь-якого бізнесу. В даний час існує безліч можливостей для покращення управління, кожна з яких націлена або на лідера, його особисті та професійні якості, або на будь-який елемент управління. Робота з підвищення ефективності управління може починатися з будь-якого напрямку діяльності, найбільш актуального для організації. Просто важливо стежити за взаємовідносинами між структурними елементами управління. Найбільш ефективними засобами підвищення ефективності системи управління є: поліпшення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням кваліфікації та особистих характеристик; розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін, розробки філософії та політики.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕРЕМОГА АВК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика приватного підприємства «Перемога АВК»

Приватне підприємство «Перемога АВК» розташоване за адресою с. Чумаки Дніпровського району Дніпропетровської області. Загальна земельна площа ПП «Перемога АВК» станом на 31.12.2020 року становить 2093 га. Ефективність господарювання залежить від умов виробництва. Таким чином, економічний аналіз доцільно почати із вивчення природних та економічних умов підприємства, його розміру, напряму виробництва, ступеня інтенсифікації виробництва та його ефективності. Тільки з огляду на конкретні умови господарювання, можна об'єктивно оцінити результати господарювання та вказати шляхи розвитку підприємства.

Територія ПП «Перемога АВК» входить в зону помірного засушливого району Центрального Степу України, який характеризується жарким літом і відносно холодною зимою. По багаторічним даним середньорічна температура повітря становить $+7,4^{\circ}\text{C}$. Переважаючий напрямок вітрів – західний і північно-західний. Тривалість безморозного періоду 187 днів з температурою вище 10°C , на який припадає понад 63% із 296 мм річної кількості опадів. Товщина снігового покриву коливається в межах 6-27 см. Літні опади випадають частіше всього у вигляді короткочасних інтенсивних ливнів.

Рельєф території представлений слабо пологою рівниною. Ґрунтові води залягають глибоко і на процес ґрунтоутворення не впливають. Ґрунти підприємства представлені переважно чорноземами звичайними мало гумусними, різного ступеню еродованості. Потужність гумусового горизонту складає 64-69 см, вміст гумусу в орному шарі коливається від 2,5 до 4,2%.

Земельні ресурси становлять важливу частину природних ресурсів, виступають основним засобом сільськогосподарського виробництва та є базою для просторового розміщення підприємств у всіх секторах економіки. У сільському господарстві земля є одночасно об'єктом та засобом праці. Ефективне використання земельних угідь має важливе значення для сталого розвитку сільськогосподарського сектору та індивідуальних господарств. В таблиці 2.1 наведено динаміку показників землекористування досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1 – Рівень землекористування та землезабезпеченості в ПП «Перемога АВК»

Показник	2018		2019		2020		2020 р. у % до 2018 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	2308	100,00	2278	100,00	2093	100,00	90,7
із них: рілля, га	2205	95,54	2217	97,32	2080	99,38	94,3
Посівна площа, га	2157	93,46	2178	95,61	2070	98,90	96,0
Коефіцієнт розораності землі	95,54	-	97,32	-	99,38		104,0
Коефіцієнт використання ріллі	97,82	-	98,24	-	99,52		101,7
Чисельність працівників, чол.	130	-	154	-	171		131,5
Припадає на одного працівника:							
сільськогосподарських угідь	17,75	-	14,79	-	12,24	-	68,9
ріллі	16,96	-	14,40	-	12,16	-	71,7
посівів	16,59	-	14,14	-	12,11	-	73,0

Площа сільськогосподарських угідь приватного підприємства ПП «Перемога АВК» за період 2018-2020 рр зменшилася на 9,3 %, що становить 215 га землі. Дана динаміка зумовлена виведенням частини площ із землекористування підприємства та розширенням галузі тваринництва. З урахуванням зменшення загальної площі сільськогосподарських угідь,

скоротилася площа ріллі та посівних площ на 125 та 87 га відповідно. Рівень розораності сільськогосподарських угідь в 2020 році склав 99,38 %, що свідчить про повне використання угідь підприємства. При цьому високий рівень використання орних земель – 99,52 %, вказує на порушення сівозмін на підприємстві. За даної тенденції, керівництву підприємства доцільно переглянути менеджмент земельних ресурсів та прийняти управлінські рішення, які гарантуватимуть раціональне та еколого-ефективне використання земельних угідь.

Навантаження сільськогосподарських угідь, ріллі та посівних площ на одного працюючого на підприємстві в 2020 році зменшилися в порівнянні з рівнем 2018 року майже на 30 %, і склали близько 12 га в розрахунку на одного працівника. Така тенденція зумовлена зменшенням площі підприємства при одночасному збільшенні чисельності працівників. Також зниження навантаження площі на працівників господарства зумовлено підвищенням технічного рівня, оновленням та розширенням машино-тракторного парку. Така ситуація склалася на підприємстві за рахунок більш інтенсивного розвитку галузі тваринництва на підприємстві. Зокрема в останні роки більше уваги приділяється розвитку Конного двору господарства, та виділенню структурного підрозділу «Пасіка». Тобто, спеціалізація підприємства поглиблюється в бік інтенсивного розвитку галузі тваринництва. На цю тенденцію також вказує збільшення частки посівів кормових культур в структурі посівних площ підприємства.

Найважливішим елементом продуктивних сил та основним джерелом економічного розвитку є люди – їх навички, освіта, рівень підготовки та мотивація до роботи. Існує пряма залежність між конкурентоспроможністю економіки та рівнем добробуту населення, підвищенням ефективності роботи підприємства, характеристикою трудового потенціалу співробітників компанії, якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організації їх використання на окремих підприємствах. В таблиці 2.2 наведено рівень та ефективність використання працівників в ПП «Перемога АВК».

Таблиця 2.2 – Динаміка показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів в ПП «Перемога АВК»

Показник	2018	2019	2020	2020 р. у % до 2018 р.
Чисельність працівників, осіб	130	154	171	131,54
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, люд-дн/особу	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день, год.	7,2	7,5	7,0	97,22
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	6887,2	14216,4	20850,8	302,75
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	4414,9	7692,9	10161,2	230,16
Частка оплати праці в загальній сумі витрат, %	17,77	15,72	18,49	0,72
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	362,7	384,4	580,9	160,14
на 1 люд.-день, грн.	2611,8	2882,7	4066,4	155,70
на 1 працівника, тис. грн.	731,3	801,4	1045,1	142,91

Як було відмічено раніше, чисельність працівників в ПП «Перемога АВК» збільшилася в 2020 році на 31,54 % в порівнянні з 2018 роком, що складає 41 особу. При цьому тривалість робочого часу, відпрацьованого одним працюючим зменшилася на 8,21 %, або на 23 робочих дні за рік в розрахунку на 1 працівника. Це свідчить про раціональне використання робочого часу та оптимізацію графіку працюючих. При цьому тривалість робочого дня також зменшилася на 2,78 %, або на 0,2 години. Зменшення тривалості робочого часу позитивно відобразилося на ефективності використання трудових ресурсів та рівні їх оплати. Оцінка продуктивності як робочого часу зросла більше ніж в 1,5 рази, а працівників на 42,91 %. Позитивним моментом в діяльності

підприємства є збільшення середньомісячного рівня оплати праці в 2,3 рази. При цьому зросла і частки оплати праці в структурі витрат. Більш наочно це представлено на рис. 2.1.

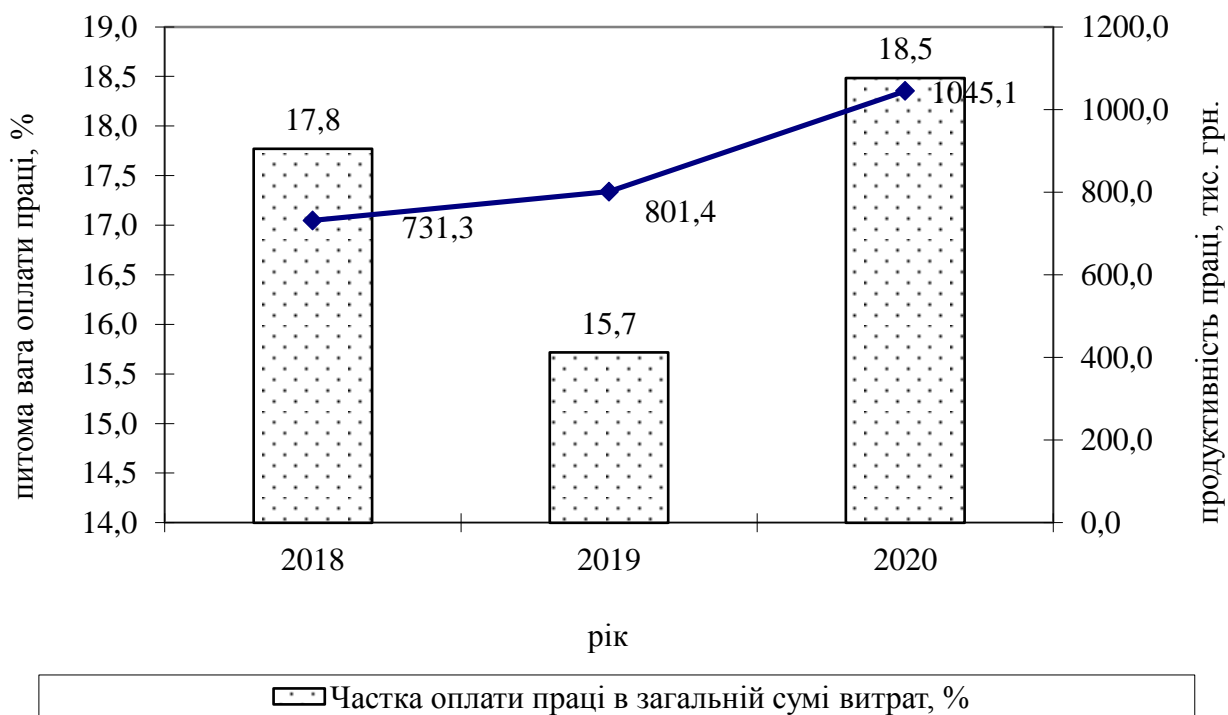


Рисунок 2.1 – Динаміка рівня ефективності та оплати праці в ПП «Перемога АВК»

Як свідчить наведений рисунок питома вага оплати праці в структурі затрат складає 18,5 % в 2020 році, що перевищує рівень 2018 року на 0,72 відсоткові пункти. Це достатньо високий рівень показника для сільськогосподарського підприємства. При цьому, рівень продуктивності праці щорічно зростає, і в 2020 році становить 1045,1 тис. грн в розрахунку на одного працівника. Достатньо високий рівень продуктивності праці зумовлений розвитком таких елітних напрямків спеціалізації як спортивне конярство та бджільництво.

Основні засоби є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії та відіграють важливу роль в діяльності. До власності підприємства входять різні матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. В таблиці 2.3 наведено рівень

забезпеченості підприємства основними і оборотними засобами та ефективність їх використання протягом 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3 - Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних засобів в ПП «Перемога АВК»

Показник	2018	2019	2020	2020 р. у % до 2018 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	98232,0	143210,5	176265,0	179,44
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	82720,0	97575,5	120132,5	145,23
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	755,63	929,94	1030,79	136,41
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	1,03	1,16	0,99	95,46
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	63929	22950	29293	45,82
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,24	1,16	1,18	95,28
Тривалість 1 обороту, днів	294	314	309	104,96
Норма прибутку, %	35,33	9,53	9,88	-25,45
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	84,2	68,1	68,2	80,94

Основні засоби – матеріальні активи підприємства, вартість яких перевищує 6000 гривень і поступово зменшується у зв'язку із фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік. Вартість основних засобів на підприємстві збільшилася на 79,44 %, за рахунок придбання обладнання для Кінного двору та переоцінки наявних основних засобів підприємства. При цьому вартість оборотних засобів збільшилася на 45,23 % за рахунок підвищення цін на товари промислового виробництва,

корми та кормові добавки. Більш наочно співвідношення між рівнем забезпеченості і ефективністю використання основних засобів наведено на рис. 2.3.

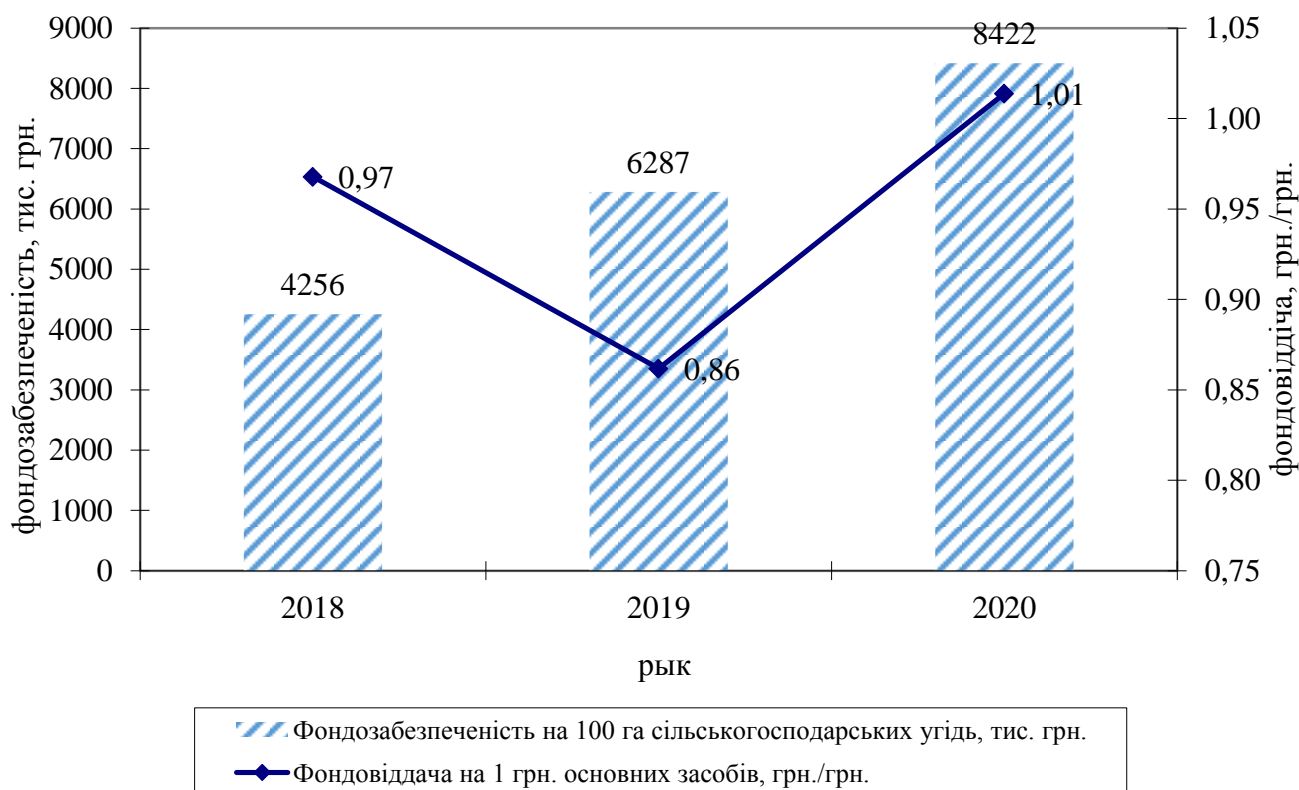


Рисунок 2.3 – Динаміка рівня забезпеченості і ефективності використання основних засобів в ПП «Перемога АВК»

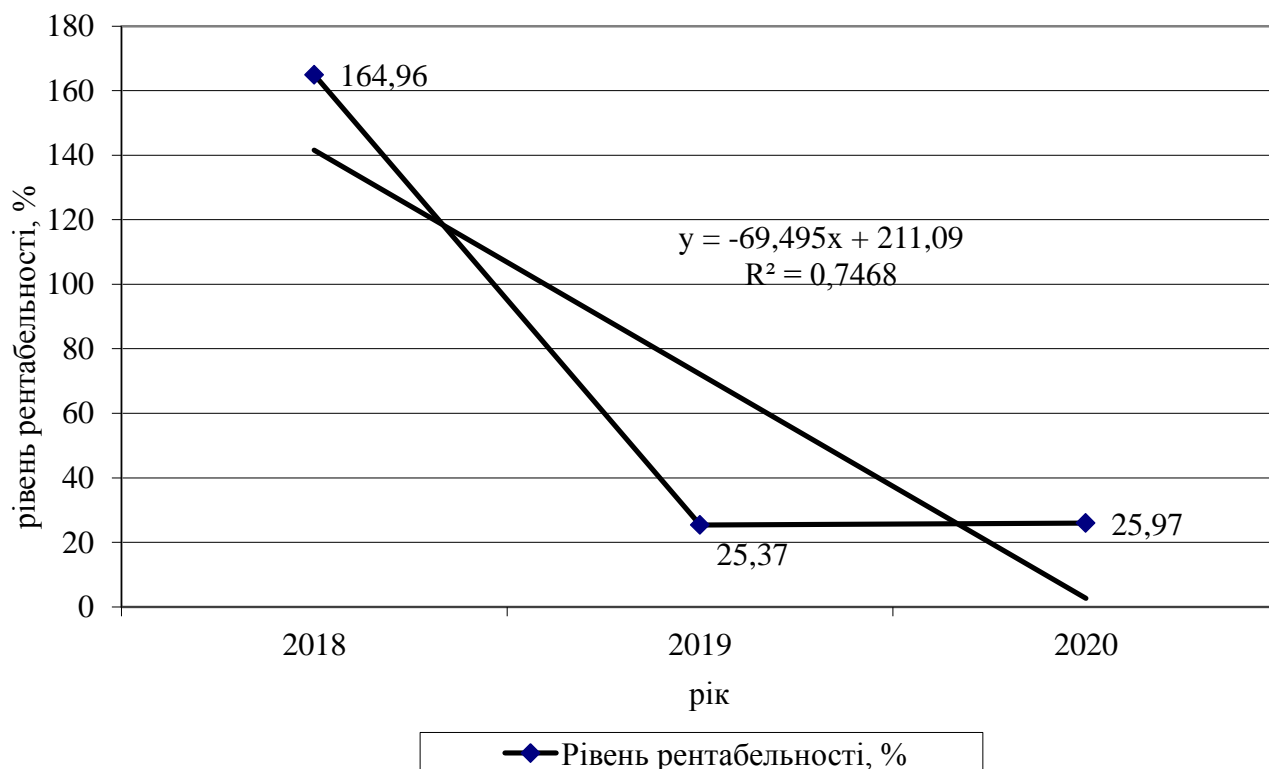
Наведений рисунок наочно демонструє пряму залежність між рівнем фондозабезпеченості та рівнем ефективності використання основних засобів. Збільшення вартості основних засобів при одночасному скороченні сільськогосподарських угідь зумовило збільшення рівня фондозабезпеченості на 97,87 %. А перевищення приросту вартості основних засобів над збільшення чисельності працівників призвело зростання рівня фондоозброєності на 36,41 %. Збільшення рівня оснащеності основними засобами забезпечило незначний приріст фондівіддачі (+4,96 %). Відповідно, зростання фондівіддачі зумовило зниження фондоємності на 4,54 %.

Зменшення суми прибутку більше ніж у два рази, при одночасному збільшенні вартості основних засобів зумовило зниження норми прибутку на 25,45 відсоткові пункти. Тобто, при збільшенні валового доходу спостерігається зменшення прибутковості діяльності. Така ситуація свідчить, що приріст витрат перевищує зростання доходів, та спричиняє зменшення рентабельності господарювання. Результативні показники діяльності ПП «Перемога АВК» відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники рівня та ефективності діяльності ПП «Перемога АВК»

Показник	2018	2019	2020	2020 р. у % до 2018 р.
Припадає на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
- матеріальних витрат	1679,12	3970,54	5388,82	320,93
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	4119,11	5417,69	8538,32	207,29
- прибутку	2769,89	1007,46	1399,57	50,53
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	2,453	1,364	1,584	64,59
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн.	731,30	801,40	1045,07	142,91
Рівень рентабельності, %	164,96	25,37	25,97	-138,99

Як свідчать дані табл. 2.4 діяльність ПП «Перемога АВК» залишається прибутковою, але ефективність господарювання зменшується. Зокрема, при збільшенні поточних матеріальних вкладень в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 3,2 рази, дохід збільшився в два рази, а чистий прибуток при цьому зменшився майже на 50 %. Така динаміка вказує на нераціональне зростання витрат на виробництво. Можливо в подальшому вкладення будуть окупними, тобто планується довгострокова стратегія виходу на ринок. На рис. 2.4. динаміка рівня рентабельності ПП «Перемога АВК» представлена більш наочно.



**Рисунок 2.4. – Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності діяльності
ПП «Перемога АВК»**

Параметри отриманого тренду свідчать, що рівень рентабельності має тенденцію до зниження зі щорічним зменшенням на 69,5 відсоткові пункти. Така тенденція дуже стрімка і свідчить про погіршення як ефективності господарювання, так і фінансового стану підприємства. Тому управлінські рішення повинні бути спрямовані на пошук проблем в діяльності підприємства та розробку заходів щодо їх усунення.

ПП «Перемога АВК» створило таку організаційну структуру, яка зумовлює успішність, відповідає вимогам функціональної спеціалізації і дає можливість підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, яке здійснює безпосередній вплив та продуктивно і раціонально розподіляти, спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю (Додаток А). Згідно зі статутом, підприємство має організаційно-виробничу структуру побудовану за багатогалузевим принципом.

ПП «Перемога АВК» має в своїй організаційній структурі обслуговуючі підрозділи, до яких входить: автогараж, склад паливно-мастильних матеріалів, ремонтна майстерня, будівельно-ремонтна бригада. Завдяки виробничим підрозділам підприємство забезпечене необхідними ресурсами для виробництва. Також на території підприємства наявні культурно-побутові підрозділи: їдальня (забезпечує працівників харчуванням), лазня.

Велике значення для розвитку підприємства є наявність відділів, завдяки яким підприємство самостійно функціонує отримує прибуток чи збиток, самостійно приймає рішення подальшого розвитку. В ПП «Перемога АВК» ефективно функціонування забезпечує: бухгалтерський відділ, відділ кадрів, інженерний, охорони праці, агрономічний, зооінженерний, ветеринарний, котрі забезпечують правильність витрачання грошових коштів, складаючи звітність підприємства кожного року, забезпечення роботою працівників, наявністю необхідних ресурсів, машинно-тракторного парку; агрономічний відділ дозволяє зосередитися з оптимальними строками сівби, збирання врожаю, внесенням добрив, тобто догляд за посівами; зооінженерний і ветеринарний характерний для розвитку тваринництва (поголів'ям худоби, отримання приплоду).

2.2. Оцінка середовища функціонування підприємства

Для досягнення своїх стратегічних цілей «Перемога АВК» узгоджено працює у всіх сферах своєї діяльності – маркетинг, фінансова політика, бухгалтерський облік, закупівля, виробництво, продаж, підбір персоналу та працевлаштування. Основна мета менеджерів компанії – підтримувати існуючий обсяг продажів при одночасному зниженні витрат на рекламу та просуванні її на ринку, і навіть зниженні попиту. Інакше кажучи, відділ маркетингу ПП «Перемога АВК» підтримує попит лише на рівні, встановленому планами менеджменту. Відділ маркетингу допомагає компанії

оцінити потенціал кожного відділу, поставити мету для кожного, а потім успішно досягти цих цілей.

Керівники ПП «Перемога АВК» організують свою діяльність на основі тактичного планування. Тому що таке планування має низку переваг. Він спонукає керівництво постійно думати про майбутнє і змушує компанію чіткіше визначати свої цілі та орієнтири, веде до кращої координації та забезпечує об'єктивні показники ефективності виробничої та економічної діяльності. Ретельне планування допомагає компанії передбачати зміни у навколишньому середовищі та швидко на них реагувати, а також завжди бути готовим до непередбачуваних обставин.

ПП «Перемога АВК» працює на абсолютно конкурентному ринку, тому багато часу витрачає на розробку та застосування маркетингових стратегій, тому що роль маркетингових стратегій у розробці нових продуктів, плануванні продуктів, ціноутворенні, рекламі, рекламі, просуванні продажів дуже важлива для його компанії.

Сьогодні більшість менеджерів, які проголошують переваги бізнесу над потребами споживачів, насправді дотримуються концепції маркетингу, заснованої на виробництві та комерціалізації, яка насамперед ґрунтується на бажанні збільшити виробництво та продажі.

Чотири елементи беруть участь у формуванні попиту на сільськогосподарську продукцію: специфічні потреби; платоспроможність споживачів, що залежить від загальної економічної ситуації та платоспроможності покупців; ціна постачання, кількість, асортимент та якість які залежить від виробника.

Таким чином, зусилля компанії впливають на більшість факторів формування попиту на сільськогосподарську продукцію. А оскільки достатній попит є основою ефективності торгової діяльності, необхідно активізувати маркетингову діяльність для бізнесу економічно рентабельних продажів.

Щоб проаналізувати середовище, в якому працює компанія, вам спочатку необхідно знати сильні та слабкі сторони нашої компанії. SWOT-аналіз

доступний для чіткої оцінки сили нашої компанії та ринкової ситуації. Спочатку ми складемо список слабких та сильних сторін ПП «Перемога АВК», а також загроз та можливостей (Таблиця 2.5). SWOT-аналіз – це виявлення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та ризиків, що виникають у її найближчому оточенні (зовнішньому середовищі). SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення бізнес-середовища, правової бази, сильних і слабких сторін вашої компанії та ваших конкурентів, а також комплексної взаємодії аналізованих факторів. За допомогою цього методу ми можемо провести спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії з метою визначення взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями компанії.

Таблиця 2.5 - Аналіз сильних та слабких сторін а також можливостей та загроз ПП «Перемога АВК»

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції 6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Далі оцінимо можливість використання можливостей і загроз і їх вплив на бізнес. Ми проводимо всебічний аналіз можливостей та ризиків, поєднуючи ймовірність виникнення фактору протягом року із серйозністю його впливу на компанію.

Ми оцінюватимемо ці два параметри за 10-бальною шкалою. Сформуємо матрицю можливостей та ризиків (таблиця 2.6). Після того, як ми склали точний список слабких та сильних сторін бізнесу, а також ризиків та можливостей, ми встановлюємо зв'язки між ними.

Таблиця 2.6 - Аналіз сприятливих можливостей та загроз ПП «Перемога АВК»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4 - 6	Низька 1- 3	Висока 7-10	Середня 4-6	Низька 1-3
Сприятливі можливості						

Збільшення цільового ринку підприємства	+			+		
Оновлення техніки на підприємстві		+		+		
Існує потенціал для розвитку галузі		+			+	
Можливість збільшення обсягів виробництва продукції		+		+		
Підвищення урожайності	+				+	
Розширення напрямків діяльності			+	+		
Загрози						
Можливість зменшення обсягу виробництва за рахунок урожайності	+			+		
Незпрацювання механізмів реформування сільського господарства		+			+	
Можливість появи нових конкурентів	+			+		
Підвищення собівартості продукції за рахунок підвищення цін на оборотні фонди	+			+		
Збільшення залежності від позичкових коштів	+			+		
Втрата партнерів із-за конкурентного тиску		+			+	
Вплив природно-кліматичних факторів	+			+		

Виходячи з виявлених слабких та сильних сторін ПП «Перемога АВК», а також загроз та можливостей, надаються такі варіанти майбутньої діяльності:

1. Виробляючи якісну продукцію та маючи стабільних партнерів, ви можете збільшити прибутковість компанії, продаючи продукцію за низькими цінами.

2. Диверсифікація виробництва – ефективний спосіб зміцнення економіки. Це дозволяє економіці поліпшити виробництво з допомогою виробництва розширеного асортименту продукції задоволення споживчого попиту. Чим більше сфер діяльності в економіці, чим вищий ступінь диверсифікації і менша ймовірність втрат і простоїв виробництва в цілому, тим менший бізнес-ризик.

3. Дещо пом'якшити наслідки стихійних лих за допомогою самострахування та перестрахування.

Все перераховане вище взаємопов'язане і вимагає повноцінної реалізації. Розгляньмо перші три альтернативи.

Продукція компанії представлена продуктами рослинного та тваринного походження. Асортимент ПП «Перемога АВК» є досить різноманітним. Компанія виробляє продукцію тваринництва та рослинництва, пропонує послуги. Продукція підприємства затребувана на сільськогосподарському ринку та використовується для поповнення запасів, для перепродажу, переробки чи споживання.

Рішення щодо продуктової лінійки приймає менеджер з продажу за участю відділу маркетингу та інших відділів компанії. Широта асортименту визначається цілями, які ставить собі компанія.

Компанія виробляє такі види сільськогосподарської продукції: озима пшениця, ярий ячмінь, озимий ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак, приріст свиней, великої рогатої худоби, виробництво молока, конярство та бджільництво, а також послуги технічного виробництва для сільського господарства.

Вибір постачальників для компанії починається з аналізу попиту компанії на сировину та можливостей їх задоволення на ринку. Вивчивши ринок, складають специфікації на потрібні товари. У специфікації вказуються найменування та якості товарів, вимоги до їх якості. У специфікаціях вказані всі характеристики та стандарти необхідного продукту. Після складання специфікацій кожної товарної групи складається список можливих постачальників. Яке число постачальників повинне брати участь у виконанні замовлення на кожну товарну групу, залежить «від кон'юнктури ринку і від кількості необхідного товару» [61]. Ці питання вирішує відділ продажу компанії.

Джерелом інформації створення списку постачальників є вивчення ринку необхідного типу продукту. Якщо постачальників лише кілька (два або три), найбільш відповідними критеріями вибору є виробничі потужності, ціни на товари, що закупаються, і надійність постачальників. Вибирається

постачальник, що найбільш повно відповідає зазначеним критеріям. ПП «Перемога АВК» у своїй діяльності використовує велику кількість різних матеріалів, сировини та комплектуючих, тому список постачальників у даної компанії є досить довгим, основними з яких є:

1. Елітне насіння соняшника, озимої пшениці та інших рослин – ПП «Сідс-Сервіс», ТОВ «Грейн».

2. Корми та кормові добавки для тварин – ПрАТ «УКРАГРО НВК».

3. Сільськогосподарська техніка - за договорами з виробниками машин та на вторинному ринку машин.

3. Запчастини для ремонту сільгосптехніки – ПрАТ «Агро-Союз», ТОВ «Технобуд-Інвест».

Слід зазначити, що компанія постійно не розробляє стратегічні плани, а економіка будується на точному та збалансованому знанні потреб цільового ринку та споживчого попиту з урахуванням та оцінки умов виробництва.

Аналіз та оцінка системи продажів ПП «Перемога АВК» дозволяє зробити висновки про поступові зміни у діяльності компанії в останні роки. Про це говорять, перш за все, показники зростання продажів та чистого прибутку. Ця компанія продає свою продукцію через непрямі торгові канали; та продукція реалізується з участю дистриб'юторів.

2.3. Система менеджменту виробництва продукції в приватному підприємстві «Перемога АВК»

Основою ефективної роботи аграрних підприємств у галузі тваринництва є використання ефективних наукових технологій із застосуванням наукових досягнень, передових технологій та новітнього технічного забезпечення.

ПП «Перемога АВК» – приватне підприємство, яке сьогодні є лідером серед сільськогосподарських підприємств нашого регіону з поширення передових технологій у племінній справі та розвитку галузей тваринництва (конярство, бджільництво). У тваринництві використовуються технології утримання тварин на холоді, осіннє отелення корів, розведення

високопродуктивних корів, аеробна переробка гною в лагунах, матеріально-технічна база складається в основному із імпортного обладнання, цілий рік для тварин використовують однотиповий і збалансований раціон. Середній удій від однієї корови молочного стада у 2020 році склав 7408 кг.

У 2019 році введено в експлуатацію молочний комплекс з роботизованою системою доїння DeLaval. Ця технологія пропонує забезпечити тваринам простір для руху та відпочинку, можливість вільного годування та прояву статевих рефлексів. Доїльні апарати виконують усі технологічні операції: доять і роздають корм для тварин, встановлюють соскові стаканчики на вим'я корів без втручання оператора. При даній технології використовують лазерне обладнання, щоб автоматично знайти дійки і підключити пристрій.

В процесі доїння і обслуговування корів автоматична система доїння виконує багато функцій, які раніше частково покладалися на доярку. Вони готують вим'я перед увімкненням доїльного апарату, шукають дійки та промивають кожну в теплій воді, масажують і зціжують перші каплі молока, потім вмикають доїльний апарат, вчасно знімають його та дезінфікують вим'я та дійки одночасно. Ведуть аналіз руху корови після останнього доїння (виявлення корів під час охоти). Роботи посилають сигнали до селекційних воріт для відбору проб проблемних корів, проводять вимірювання надоїв, та аналіз якості молока, аналізують вміст у молоці крові, гною та антибіотиків. В останніх трьох випадках молоко автоматично відокремлюється і скидається в каналізацію, а якісна сировина надходить в резервуар для зберігання та охолодження молока.

Крім того, під час доїння можна оцінити кожну чверту корову за станом вимені та виявити ознаки маститу. Для діагностики субклінічного маститу використовуються два параметри якості молока: його електропровідність та температура під час доїння. Порівняно з традиційним процесом доїнням корів, який використовується на більшості ферм, все залежить від фізичного стану доярки та її спроможності вчасно проводити всі операції, використання роботизованої системи забезпечує постійне та фіксоване виконання

технологічних процесів, які повторюються в упорядкованому порядку. Створено найсприятливіші фізіологічні умови для дійних корів.

Суворе виконання всіх необхідних заходів, дотримання правил гігієни на підготовчому етапі та під час доїння, відсутність травм і запалень вимені дають змогу підтримувати якість молока на рівні природної мікрофлори. На фермах, де організована робота автоматизованих систем, обстановка спокійніша, досягається найвищий рівень комфорту для корів, що також сприяє підвищенню їх продуктивності.

За період 2018-2020 рр у господарстві діловий вихід телят становить 85%. Використовуючи сперму з розбивкою за статтю, господарство прагне збільшити кількість племінних тварин. ПП «Перемога АВК» самостійно виробляє комбікорм для тварин, для виробництва якого використовуються лінії комбікормів та міні-заводи. Перевагою цієї технології переробки та зберігання зерна є отримання збалансованого раціону за менших витрат.

Усі основні приміщення оснащені електронним обладнанням для аналізу та комп'ютерами. Старі стайні відреставровані. У 2018 році побудовано комбікормовий завод потужністю 10 т/добу. У 2019 році розпочато будівництво племінного центру для 24 найкращих вітчизняних та зарубіжних племінних биків.

На підприємстві прийнято та успішно впроваджено модель управління безпечністю харчових продуктів. Сьогодні місія компанії – пошук, розробка, впровадження та передача суспільству доступних, технічно передових та екологічно чистих технологій для сільського господарства. Керівники вищої та середньої ланки демонструють своє відношення до якості, дотримуючись таких основних принципів: бездоганний зовнішній вигляд; збільшення частки сучасного обладнання на фермах та покращення інфраструктури; впровадження сучасних технологій; вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) відповідно до європейських стандартів.

Для реалізації стратегії сталого розвитку особливий інтерес становить використання екологічного менеджменту як інструменту регулювання впливу

будь-якої діяльності на навколишнє середовище. В умовах ринкової економіки виробники постійно перебувають під впливом конкурентного середовища, що змушує їх приділяти більше уваги питанням якості. Останнім часом керівництво багатьох компаній зіткнулося з необхідністю керувати якістю, щоб досягти конкурентоспроможності, завоювати довіру споживачів до продукції.

Для проведення робіт з розробки та впровадження СМЯ проведено навчання вищого керівництва з питань сучасного менеджменту на основі застосування стандартів серії ISO 9000, ISO 22000, принципів TQM, моделей досконалості. Зібрану інформацію систематизують працівники Навчального центру, потім розглядають на засіданнях тематичних груп. За останні роки господарювання у ПП «Перемога АВК» створено власний банк даних про накопичений досвід, показники ефективності, зібрано інформацію про передові технології в інших областях діяльності кращих підприємств світу і України. Дані за новими технологіями і процесами, отримані з різних джерел, аналізують, апробують і лише одержані позитивні результати є основою для обґрунтування стратегії та впровадження у виробництво.

Всі звіти і думки обговорюють і це є основою для прийняття рішень. За необхідності Навчальний центр, або окремі працівники, ведуть пошук потрібних фахівців, залучають їх до вирішення проблем, укладають договори про співпрацю або запрошують на постійну роботу.

В сучасних умовах у ПП «Перемога АВК» назріла необхідність переходу до сучасного менеджменту якості. Підприємство приступило до використання ефективної моделі управління якістю сировини і продукції. Складовою частиною менеджменту якості є процесний підхід. Система забезпечення якості, яку застосовують для управління підприємством, спрямована на вирішення таких задач як контроль технологічних процесів; контроль якості сировини, що надходить, і продукції відповідно до вимог нормативної документації; організація проведення науково-дослідних та експериментальних робіт згідно з перспективами розвитку; сертифікація продукції і проведення інспекційного контролю; сприяння впровадженню у виробництво передової

технології, нового технологічного обладнання; організація ремонту, обслуговування та експлуатації обладнання; організація метрологічного забезпечення.

Для забезпечення реалізації політики і стратегії на підприємстві спроектували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. Всі процеси структуровані – управлінські (стратегічне управління, оперативне управління, процес управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, процес зберігання і переробки зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, надання послуг ІТС, управління будівництвом і спорудами) і охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Мережа ключових процесів складається з управління, виробництва, реалізації, контролю якості, підтримки та розвитку відносин із партнерами і суспільством, навчання. Шляхи розробки процесів наступні: пошук подібних процесів у всьому світі та їх аналіз; зіставлення результатів із результатами процесів, що діють на підприємстві; відбір найефективніших та їх адаптація в умовах підприємства; їх впровадження за визначення найбільш прийнятних; постійне вдосконалення; оцінка ефективності; подальше вдосконалення.

У зміненому процесі вирощування телят економія молока складає 250 л на одне теля. Кардинальні зміни в годівлі корів призвели до збільшення вмісту білка і жиру в їх молоці і тим самим вплинули на задоволення потреб споживачів.

За удосконалення процесів у тваринництві відповідно вдосконалюються людські ресурси. Впровадження сучасних процесів доїння дозволило зменшити кількість операторів від 20 до 5 осіб на зміну. Розширення діяльності, навпаки, вимагає збільшення в галузі тваринництва людських ресурсів (у 2019 році - додатково залучено 15 осіб). Збільшилася потреба у працівниках Навчального центру, оскільки зросли запити споживачів, партнерів, суспільства і власного персоналу в сучасних знаннях. Підприємство стимулює і підтримує будь-які починання персоналу в навчанні, в тому числі і здобуття другої освіти.

У складі підприємства є лабораторія, на базі якої її завідувач проводить заняття з лаборантами, а також з іншими категоріями працівників щодо управління якістю продукції. В кінці навчання проводять перевірку рівня отриманих знань.

ПП «Перемога АВК» підтримує зв'язки з деякими партнерами більше 5 років. Їх облік ведуть у кожному напрямку, до них додають нові, які з'являються в результаті організації та проведення підприємством виставок, конференцій, навчань, публікації матеріалів у пресі та демонстрації на телебаченні. Зв'язок з усіма партнерами підтримують листуванням, телефонними переговорами, особистими зустрічами керівників і фахівців підприємства із представниками закордонних компаній у галузі тваринництва.

Деякі укладені контракти (наприклад, закупівля племінної худоби) включали в себе і передачу ноу-хау. Так, компанія Wellard після поставки тварин забезпечила підприємство фахівцями-ветеринарами, які провели навчання фахівців як під час проведених ними лекцій, так і поділилися тонкощами практичних прийомів із догляду за високопродуктивною худобою на робочих місцях.

Для успішного впровадження і адаптації нових технологій в сільське господарство, їх наукового обґрунтування підприємство впродовж декількох років підтримує тісні партнерські відносини з вітчизняними науково-дослідними організаціями, незалежними консультантами. Професори ДДАЕУ впродовж багатьох років допомагають фахівцям-тваринникам у впровадженні технологій холодного утримання телят.

Виробничі запаси сировини, кормів, матеріалів на підприємстві постійно підтримують на такому рівні, щоб можна було забезпечувати виробничий процес, виконувати замовлення споживачів, а також мінімізувати витрати, які зумовлені необхідністю мати запаси. Так, заготівлю кормів проводять з урахуванням 1,5 річного запасу.

Оскільки сільськогосподарське виробництво безпосередньо пов'язане з впливом на навколишнє середовище, то розробляють та удосконалюють

процеси, спрямовані на зниження негативного впливу на нього. Система утримання великої рогатої худоби передбачає виключення попадання гною у водойми і ґрунт, використовуючи сучасні системи гноєвидалення та гноєзберігання. Для задоволення потреб в такому широкому спектрі щорічно інтенсивно удосконалюють процеси з використанням інновацій (табл. 2.7). Вдосконалення, які проводять у ПП «Перемога АВК», базуються на досвіді передових підприємств світу і власних прогнозах та розрахунках.

Таблиця 2.7 – Вдосконалення основних процесів у тваринництві в ПП «Перемога АВК»

Процес	2018	2019	2020	2021 (план)
1. Отелення корів (в індивідуальних боксах)	X			
2. Вирощування телят (холодне утримання)		X		
3. Доїння корів		X		
4. Управління молочним стадом	X			
5. Управління продуктивністю і фізіологічним станом корів	X		X	
6. Гноєвидалення в лагуни			X	
7. Годівля (збалансована)	X			
8. Використання гумових килимків для підстилки				X

Основні технологічні процеси у тваринництві підприємства комп'ютеризовані. Кожна корова має індивідуальний номер і транспондер на ошийнику. Корів фіксують в момент входження в доїльний зал системи типу «Паралель 2x10» і починається процес відслідковування інформації через комп'ютер. Існуюча комп'ютерна програма дозволяє відслідковувати кілька параметрів: номер тварини, кількість молока, температуру тіла, електропровідність молока. Кожній корові на ногу встановили актометр, що дає можливість відстежувати ще один параметр - активність тварини. Таким чином, з'явилася можливість ранньої діагностики стану тварини за 5-ма параметрами, що дозволяє надавати медичну допомогу тварині ще до появи очевидних симптомів. Впровадження технології холодного утримання телят (з першого

дня народження в будь-який час року телята знаходяться на вулиці в будиночках - «хопах») дало економічний ефект 25 %.

Для вдосконалення процесів планують необхідні дії і розробляють заходи з їх впровадження, які також передбачають аналіз отриманих результатів, порівняння їх із запланованими даними, з поставленими цілями для удосконалення. Наприклад, була поставлена мета досягти витрат кормів 1 корм. од. на 1 кг молока, а фактично цей показник склав 0,75 корм. од./кг. В разі введення в постійну експлуатацію оновлених процесів окрім персоналу інформуються всі зацікавлені сторони (партнери, конкуренти, громадськість).

Виробничі процеси на підприємстві - безвідходні. Єдиний вид відходів – гній – переробляють в органічне добриво, вивозять і вносять на поля. Підприємство не має згубного впливу шкідливої продукції на навколишнє середовище. Навпаки, ведуть роботи з відтворення родючості ґрунту, яку було втрачено під час попереднього господарювання (зараз такі роботи проводяться на площі 3000 га, що становить близько 100 % орних земель).

Відповідно до стратегії 2021 року розробляють не окремі заходи, а цілі екологічні програми. Програма переходу на органічне землеробство, яка полягає в переробці гною великої рогатої худоби за допомогою аеробних бактерій у спеціальних лагунах, де відбувається «дозрівання» органічних добрив. Водночас гине насіння бур'янів і отримані в результаті такого «дозрівання» органічні добрива не засмічують посіви.

Висновки до другого розділу

1. Приватне підприємство «Перемога АВК» розташоване за адресою с. Чумаки Дніпровського району Дніпропетровської області. Загальна земельна площа ПП «Перемога АВК» станом на 31.12.2020 року становить 2093 га. Площа сільськогосподарських угідь приватного підприємства ПП «Перемога АВК» за період 2018-2020 рр зменшилася на 9,3 %, що становить 215 га землі. Дана динаміка зумовлена виведенням частини площ із землекористування

підприємства та розширенням галузі тваринництва. Чисельність працівників в ПП «Перемога АВК» збільшилася в 2020 році на 31,54 % в порівнянні з 2018 роком, і становить 171 особу. При цьому тривалість робочого часу, відпрацьованого одним працюючим зменшилася на 8,21 %, або на 23 робочих дні за рік в розрахунку на 1 працівника.

2. Ефективність господарювання ПП «Перемога АВК» зменшується. Зокрема, при збільшенні поточних матеріальних вкладень в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 3,2 рази, дохід збільшився в два рази, а чистий прибуток при цьому зменшився майже на 50 %. Така динаміка вказує на нераціональне зростання витрат на виробництво. Можливо в подальшому вкладення будуть окупними, тобто планується довгострокова стратегія виходу на ринок.

3. В сучасних умовах у ПП «Перемога АВК» назріла необхідність переходу до сучасного менеджменту якості. Підприємство приступило до використання ефективної моделі управління якістю сировини і продукції. Складовою частиною менеджменту якості є процесний підхід. Для забезпечення реалізації політики і стратегії на підприємстві спроектували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. Всі процеси структуровані – управлінські (стратегічне управління, оперативне управління, процес управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, процес зберігання і переробки зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, надання послуг ІТС, управління будівництвом і спорудами) і охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Для вдосконалення процесів планують необхідні дії і розробляють заходи з їх впровадження, які також передбачають аналіз отриманих результатів, порівняння їх із запланованими даними, з поставленими цілями для удосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПЕРЕМОГА АВК»

3.1. Шляхи удосконалення системи менеджменту приватного підприємства «Перемога АВК»

Процес управління виробничим підприємством – це постійний та систематичний вплив вищого керівництва на діяльність структурних напрямів підприємства з метою забезпечення злагодженої роботи та досягнення позитивного кінцевого результату. Управління – один із найважливіших факторів функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств у ринковій економіці. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та продажу товарів з урахуванням вимог економічних відносин та посилення ролі споживача.

Тісний зв'язок підприємств із численними науково-дослідними та освітніми інститутами сприяє вдосконаленню виробництва ПП «Перемога АВК» та підвищенню його технічного рівня.

Концепція формування системи управління включає постійне коригування цілей та програм відповідно до ринкової ситуації (а результати цієї діяльності вже виявляються в обміні на ринку) та необхідність використання сучасної інформаційної системи з комп'ютерними технологіями.

Система управління на підприємстві – це постійна взаємодія і координація дій персоналу з метою виконання управлінських функцій для досягнення мети господарської діяльності.

Поліпшення системи управління компанією має здійснюватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури корпоративного управління;

- оптимізація організації управління та бізнес-процесів за рахунок удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників компанії;
- поліпшення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами в компанії за рахунок підвищення якості продукції, що випускається.

Насамперед, удосконалення організаційної структури підприємства означає необхідність визначення оптимальної чисельності та структури управлінського персоналу підприємства, а також кількості співробітників відділів та виробничих підрозділів відповідно до норм, стандартів та реальних потреб компанії.

Можливе вдосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників ПП «Перемога АВК» за рахунок впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та комплексного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку мережі комп'ютерного зв'язку, використання сучасного програмного забезпечення: управління технологією та інформаційними технологіями. Насамперед, це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та видатками.

Поліпшення управління ресурсами та виробничими запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій та регулювання використання виробничих запасів відповідно до передових стандартів.

Однією з можливостей покращення системи управління є об'єктно-орієнтований підхід з повним циклом управління для визначення організаційної структури, нових прав та обов'язків співробітників, а також ступеня відповідальності їхніх професійних функцій як менеджерів та спеціалістів на різних рівнях. Цільово-функціональна структура апарату управління дозволить здійснювати процеси управління грамотно, комплексно, компактно та оперативно, як цього вимагає ринкова економіка. Цільовими об'єктами

управління є: матеріальні, трудові, фінансові, а також матеріальні цінності, готова продукція та інші активи. Весь процес управління ресурсами сприймається як єдине ціле, у якого існують взаємозалежні інформаційні потоки, які проходять через всі адміністративні функції (планування, облік, контроль тощо. буд.).

Організація автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації також є одним із засобів удосконалення системи управління, що сприяє створенню раціональної структури корпоративного управління та більш ефективному її використанню у виробничих цілях.

Робота цієї системи створює умови для підвищення культури управління, звільняє керівників та фахівців різного рівня від ручної праці зі збору та обробки інформації, скорочує час прийняття управлінських рішень, підвищує їхню якість та багато іншого.

Стратегія вдосконалення системи управління ПП «Перемога АВК» має орієнтуватися на таке:

- цілі розвитку та порядок удосконалення інтегрованої системи менеджменту компанії та її компонентів з метою забезпечення ефективних рішень та взаємної координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових та технічних аспектів;

- впровадження сучасних засобів та методів управління у обрану комплексну концепцію системи управління (інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом);

- удосконалення організаційних структур корпоративного управління, особливо за рахунок використання сучасних гнучких форм (адаптивні структури, цільова програма та ін.);

- удосконалення інформаційної системи бізнесу з метою підвищення якості інформаційної матриці та розширення можливостей для її швидкого використання;

– використання автоматизації та інформаційних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (роботи, гнучкі виробничі потужності);

– використання світового досвіду та співробітництво із зарубіжними партнерами в країні для забезпечення необхідного рівня якісного розвитку системи управління компанією.

Створюючи ефективну систему управління організацією, вчені та практики розглядають можливість виходу на новий рівень розвитку, що дасть змогу модернізувати організаційну структуру управління та підвищити її ефективність; оптимізувати рівень цін; підвищити рівень безпеки послуг та продуктів; встановити прийнятну (очікувану) якість, збільшити кількість кінцевих користувачів і зайняти позицію кращого постачальника; збільшити продаж товарів та послуг; мати швидку реакція на коливання ринку; підвищення продуктивності; захистити свій бренд та репутацію.

Удосконалення системи управління ВП «Перемога АВК» має відбуватися за такими основними напрямками:

– удосконалити організаційну структуру корпоративного управління;

– оптимізувати організацію управлінських та бізнес-процесів за рахунок покращення системи планування, обліку та контролю основних показників бізнесу;

– поліпшити управління виробничими ресурсами та запасами;

– підвищити ефективність управління інноваціями для підприємства для поліпшення якості продукції.

Насамперед, удосконалення організаційної структури підприємства означає необхідність визначення оптимальної чисельності та структури управлінського персоналу підприємства, а також кількості співробітників підрозділів та виробничих підрозділів відповідно до норм, стандартів та реальних потреб компанії.

Можливе вдосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників ПП «Перемога АВК» за рахунок запровадження

ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та всебічного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку мереж зв'язку інформатики, використання сучасного програмного забезпечення. Здебільшого це стосується системи фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та видатками.

Удосконалення управління ресурсами та виробничими запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів відповідно до передових стандартів.

Однією з можливостей покращення системи управління є об'єктно-орієнтований підхід з повним циклом управління у визначенні організаційної структури, нових прав та обов'язків співробітників, а також ступеня відповідальності за їхні завдання як менеджерів та спеціалістів на різних рівнях. Цільова функціональна структура апарату управління дозволить виконувати процеси управління грамотно, комплексно, компактно та швидко, як цього вимагає ринкова економіка. Цільовими об'єктами управління є: матеріальні, трудові, фінансові, а також матеріальні основні фонди, готова продукція та інші активи. Весь процес управління ресурсом сприймається як єдине ціле, у якого існують взаємозалежні інформаційні потоки, які перетинають всі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Організація автоматизованої системи збору та обробки бізнес-інформації також є одним із способів удосконалення системи управління, що допомагає налагодити раціональну структуру корпоративного управління та ефективніше використовувати її у виробничих цілях.

Функціонування даної системи створює умови для підвищення культури лідерства, звільняє керівників та спеціалістів різного рівня від ручної праці зі збирання та обробки інформації, скорочує час прийняття управлінських рішень, підвищує їх якість та багато іншого.

Розробка системи управління організації дуже індивідуальна, тому необхідно враховувати специфіку організації. Аналіз науково-нормативної

документації про характер, завдання та очікувані результати створення системи менеджменту організації дозволив запропонувати загальну функціональну схему системи менеджменту організації (рис. 3.1).

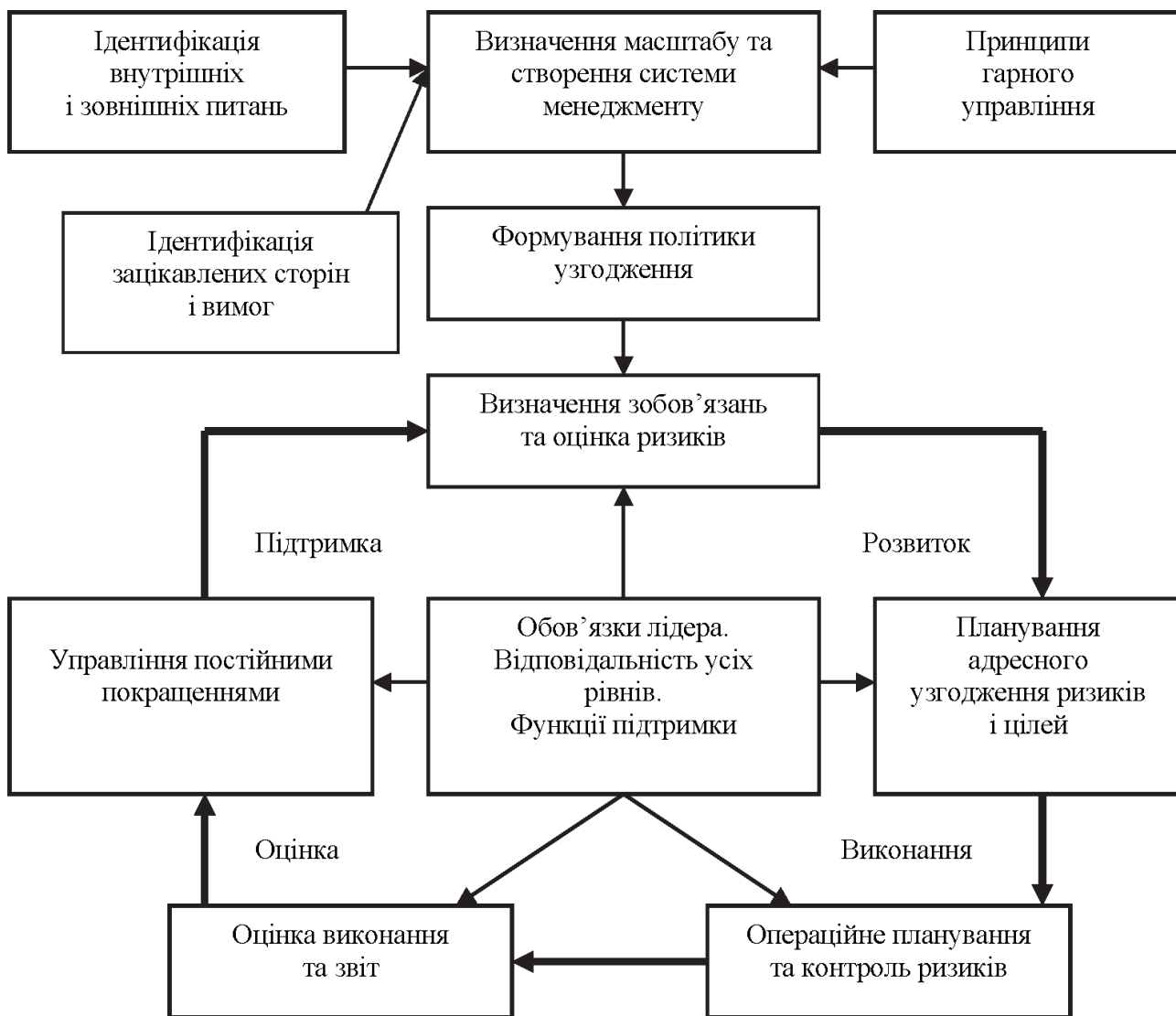


Рисунок 3.1 – Загальна схема функціонування системи менеджменту «вищого рівня» ПП «Перемога АВК»

Крім того, ми виділяємо основні якісні характеристики ефективної системи управління організацією:

1. досягти найкращих результатів серед конкурентів;
2. можливість кардинально змінити своє життя;
3. робота, що викликає радісні (позитивні) почуття;

4. створення власної опори в організацію;

На наш погляд, система менеджменту організації – це система, яка відображає найвищий рівень розвитку організації та розкриває її вищу природу, формує відповідальність, пропонує прості рішення в активному та конкурентному бізнес-середовищі., створює форми з ідеями та цикл управління.

Стратегія вдосконалення системи управління ПП «Перемога АВК» має орієнтуватися на:

- цілі та процеси розвитку для покращення інтегрованої системи менеджменту компанії та її компонентів для забезпечення ефективних рішень та взаємної координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, а також організаційних, особистих та технічних рішень;
- впровадження сучасних засобів та методів управління у обрану комплексну концепцію системи управління (інтегроване управління автоматизованим виробничим процесом);
- удосконалення організаційних структур управління бізнесом переважно з допомогою використання сучасних гнучких форм (адаптивні структури, прив'язані до програм та інших.);
- Удосконалення інформаційної системи управління компанією з метою підвищення якості запропонованої інформації та розширення можливостей її швидкого використання;
- використання засобів автоматизації та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості продукції (роботи, гнучкі виробничі потужності);
- використання світового досвіду, а також національної співпраці із зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня розвитку якості системи управління на підприємстві.

3.2. Розробка матриці комерційного аналізу діяльності ПП «Перемога АВК»

Одним з найбільш проблемних місць в організації управління бізнесом є відповідна реакція процесів управління на зміну умов роботи та підвищення ефективності збутової діяльності, що наголошує на зацікавленості виробників у процесах реалізації готової продукції як важливих функціональних елементах бізнесу. У цьому контексті велика увага приділяється оптимізації процесу транспортування товарів від виробника до споживача: результати господарської діяльності багато в чому залежать від якості каналів збуту товарів, форм та способів реалізації, ступеня їх реалізації.

Сучасні підходи щодо визначення ефективності регулювання збутової політики та конкурентоспроможності ПП «Перемога АВК» повинні включати набір показників, що характеризують характер та ефективність у всіх її сферах. Необхідно правильно вибрати критерії оцінки ефективності регулювання не тільки ринкових процесів, а й усієї виробничої системи, що визначає інтенсивність її розвитку та конкурентну перевагу. І один із цих інструментів призначений для створення та розрахунку матриці бізнес-аналізу (МКА).

Діяльність досліджуваного приватного підприємства «Перемога АВК» пов'язана з продажем продукції кінцевого споживача, що становить останній етап її просування у сфері виробництва.

До збутової діяльності ПП «Перемога АВК» входить планування реалізації товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку; Пошук та вибір кращого партнера - покупця; торги з урахуванням ціни, прийнятної якості товару та інтенсивності попиту; виявлення та активного використання факторів, здатних прискорити продажі та збільшити прибуток від продажів. Метою збутової діяльності ПП «Перемога АВК» є виявлення та задоволення потреб споживачів у бажаній продукції з максимальним економічним результатом та соціальним впливом для всіх учасників системи. Тому для формування системи управління продажами необхідно враховувати системний

підхід, при створенні цілісної моделі, що дозволяє отримати економічний розвиток підприємства, створити передумови збільшення продажів і конкурентоспроможності продукції на ринку.

Одним із найбільш проблемних напрямків збутової діяльності ПП «Перемога АВК» є відсутність ефективних інструментів оцінки ефективності збутової діяльності, які б дозволили виявити слабкі місця в системі управління, реалізувати цілі продажу та стратегії, узгоджені з потребами кінцевих користувачів продукту. Перспективним напрямом діяльності затребуваної компанії є розвиток підрозділу Кінний Двір. Створимо матрицю бізнес-аналізу для цього блоку.

Припустимо, існує стохастична залежність між прибутком бізнес-підрозділу Кінний Двір (Y) та обсягом проданих товарів (X1) та обсягом наданих послуг (X2):

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_1^2 + a_3 X_2 + a_4 X_2^2 \quad (3.1)$$

де a_0, a_1, a_2, a_3, a_4 – невідомі параметри регресії (константи), які передбачають зменшення суми квадратів відхилень між фактичним значенням Y і вирівняним.

Вихідні дані поквартально за 2018-2020 рр. наведені в табл. 3.1.

Для прийнятої математичної моделі система нормальних рівнянь буде мати вигляд:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum x_{1i} + a_2 \sum x_{1i}^2 + a_3 \sum x_{2i} + a_4 \sum x_{2i}^2 = \sum y; \\ a_0 \sum x_{1i} + a_1 \sum x_{1i}^2 + a_2 \sum x_{1i}^3 + a_3 \sum x_{1i} x_{2i} + a_4 \sum x_{1i} x_{2i}^2 = \sum x_{1i} y_i \\ a_0 \sum x_{1i}^2 + a_1 \sum x_{1i}^3 + a_2 \sum x_{1i}^4 + a_3 \sum x_{1i}^2 x_{2i} + a_4 \sum x_{1i}^2 x_{2i}^2 = \sum x_{1i}^2 y_i \\ a_0 \sum x_{2i} + a_1 \sum x_{1i} x_{2i} + a_2 \sum x_{1i}^2 x_{2i} + a_3 \sum x_{2i}^2 + a_4 \sum x_{2i}^3 = \sum x_{2i} y_i \\ a_0 \sum x_{1i}^2 + a_1 \sum x_{1i} x_{2i}^2 + a_2 \sum x_{1i}^2 x_{2i}^2 + a_3 \sum x_{2i}^2 + a_4 \sum x_{2i}^4 = \sum x_{2i}^2 y_i \end{cases} \quad (3.2)$$

За наведеною системою рівнянь визначимо значення параметрів a_0, a_1, a_2, a_3, a_4

Для розрахунку параметрів скористаємось вбудованою функцією MS EXCEL «Аналіз даних - Регресія». Результати розрахунку наведені в Додатку А.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для побудови економетричної моделі

№ п/п	Чистий прибуток У, тис. грн.	Обсяг реалізованих товарів X ₁ , тис. грн.	Обсяг наданих послуг X ₂ , тис. грн.
1 кв. 2018	9,0	2400,3	1170,1
2 кв. 2018	10,2	2440,8	1257,5
3 кв. 2018	12,0	2486,0	1278,2
4 кв. 2018	13,0	2512,4	1476,9
1 кв. 2019	1,9	2224,4	1259,2
2 кв. 2019	2,2	2240,7	1296,7
3 кв. 2019	2,8	2242,1	1365,1
4 кв. 2019	5,7	2277,5	1424,0
1 кв. 2020	4,5	1615,5	1044,5
2 кв. 2020	4,5	1631,7	1045,4
3 кв. 2020	4,6	1637,5	1073,9
4 кв. 2020	4,5	1660,4	1003,3
Сума	74,6	25369,1	14694,5

Відповідно економетрична модель стохастичної залежності показника Y від факторів X₁ та X₂ має вигляд:

$$Y = - 1,2315 + 0,009730 X_1 - 0,01072 X_2 \quad (3.3)$$

Для оцінки адекватності складеної математичної моделі експериментальними даними використовуємо критерій Фішера. У цьому випадку розраховане значення F_p = 2,72185 більше, ніж значення таблиці F_m (P = 95%; k₁ = 2; k₂ = 9) = 0,1192, тому знайдена економетрична модель адекватна вихідним даним і може бути використана для прогнозів на перспективу.

Динаміка обсягу продаж показує, що з його прогнозу на наступні періоди краще використовувати поліноміальну модель 4-го ступеня, оскільки вона характеризується найвищим коефіцієнтом детермінації (рис. 3.2).

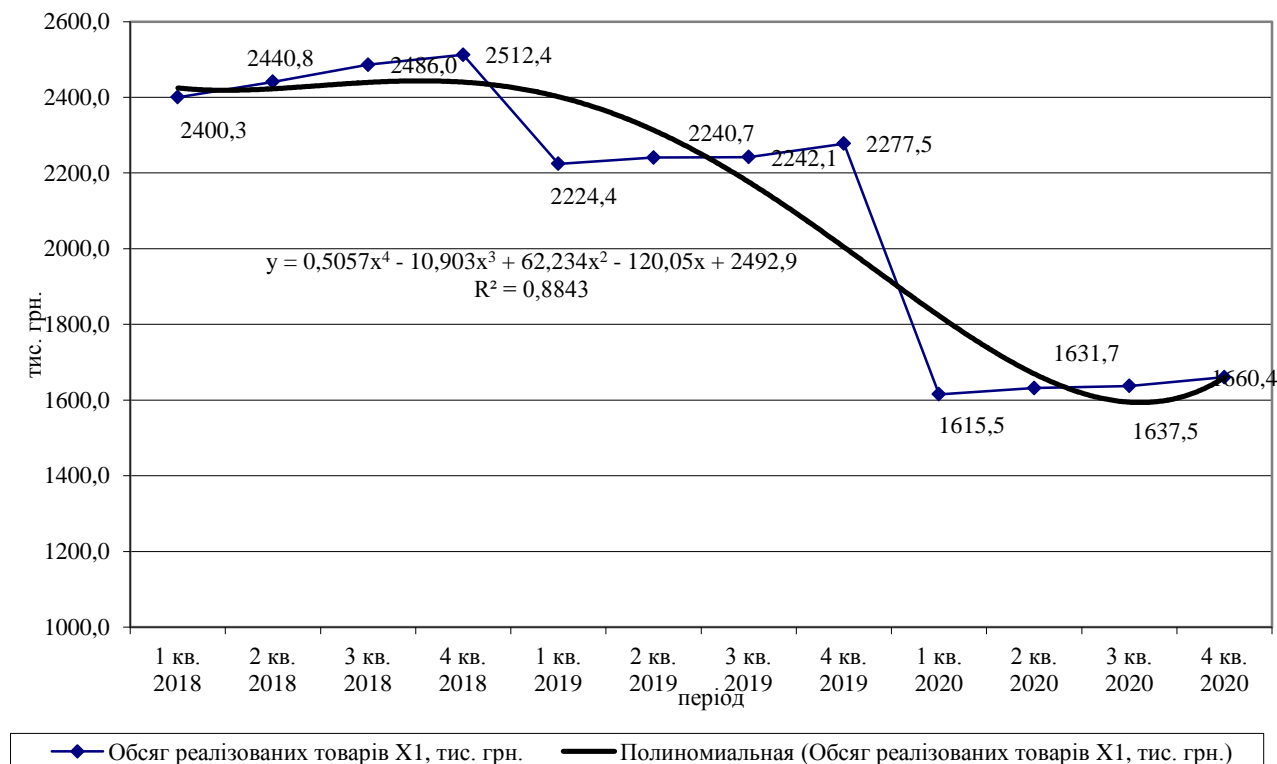


Рисунок 3.2 - Прогнозування обсягу реалізованих товарів підрозділу Кінний Двір ПП «Перемога АВК» на 1-2 квартали 2021 р.

Таким чином, у першому кварталі 2021 р. обсяг реалізованих товарів підрозділу Кінний Двір ПП «Перемога АВК» становитиме 1939,2 тис. грн., у другому – 2519,2 тис. грн. тобто даний показник має тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності роботи даного підрозділу.

Для прогнозування обсягу наданих послуг використаємо поліноміальну модель, оскільки вона показує найвищий коефіцієнт детермінації при заданій динаміці даних (рис. 3.3).

Отже, обсяг наданих послуг досліджуваного підприємства у першому кварталі 2021 року становитиме 1079,9 тис. грн., у другому – 1266,3 тис. грн. Для даного показника також характерне зростання, що підтверджує попередні висновки щодо ефективності роботи підрозділу.

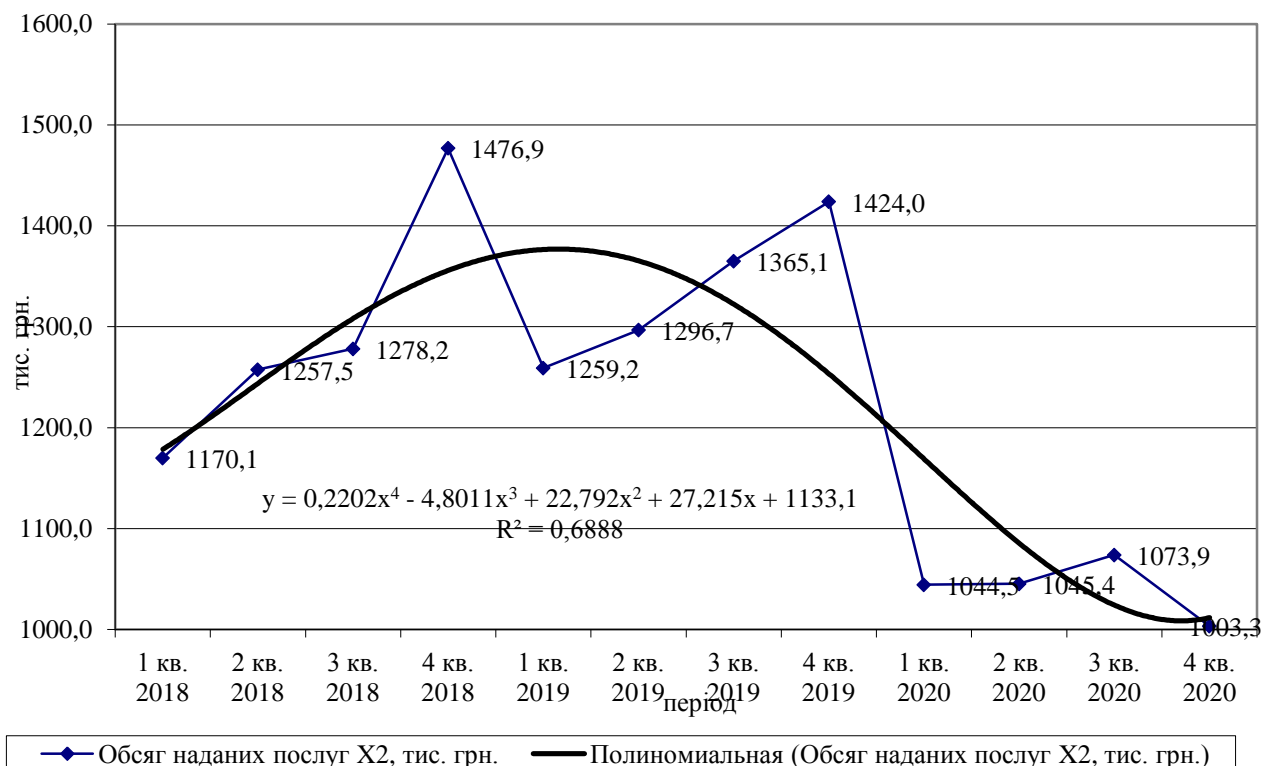


Рисунок 3.3 – Прогнозування обсягу наданих послуг підрозділу Кінний Двір ПП «Перемога АВК» на 1-2 квартали 2021 р.

Відповідно, замінюючи в знайденій економетричній моделі прогнозні значення обсягів продажу та наданих послуг, знаходимо прогнозні значення прибутку досліджуваної компанії на 1-2 квартал 2021 року:

$$Y_1 = - 1,2315 + 0,009730 * 1938,2 - 0,01072 * 1079,9 = 6,061 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_2 = - 1,2315 + 0,009730 * 2519,2 - 0,01072 * 1266,3 = 9,705 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати свідчать, що прибуток підрозділу Кінний Двір ПП «Перемога АВК» має тенденцію до зростання. При цьому доцільно звернути увагу на ефективність наваних послуг. Так як вплив даного фактору дещо зменшує прибуток.

Звідси знайдемо критичні точки:

$$X_1 = 871,2,$$

$$X_2 = 676,1.$$

Отже, підрозділу Кінний Двір ПП «Перемога АВК» може мати максимальний прибуток за квартал $Y=9,705$ тис. грн. при значеннях факторів обсягу реалізованої продукції $X_1=2519,2$ і обсягу наданих послуг $X_2=1266,3$ тис. грн.

Для встановлення критеріїв оцінки комерційної політики конезаводу ПП «Перемога АВК» необхідно насамперед розглянути вплив факторів на конкурентоспроможність продукції. Крім того, важливо враховувати позиціонування товарів на ринку, реалізацію експортних можливостей у галузі та, що найважливіше, розрахунок та потреби в ресурсах для реалізації плану.

Основна ідея МКА - порівнювати приватні та громадські ціни на постачальників, матеріали та компоненти та, звичайно ж, на готову продукцію.

Приватні ціни відображають поточну ситуацію у галузі, а соціальні ціни – це ціни без урахування ринкової націнки.

Насправді МКА представлений як таблиці. 3.2, який відображає витрати та доходи у приватних та соціальних цінах. Ціни на внутрішні витрати встановлюються компанією. І навпаки, ціни на комісії через транзакції визначаються ринком.

Таблиця 3.2 містить формули, у яких:

a_{ij} для ($j = 1$ to k) – технічні коефіцієнти для комерційних ресурсів у продажах та товарах;

a_{ij} для ($j = k + 1$ to n) – технічні коефіцієнти для українських ресурсів у продажах та товарах;

P^* - ціна товару, що оцінюється як приватна ($* = p$) чи соціальна ($* = s$);

P_j^* - ціна комерційного ресурсу j , що оцінюється як приватна ($* = p$) чи соціальна ($* = s$);

V_j^* – ціна українського ресурсу j , що оцінюється як приватна ($*=p$) або соціальна ($*=s$);

I – відображає передачу влади;

J – вказує на передачу ресурсів;

$D = A - B - C$ - відбиває чистий приватний дохід;

$H = E - F - G$ – відображає чистий соціальний дохід;

$L = G - H = I - J - K$ – показує чисті трансферти (дохід).

Структура МКА припускає подвійний розрахунок у таблиці. 3,2

Таблиця 3.2 - Матриця комерційного аналізу підрозділу Кінний Двір
ПП «Перемога АВК»

Показник	Доходи	Витрати		Прибуток
		Торгівельні витрати	Витрати на внутрішні фактори виробництва	
Приватні ціни	$A = P_i^p$	$B = \sum_{j=1}^k a_{ij} \times P_j^p$	$C = \sum_{j=k+1}^n a_{ij} \times V_j^p$	$D = A - B - C$
Соціальні ціни	$E = P_i^s$	$F = \sum_{j=1}^k a_{ij} \times P_j^s$	$G = \sum_{j=k+1}^n a_{ij} \times V_j^s$	$H = E - F - G$
Трансферт	$I = A - E$	$J = B - F$	$K = C - G$	$L = G - H = I - J - K$

Різниця між доходами та витратами у приватних цінах відображає прибутковість системи продажів на поточному ринку. Різниця між приватними та суспільними цінами визначає наслідки політики місцевих органів влади та неспроможність ринкових механізмів.

Тобто перша смуга матриці дозволяє обчислити приватний прибуток D , який визначається як різниця між доходом A та сумою витрат ($B+C$). Друга смуга матриці використовується для розрахунку соціального доходу, що відображає альтернативні соціальні витрати. Соціальний прибуток – показник ефективності та конкурентної переваги. Соціальний дохід (H) розраховується як різниця між доходом E та сумою витрат ($F+G$). А розрахунки у третьому рядку матриці відображають чисті трансферти змін у торговельній політиці.

Різниця між доходами, витратами та доходами як у приватних, так і у соціальних цінах може бути як негативною, так і позитивною. Якщо показники $I < 0$, $J > 0$ та $K > 0$, це свідчить про погіршення ситуації.

Також за допомогою МКА можна розрахувати кілька додаткових показників, які допоможуть визначити ефективність закупівельної та маркетингової політики досліджуваної компанії:

- коефіцієнт прибутковості (RS) показує вплив всіх змін на прибуток. Індекс розраховується як відношення приватного доходу до прибутку суспільного.

- вартість внутрішніх ресурсів (DRC) показує ефективність використання внутрішніх чинників під час аналізу системи продажів. DRC порівнює вартість внутрішніх ресурсів, розраховану у соціальних цінах (у чисельнику), з доданою вартістю, а також розрахованою у соціальних цінах (у знаменнику). Використовуючи соціальні ціни при обчисленні коефіцієнта DRC, можна визначити, чи дають ресурси, що використовуються для продажу продуктів (наприклад, знижки, рекламні акції) позитивний прибуток. Цей показник часто використовується як індикатор конкурентоспроможності продукції та товарів. Якщо $0 < DRC < 1$ вказує на порівняльну перевагу, то альтернативна вартість запозичених внутрішніх ресурсів нижча, ніж відповідна суспільна вигода. Якщо $DRC > 1$ - це вказує на те, що компанія, має прогалини в просуванні аналізованого продукту. Якщо DRC менше 0, доходів буде недостатньо навіть покриття вартості вхідних ресурсів, а про вартість внутрішніх ресурсів. І тут реклама цього товару зовсім немає собі рівних.

- Приватне співвідношення витрат і вигод (PCR) у розрахунках майже повністю відповідає показнику DRC. Єдина різниця полягає в тому, що PCR використовує значення для приватних цін.

Співвідношення соціальних витрат та вигод (SCB). SCB розраховується як відношення суми ринкових витрат та національних ресурсів до доходу від продажу цих товарів.

SCB завжди більше 0. Якщо SCB менше (більше) 1, це означає, що загальна вартість позикових ресурсів менша (більше), ніж дохід, і, отже, виробництво (неконкурентоспроможне). На відміну від DRC, SCB не робить відмінностей між неконкурентними продажами, які не можуть покрити альтернативну вартість національних ресурсів ($DRC > 1$), та неконкурентними продажами, які не можуть покрити вартість внутрішніх ресурсів. Ринок ($DRC < 0$). Однак SCB не схильний до помилок у класифікації внутрішніх та ринкових ресурсів.

- Ефективний рівень захисту (TPE). EPR більше 1 вказує на доступний захист виробника від доданої вартості та ступінь оподаткування доданої вартості виробника, якщо EPR менше 1.

В цілому, описаний вище метод полягає в аналізі ринку кожного продукту та товару шляхом визначення ключових показників, на основі яких ви можете зробити остаточний аналіз економічних наслідків закупівельної та маркетингової політики компанії.

Структура МКА припускає подвійний розрахунок: рентабельність системи продажів на поточному ринку, вплив політики місцевого уряду та неспроможність ринкового механізму.

За допомогою МКА ви можете розрахувати кілька додаткових показників, які допоможуть визначити ефективність політики закупівлі та маркетингу.

Недоліки. Концентрація пропозиції та маркетингової діяльності виключно на продажу товарів без комерційних послуг та наданні додаткових послуг покупцям. Відсутність чіткої правової бази, що регулює діяльність та пропорційність приватних та соціальних цін. Відсутність фінансових ресурсів, недостатній прибуток.

Можливості. Методологія МКА може бути використана не тільки для певного типу або типу продукту, але і для низки компаній, що працюють у досліджуваній галузі, не лише в Україні, а й за кордоном.

Погрози. Нестабільність ситуації у країні і можливі зміни правової бази (інфляція, безробіття тощо.). Кількісне та якісне зростання конкурентів у цільових сегментах, їх активна конкурентна позиція.

Оцінка реакції управлінських процесів на зміну умов роботи та підвищення ефективності збутової діяльності досліджуваного бізнесу з використанням методів економетричного моделювання та прогнозування. Це свідчить про те, що особливу увагу слід приділяти аналізу ефективності торгової діяльності з урахуванням низки ключових показників, що відображають основні напрямки оцінки стану та динаміки збутової діяльності.

Тому ми вважаємо, що практичне застосування аналізу МКА економічно виправдане, оскільки дозволяє виявити всі переваги та недоліки системи продажу будь-якої компанії чи галузі. Тому що при визначенні критеріїв оцінки збутової та маркетингової політики досліджуваної компанії насамперед необхідно враховувати вплив та наслідки цієї політики на конкурентоспроможність продукції та/або товарів, їхнє становище на ринку, експортні можливості, і перш за все розрахунок та потребу в ресурсах для втілення наміченого.

3.3. Вдосконалення виробничої стратегії ПП «Перемога АВК»

Процес ухвалення рішень керівництвом має відповідати рівню розвитку ПП «Перемога АВК». У той самий час управлінські рішення впливають на перехід компанії від однієї фази життєвого циклу до іншого.

На початковому етапі управлінські рішення здебільшого зосереджені на внутрішніх питаннях ПП «Перемога АВК». З переходом до фази зростання змінюються пріоритети – від питань внутрішнього виробництва до стратегічних питань.

Вивчення діяльності ПП «Перемога АВК» дає можливість виявити їхню специфіку, яка є перешкодою для використання стандартних технологій стратегічного управління:

Підприємство використовує набагато менше ресурсів, ніж великі компанії, що ускладнює процес планування. На особливу увагу заслуговує нестача часу через залучення власників до повсякденних справ і щоденної необхідності вирішувати фінансові проблеми.

За результатами нашого дослідження було встановлено, що ПП «Перемога АВК» не приділяє належної уваги стратегічним рішенням. Часто це відбувається через незнання методології ухвалення стратегічних рішень. Водночас важливіша причина відсутності чітких та науково рекомендацій щодо методичних обґрунтованих підходів до побудови цього процесу. Згідно з результатами дослідження, керівники ПП «Перемога АВК» здебільшого приймають стратегічні рішення виключно на основі власного досвіду та здорового глузду. Це часто призводить до переоцінки можливостей власної компанії та прийняття нерациональних рішень. Таким чином, виникає суперечність між необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо розвитку компаній та відсутністю відповідних методологічних підходів.

При прийнятті стратегічних рішень керівники ПП «Перемога АВК» повинні враховувати велику кількість внутрішніх та зовнішніх факторів. Зрозуміло, що внутрішню систему факторів чітко визначено. Зовнішнє середовище, особливо комерційне, більш мобільне і складне. Таким чином, результати його аналізу є основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору найкращої стратегічної альтернативи.

Таким чином, завдання дослідження – визначити набір інструментів, який відображає особливості ПП «Перемога АВК» у розробці та прийнятті стратегічних рішень.

Серед стратегічних альтернатив практично важливо визначитися з оцінкою потенційного партнера. При виборі ділового партнера важливо враховувати можливість довгострокової (перспективної) співпраці з ним. І тут

управлінське рішення може призвести до таких результатів, що компанія отримає стратегічного партнера; отримає ненадійного бізнес-партнера і понесе збитки або припуститься помилки і не обере партнера, який у майбутньому стане потужним гравцем ринку..

На цьому фоні ми пропонуємо розробити процедуру цього рішення за допомогою матричних методів, тобто розробити матрицю оцінки потенційних ділових партнерів. Побудова такої матриці пов'язана з розв'язанням низки завдань, а саме: вибір векторів оцінки; встановлення властивостей кожного вектора; формування рейтингової шкали; формування процедури оцінки з урахуванням матриці потенційних ділових партнерів.

Виходячи з можливих результатів рішення про вибір партнера оцінка зможе проводити за такими векторами: перспективи розвитку ділових партнерів; надійність ділового партнера.

Пропонуємо оцінити кожен із векторів за низкою характеристик. До параметрів перспективи вектора розвитку ділового партнера відносяться: ринкова частка ділового партнера; шкала досвіду; оперативність досягнення поставленої мети; ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку; сучасність технологій; успішна реалізація стратегії; наявність персоналу з необхідним досвідом та кваліфікацією; здатність спотворити конкуренцію.

До параметрів вектора надійності ділового партнера відносяться: репутація на ринку постачальників у виконанні зобов'язань; репутація на клієнтському ринку за виконання зобов'язань та якість обслуговування; репутація компанії в інвесторів; виконавча дисципліна згідно з домовленостями; кредитна історія; використання незаконних методів у своїй діяльності, досвід ведення бізнесу (стаж роботи в бізнесі); ділова репутація керівника; фінансові можливості; співвідношення власного капіталу та боргу.

Оскільки ці характеристики є якісними, використовувати кількісну абсолютну шкалу оцінок досить складно. Критерії якості можуть бути прийняті до уваги: придатність, оптимальність, перевага. У цьому випадку критерієм є перевага, тому є причина вибору шкали рангів (або ранг).

Для створення шкали оцінки властивостей матриці потенційних ділових партнерів ми вважаємо за доцільне використовувати метод Клі [10], який надає метод ранжування властивостей експертами на основі лінійної адитивної моделі багатовимірної функції корисності.

Процедуру Клі-методу можна описати такими кроками:

Рівень 1 – призначення відносин важливості.

Рівень 2 – визначення фактора Клі.

Рівень 3 – обчислення нормованих ваг ознак.

Рівень 4 - перевірка ваг характеристик на несуперечливість.

Рівень 5 – оцінка корисності.

Рівень 6 – оцінювання корисності для кожного варіанта рішення.

За наведеними вище кроками, ми створили рейтингову шкалу характеристик матриці потенційних ділових партнерів. Розглянемо кожен із кроків у цьому контексті.

Крок 1. Відображення взаємозв'язків важливості параметрів з векторами матриці потенційних торгових партнерів.

Присвоєння відносин важливості за методом Клі формується за допомогою коефіцієнта відношення, що визначає відношення важливості характеристики i порядку до попередньої характеристики порядку $i-1$. Цей коефіцієнт можна назвати a . розглянемо коефіцієнт, який необхідно помножити важливість ознаки порядку $i-1$, щоб отримати ознака порядку, i .

Крок 2. Розрахунок властивостей фактора Клі на матричних векторах потенційних торгових партнерів.

Відповідно до методу Клі останній характеристиці, представленій у кожному векторі, надається значення один ($k_i = 1$). Наступний розраховується як добуток попереднього коефіцієнта та коефіцієнт відносин.

Крок 3. Розрахунок нормованих ваг ознак згідно з векторами матриць потенційних торгових партнерів.

Щоб нормалізувати ваги параметрів, спочатку додаються всі коефіцієнти Клі. Потім визначте нормалізовану вагу ознаки як відношення його множника Клі до суми, знайденої раніше.

Крок 4. Перевіряємо узгодженість ваги властивостей векторів матриць.

З метою перевірки стандартизовані ваги функцій сортуються у порядку зростання та визначається сукупна сума ваг (sg). Звіт перевіряється експертами шляхом порівняння ваги із відповідним значенням s_i . Якщо експерт погоджується, що характеристика з вагою менш важлива ніж відповідна сума характеристик зі значенням s_i , протиріччя немає. Якщо оцінки відповідають оцінці оцінювача, коефіцієнт важливості характеристики коригується.

Таким чином, ми представляємо процес створення класифікаційної шкали характеристик векторів оціночної матриці потенційних торгових партнерів.

Відповідно до встановленого порядку, ми створюємо рейтингову шкалу для матриці ділових партнерів.

Призначення контексту значення властивостей векторів матриць визначається за допомогою експертної оцінки та відображається у таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3 - Призначення відносин важливості характеристик за векторами матриці потенційних бізнес-партнерів

Характеристики векторів	Коефіцієнт відносин
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера	
1.1. Частка ринку бізнес-партнера	1,2
1.2. Крива досвіду	0,6
1.3. Ефективність виконання поставлених цілей	3,8
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	4,9
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	2,1
1.6. Успішність реалізації стратегій	3,8
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	3,7
1.8. Здібність до конкурентного упередження	-
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера	
2.1. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,3
2.2. Ділова репутація серед інвесторів	2,4
2.3. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,6
2.4. Виконавча дисципліна за угодами	0,9
2.5. Кредитна історія	4,5
2.6. Бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	0,8
2.7. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	4,8
2.8. Бізнес-репутація керівника	2
2.9. Фінансові можливості	1,6
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	-

Факторне співвідношення, засноване на експертних оцінках, є множником. Для коефіцієнта = 1,2 - це значення, яке потрібно помножити значення характеристики «крива досвіду», щоб отримати значення характеристики «ринкова частка торгових партнерів». Оскільки в цьому випадку коефіцієнт > 1, характеристика «ринкова частка торгових партнерів» є більш важливою, ніж характеристика «крива досвіду». Таким чином, характеристика «крива досвіду» менш важлива, ніж характеристика «результативність мети», оскільки значення коефіцієнта становить 0,6, або $2 < 1$.

Розрахунок властивостей фактора Клі на матричних векторах потенційних торгових партнерів та їх нормалізація наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок множника Клі та нормалізованих ваг характеристик за вектором перспективи розвитку потенційного бізнес-партнера

Характеристики вектору	Коефіцієнт відносин	Коефіцієнт Клі, κ_i	Нормалізована вага, w_i
1.1. Частка ринку бізнес-партнера	1,2	395,8	0,270
1.2. Крива досвіду	0,6	329,9	0,225
1.3. Ефективність виконання поставлених цілей	3,8	549,8	0,374
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	4,9	144,7	0,099
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	2,1	29,5	0,020
1.6. Успішність реалізації стратегій	3,8	14,1	0,010
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	3,7	3,7	0,003
1.8. Здібність до конкурентного упередження	-	1	0,001
Всього	-	887,2	1,0

Для визначення коефіцієнта Клі за напрямом перспектив розвитку торгових партнерів останній характеристиці «здатність спотворювати конкуренцію» надається значення «одиниця».

Значення коефіцієнта Клі та нормованих ваг характеристик векторного ступеня надійності торгового партнера наведено у таблиці. 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок множника Клі та нормалізованих ваг характеристик за вектором ступінь надійності потенційного бізнес-партнера

Характеристики вектору	Коефіцієнт відносин	Коефіцієнт Клі, κ_i	Нормалізована вага,
2.1. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,3	21,5	0,082
2.2. Ділова репутація серед інвесторів	2,4	71,7	0,274
2.3. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,6	29,9	0,114
2.4. Виконавча дисципліна за угодами	0,9	49,8	0,190
2.5. Кредитна історія	4,5	55,3	0,211
2.6. Бізнес-досвід (кількість років у бізнесі)	0,8	12,3	0,047
2.7. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	4,8	15,4	0,059
2.8. Бізнес-репутація керівника	2	3,2	0,012
2.9. Фінансові можливості	1,6	1,6	0,006
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	—	1,0	0,004
Всього	261,5	1,0	261,5

Ваги характеристик звірено на несуперечливість і таким чином було визначено шкалу порядку характеристик матриці бізнес-партнерів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Шкала характеристик матриці потенційних бізнес-партнерів

Характеристики векторів	Нормалізована вага
1. Вектор перспективи розвитку бізнес-партнера	
1.1. Ефективність виконання поставлених цілей	0,374
1.2. Частка ринку бізнес-партнера	0,270
1.3. Крива досвіду	0,225
1.4. Ступінь деталізації довгострокових перспектив розвитку	0,099
1.5. Сучасність технологій, що використовуються в каналах продажу	0,020
1.6. Успішність реалізації стратегій	0,010
1.7. Наявність персоналу, що має необхідний досвід та кваліфікацію	0,003
1.8. Здібність до конкурентного упередження	0,001
2. Вектор ступінь надійності бізнес-партнера	
2.1. Ділова репутація серед інвесторів	0,274
2.2. Кредитна історія	0,211
2.3. Виконавча дисципліна за угодами	0,190
2.4. Репутація на ринку клієнтів щодо виконання зобов'язань та якості послуг	0,114
2.5. Репутація на ринку постачальників щодо виконання зобов'язань	0,082
2.6. Використання нелегальних методів у своїй діяльності	0,059
2.7. Бізнес-досвід (кількість років в бізнесі)	0,047
2.8. Бізнес-репутація керівника	0,012
2.9. Фінансові можливості	0,006
2.10. Співвідношення власного та запозиченого капіталу	0,004

Запропонована шкала порядку характеристик матриці бізнес-партнерів може бути змінена у відповідності обраної процедури, якщо вага характеристик підлягає сумніву.

У матриці потенційних ділових партнерів ми пропонуємо виділити чотири напрямки – стратегічний партнер, дракон, віслюк, черепаха. Домени характеризуються перспективами розвитку ділових партнерів та їх надійністю.

Опис полів у матриці та можливі варіанти прийняття рішень наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Опис полів матриці потенційних бізнес-партнерів та можливі варіанти прийняття рішень щодо партнерства

Поле матриці	Опис поля	Можливі варіанти прийняття управлінських рішень
--------------	-----------	---

Стратегічний партнер	Висока ступінь надійності та високі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має високу надійність та перспективу розвитку. Він є привабливим для співробітництва, проте потребує відстеження його результатів росту в довгостроковій перспективі
Дракон	Низька ступінь надійності та високі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має значні перспективи розвитку. Проте за характеристикою надійності він є ризикованим. Доречно використовувати стратегію співвідношення ризик- необхідність розширення партнерських зв'язків. Укладати договір з невеликими обсягами продаж, додатковими умовами щодо дебіторських заборгованостей та проводити моніторинг щодо змін у надійності
Віслик	Низька ступінь надійності та низькі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має низьку надійність та його перспективи розвитку оцінено як низькі. Він є непривабливим для співробітництва
Черепашка	Висока ступінь надійності та низькі перспективи розвитку бізнес- партнера	Потенційний бізнес-партнер має високу надійність, проте його перспективи розвитку оцінено як низькі. Доречно використовувати помірну стратегію розширення партнерських зв'язків. Укладати договір з невеликими обсягами продажів та проводити моніторинг щодо змін у перспективах розвитку

Оцінюючи потенційних ділових партнерів за шкалою з урахуванням методу Клі ми пропонуємо такий порядок дій:

- визначення списку потенційних ділових партнерів;
- присвоєння запропонованим функціям оцінки корисності від ділових партнерів за шкалою від «-5» до «+5»;
- розрахунок оціночних балів, зважених відповідно до створеної шкали;
- побудова матриці потенційних ділових партнерів та формування управлінського рішення рішення.

Таким чином, пропонується формалізувати рішення стратегічної альтернативи вибору ділового партнера, яке буде розроблено на основі принципів матричних методів та формування рейтингової шкали характеристик за методом Клі. Розроблена процедура дозволяє ПП «Перемога АВК» приймати ефективні рішення щодо вибору стратегічного ділового партнера з погляду потенціалу розвитку та надійності.

Висновки до третього розділу

1. Аналіз діяльності ПП «Перемога АВК» та сучасні підходи до створення та впровадження системи управління організацією дозволили розробити загальну схему функціонування системи управління організацією на найвищому рівні. Крім того, аналіз дозволив чітко сформулювати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості ПП «Перемога АВК»: урахуванням сезонних факторів; впровадження нових ідей (соціальних інновацій) для залучення різних клієнтів із конкуруючих компаній; використання найбільш мотивуючих програм у системі управління з просування співробітників; впроваджувати інноваційні програми лояльності клієнтів, які підвищують цінність послуг компанії як окремих осіб, так суспільства в цілому; розширювати масштаби бізнесу для залучення нових клієнтів та збільшення прибутку. Завдяки вдосконаленню системи управління ПП «Перемога АВК» досягне економічних та соціальних ефектів: збільшить обсяги та ринкову вартість продукції, забезпечить ритмічну роботу для компанії, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищення якості продукції, зростає задоволеність працею, підвищення задоволеності роботою, скорочення плинності кадрів тощо.

2. Як інструмент для оцінки ефективності збутової діяльності ПП «Перемога АВК» розроблено матрицю бізнес-аналізу, що відображає витрати та виручку в приватних та соціальних цінах, а також дозволяє аналізувати ринок по кожному продукту, визначаючи основні індикатори торгової політики. Це дає можливість виявити переваги та недоліки системи продажів ПП «Перемога АВК», тому що при визначенні критеріїв оцінки збутової політики компанії насамперед враховується вплив та наслідки цієї політики на конкурентоспроможність продукції, позиціонування на ринку та експортний потенціал, і найголовніше проводиться розрахунок необхідного ресурсного забезпечення для реалізації задуманого.

3. Стратегічне рішення ПП «Перемога АВК» знайти потенційного партнера пов'язане з оцінкою його довгострокової спроможності до співпраці. Виходячи з цього, має сенс сформувавши спосіб цього рішення за допомогою матричних способів. Для побудови матриці потенційних ділових партнерів було обрано вектори оцінки, визначено властивості кожного вектора, сформовано шкали оцінки та розроблено процедуру оцінки. З можливих результатів прийнятого рішення, необхідно встановити такі вектори оцінки потенційних торгових партнерів: перспективи розвитку торгового партнера і рівень надійності торгового партнера. У зв'язку з якісним характером векторів оцінки потенційних ділових партнерів рекомендується використання методу Клі, який використовує лінійну адитивну модель багатовимірної функції корисності визначення порядку ранжування характеристик експертами. Рішення про стратегічну альтернативу вибору ділового партнера формуються на основі принципів матричних методів та процедур МКА. Було розроблено відповідну процедуру, що включає чотири кроки, матричну модель потенційних ділових партнерів, опис полів матриці та можливі варіанти партнерських рішень.

ВИСНОВКИ

1. Ефективність менеджменту – це ефективність роботи системи та процесу управління як взаємодії контрольної та керованої систем, що гарантує досягнення цілей компанії; яке визначається співвідношенням ефекту від здійснення різних інвестицій у систему управління підприємством із сумою витрат, необхідних для їх здійснення. Управління сільським господарством є особливим видом управління і може бути визначено як організація та координація виробництва в аграрних та інших сільськогосподарських підприємствах з метою досягнення довгострокового збільшення прибутку і досягнення інших конкретних цілей для кожного власника бізнесу або менеджера. Основними засобами підвищення ефективності системи управління є: поліпшення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, встановлення повноважень управління з урахуванням кваліфікації та особистих характеристик; розробка стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних та слабких сторін, розробки філософії та політики.

2. Приватне підприємство «Перемога АВК» розташоване в с. Чумаки Дніпровського району Дніпропетровської області. Загальна земельна площа ПП «Перемога АВК» станом на 31.12.2020 року становить 2093 га, та має тенденція до зменшення. Дана динаміка зумовлена виведенням частини площ із землекористування підприємства та розширенням галузі тваринництва. Чисельність працівників в ПП «Перемога АВК» в 2020 році становить 171 особу. Ефективність господарювання ПП «Перемога АВК» зменшується. Зокрема, при збільшенні поточних матеріальних вкладень в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 3,2 рази, дохід збільшився в два рази, а чистий прибуток при цьому зменшився майже на 50 %. Така динаміка вказує на нерациональне зростання витрат на виробництво.

3. В сучасних умовах у ПП «Перемога АВК» назріла необхідність переходу до сучасного менеджменту якості. Підприємство приступило до

використання ефективної моделі управління якістю сировини і продукції. Складовою частиною менеджменту якості є процесний підхід. Для забезпечення реалізації політики і стратегії на підприємстві спроектували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. Всі процеси структуровані – управлінські (стратегічне управління, оперативне управління, процес управління фінансовими ресурсами), виробничі (рослинництво, тваринництво, процес зберігання і переробки зерна), допоміжні (маркетинг, збут, реклама, навчання, управління інформаційними технологіями, надання послуг ІТС, управління будівництвом і спорудами) і охоплюють всі аспекти діяльності підприємства. Для вдосконалення процесів планують необхідні дії і розробляють заходи з їх впровадження, які також передбачають аналіз отриманих результатів, порівняння їх із запланованими даними, з поставленими цілями для удосконалення.

4. Досліджено, що існує стохастична залежність між прибутком досліджуваної компанії (Y) та кількістю проданих товарів (X_1) та обсягом наданих послуг (X_2), що описується формулою $Y = - 1,2315 + 0,009730 X_1 - 0,01072 X_2$. Поліноміальна модель 4-го ступеня використовувалася для прогнозування обсягу доходів на наступні періоди часу. Для прогнозування обсягу послуг використовувалася поліноміальна модель. З даних прогнозу, максимальний прибуток ПП «Перемога АВК» можна розрахувати $Y = 9,705$ тис. грн. при значеннях обсягу реалізованої продукції $X_1=2519,2$ і обсягу наданих послуг $X_2=1266,3$ тис. грн.

5. На основі порівняння приватних та соціальних цін на постачальників, матеріали та компоненти та, звичайно, на готову готову продукцію, створюється матриця бізнес-аналізу. Видно, що ціни на внутрішні витрати визначаються самою компанією. І навпаки, ціни на комісії через транзакції визначаються ринком. Різниця між доходами та витратами у приватних цінах відображає прибутковість системи продажів на поточному ринку. Різниця між приватною та суспільною цінами визначає наслідки політики місцевих органів влади та неспроможність ринкового механізму. Досліджено, що за допомогою

МКА можна розрахувати кілька додаткових показників, які допоможуть визначити ефективність політики закупівель та маркетингу: коефіцієнт рентабельності, ставлення державних видатків до національних ресурсів, співвідношення приватних витрат та вигод, державних витрат та вигод, співвідношення та ефективний ступінь захисту.

6. Для побудови матриці потенційних ділових партнерів було обрано вектори оцінки, визначено властивості кожного вектора, сформовано шкали оцінки та розроблено процедуру оцінки. З можливих результатів прийнятого рішення, визначено основні вектори оцінки потенційних торгових партнерів: перспективи розвитку торгового партнера та рівень його надійності. Рекомендується використання методу Клі, базується на використанні лінійної адитивної моделі багатовимірної функції корисності визначення порядку ранжування характеристик. Рішення про стратегічну альтернативу вибору ділового партнера формуються на основі принципів матричних методів та процедур МКА. Було розроблено відповідну процедуру, що включає чотири кроки, матричну модель потенційних ділових партнерів, опис полів матриці та можливі варіанти партнерських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально- рудові відносини: навч. посібник. К.: Центр навч. л-ри, 2012. 328 с.
2. Бараш Ю.С. Менеджмент: навч. посібник: у 2-х ч. Ч. 2. Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро: ДНУЗТ. 2016. 87 с.
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Инфра-М, 2010. 285 с.
4. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник для вузів / П.І. Белінський. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с
5. Блакита Г.М., Чорна Л.О., Коваленко О.О., Чорна Н.Ю., Зачоса О.Д., Петровська А.В. Моделирование стратегических карт розвитку організації: монографія. Вінниця: ВТЕІ. 2012. 312с.
6. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 258-261.
7. Бурковська А.В., Жигало В.І. Економічна сутність фінансових результатів діяльності для сільськогосподарських підприємств України. Modern economics. 2018. № 8. С. 29-36.
8. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
9. Величко О.П., Чугунова Р.Д. Характеристика менеджменту підприємства у сфері агробізнесу. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи» (21 жовтня 2021 р.), Умань: ВПЦ «ВІЗАВІ», 2021. С. 17-19.
10. Винниченко Н.В., Семенець І.О. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 35-38.
11. Гончаров В.И. Менеджмент: уч. Посібник. Минск: «Современная школа». 2010. 624 с.
12. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 61-65.
13. Гудзь О.Є., Щербина В.В. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3. С. 58-64.
14. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.

15. Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 154 с.
16. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
17. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 72-78.
18. Запорожець Г.В., Кучер М.М. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2010. 209 с.
19. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рошін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 25. С. 4-15.
20. Ильдеменов С.В., Лобов С.В. Операционный менеджмент: учебник. М.: Инфра-М, 2010. 337 с.
21. Иванов М.М., Комазов П.В. Операционный менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
22. Карпенко Ю.В., Пенова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98.
23. Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52.
24. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента. СПб.: Питер, 2004. 186 с.
25. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.
26. Коваленко О.О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації: монографія. Вінниця: РВВ ВНАУ, 2009. 230 с.
27. Костевич Н.О., Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 3. С. 167-170.
28. Красноручський О.О., Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 11-14.
29. Кретьова А.В., Довгань А.С. Організаційна поведінка: конспект лекцій. ДонДУУ. Донецьк: Технопарк, 2012. 134 с.

30. Кривобок В.Ю. Вдосконалення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини. 2015. Вип. 30(1). С. 277-282.
31. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118.
32. Кругла М. М. Оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва в управлінських рішеннях. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(2). С. 167-174.
33. Лихіцький В. В. Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в системі менеджменту. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 6. С. 30-33.
34. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. К. : ІАЕ, 2012. 182 с.
35. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55 (дата звернення 09.09.2021).
36. Маркіна І.А., Гусаренко М.О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. Економічний форум. 2015. № 4. С. 268-276.
37. Мельник Ю.М. Сценарний підхід впровадження стратегії розвитку в промисловості. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 3. С. 30-38.
38. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Укл.: П.І. Белінський, І.Ф. Комарницький, В.І. Кравець. Чернівці : Рута, 2004. 220 с.
39. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. Аграрна економіка. 2012. Т. 5, № 3-4. С. 73-79.
40. Михайленко О.В., Ременюк Б.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-2. С. 34-39.
41. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: Кондор, 2008. 550 с.
42. Мінькова О.Г., Качаненко Є.А., Берестнев Д.В. Застосування моделей поєднання галузей у стратегічному управлінні підприємством. Агросвіт. 2018. № 19. С. 11-23.
43. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л. М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг : ФОП Чернявський Д. О., 2015. 417 с.

44. Нехланова А.М., Туманова М.Б. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие для студентов вузов. Ассоц. «Агрообразование». М.: КолосС, 2012. 311 с.
45. Нікітченко Т.О. Система управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 2. С. 173-178.
46. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Кондор, 2003. 556 с.
47. Павлик В.П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 103-112.
48. Пономарьова М.С., Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 99-109.
49. Потьомкін Л.М., Потьомкіна А.Л. Економічні аспекти управлінського процесу у сільськогосподарському виробництві. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 234-240.
50. Приб К. А. Аналіз середовища при формуванні стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2015. Вип. 11(1). С. 3-8.
51. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 430-437.
52. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С. 27-33.
53. Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 11. С. 17-28.
54. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» и направлению «Менеджмент». М. ИНФРА-М, 2011. 185 с.
55. Суть організації управлінської праці [Електронний ресурс]. URL: <http://Hbrary.if.ua/book/3/430.html>. (дата звернення 09.09.2021)
56. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник. За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

57. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 212-216.
58. Трохимець О. І. Менеджмент агропродовольчої сфери України в контексті ресурсозбереження. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 484-490.
59. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 346 с.
60. Тузюк О.В. Організаційна культура сільськогосподарських підприємств та їх адаптація до зовнішнього середовища. Зб. наук. пр. Уманського НУС. 2008. № 69. Ч. 2. С. 100-107.
61. Удосконалення управління праці. URL: <http://ua-referat.com>. (дата звернення 10.09.2021)
62. Уткіна Ю.М., Тупікова О.Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 94-101.
63. Характеристика структур управління. URL: www.library.if.ua. (дата звернення 10.09.2021)
64. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту. Економіка АПК. 2016. № 3. С. 80-85.
65. Чугунова Р. Ефективність системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28-29. 10.2021), ДДАЕУ. С. 97-98.
66. Шашко В.О., Ящишина Ю.М. Менеджмент процесу реорганізації виробничої інфраструктури промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 22(2). С. 44-49.
67. Ярута М.Ю. Удосконалення сучасного сільськогосподарського управління та методологія стратегічного управління земельними ресурсами. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 237-247.

Результати регресійного аналізу

ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,613914488
R-квадрат	0,376890998
Нормированный R-квадрат	0,238422331
Стандартная ошибка	3,335617909
Наблюдения	12

Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	2	60,56850346	30,28425	2,72185	0,118998
Остаток	9	100,1371215	11,12635		
Итого	11	160,705625			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-1,231501553	7,981767725	-0,15429	0,880786	-19,2875	16,82451	19,2875	16,82451
Переменная X 1	0,009729588	0,004968843	1,958119	0,081892	-0,00151	0,02097	0,00151	0,02097
Переменная X 2	-0,010718459	0,011540973	-0,92873	0,377265	-0,03683	0,015389	0,03683	0,015389