МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор
_____І.М. НОВАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДНІСТРОВЕЦЬ-АГРО» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 2 курсу, 21к-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
КОЖЕВНІКОВА Ілона Володимирівна

Керівник: к.е.н., доцент
ГОМЕНЮК Марина Олександрівна

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ 5

1.1. Сутність управління та його роль у діяльності організації 5

1.2. Зміст та структура процесу управління 16

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДНІСТРОВЕЦЬ-АГРО» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ 29

2.1. Оцінка господарської діяльності ТОВ «Дністровець-Агро» 29

2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «Дністровець-Агро» 40

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДНІСТРОВЕЦЬ-АГРО» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ 51

3.1. Шляхи удосконалення процесу менеджменту ТОВ «Дністровець-Агро» 51

3.2. Обгрунтування напрямків удосконалення виробничої та збутової стратегії ТОВ «Дністровець-Агро» 59

ВИСНОВКИ 76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено необхідністю пошуку способів та механізмів удосконалення процесу менеджменту аграрних підприємств. Підвищення прибутковості та рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції є основою діяльності будь-якого підприємства аграрної сфери. Тому створення надійної платформи щодо формування прибутковості виробництва за рахунок професійного та компетентного персоналу забезпечить сталий розвиток сільського господарства в цілому в Україні, зростання науково-технічного та соціального прогресу, а з ним й належне місце у світовому господарстві.

Підприємство являє собою систему, усередині якої відбувається безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізовують мету її існування

Питання дослідження поняття процесного підходу до діяльності організації висвітлено у працях як вітчизніних, так і зарубіжних вчених, серед яких Друккер П.[32], Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [30], Кузьмін О.Є. [21, 22, 23], Осовська Г.В., Осовський О. А. [38, 39], Скриньковський Р. [45, 46], та ін.

Процесний підхід до управління сьогодні один з небагатьох способів для організації залишатися конкурентоздатною. Даний підхід примушує менеджерів компанії звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до фінансових втрат. Формалізація і автоматизація процесної структури дасть можливість досягнення загальної мети організації, при цьому найефективнішим способом.

У зв’язку з цим набуває актуальності дослідження шляхів удосконалення

процесу менеджменту підприємства.

Метою кваліфікаційної (дипломної) роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка науково виважених пропозицій, спрямованих на удосконалення процесу менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

– розглянути сутність управління та його роль у діяльності організації;
– визначити зміст та структура процесу управління;
– оцінити стан господарської діяльності ТОВ «Дністровець-Агро»;
– проаналізувати систему менеджменту ТОВ «Дністровець-Агро»;
– ідентифікувати напрями удосконалення процесу менеджменту ТОВ «Дністровець-Агро»;
– обґрунтувати напрямки удосконалення виробничої та збутової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту сільськогосподарських підприємств, етапи та фактори, що його визначають.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів процесу менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Базою дослідження обрано ТОВ «Дністровець-Агро» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів: системний підхід, методи економічного і статистичного аналізу, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки.

Практична значущість для підприємства, організації. Запропоновані та обґрунтовані у роботі механізми процесу менеджменту можуть бути використані на практиці вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.2. Сутність управління та його роль у діяльності організації

Розвиток підприємництва в умовах ринкової трансформації України має стати одним із важливих чинників соціально-економічного зростання. Проте, як засвідчує аналіз господарської діяльності, рівень управління організацією та її державна підтримка є ще недостатніми і не відповідають можливостям вітчизняної економіки. На сучасному етапі розвитку підприємництва, кожен управлінець встановлює за мету віднайти «ідеальну» систему управління, яка виведе установу на провідні позиції серед конкурентів в умовах українського, або навіть світового ринку. Базуючись на множині теоретичних засад, розроблених та відшліфованих на практиці вітчизняними та зарубіжними вченими, керівник має змогу не лише створити власну систему управління, але й удосконалити її таким чином, що вона буде адаптована саме для його підприємства [3, с.219].

Впродовж останніх століть, система знань щодо терміну «управління» досягла неабиякого розвитку. Розглянемо декілька варіацій його трактування:

– управління – це вплив вищої ланки суб'єкта господарювання на колектив організації задля досягнення обраної мети [24, с.594];

– управління – це вплив на людські ресурси з метою досягнення поставлених цілей, що стоять перед підприємством, а також його колективом;

– управління – це процес планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання з метою досягнення синтезу людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

З цього випливає, що управління – це цілеспрямований вплив керуючого суб'єкта на керований об'єкт з метою виконання певних завдань [4]. При цьому, керуючий суб'єкт – це елемент, який забезпечує виконання функцій організації та контролю для досягнення бажаного ефекту. А керований об'єкт – це елемент, який безпосередньо виконує свої обов'язки та від якого, в більшості випадків, і

залежить досягнення поставлених перед організацією цілей.

Над дефініцією «управління» замислювались безліч вчених. При цьому, кожен з них володів власним розумінням цього поняття та його значення у діяльності організації. Розглянемо декілька із них.

Відомий економіст А.Маршалл, [28] відстоював думку про те, що управління необхідно виділяти, як четвертий фактор виробництва (першими трьома вважалися капітал, земля і праця) (рис. 1.1.).



Рис.1.1. Фактори виробництва

Управління в даному випадку уособлювало відділення управлінської ланки від виконавчої та вплив на останню методом прийняття рішень.

Якщо ж говорити про виникнення самого поняття «управління», доцільно згадати Ф.Тейлора, інженера, основоположника школи наукового управління [30]. За його теорією, управлінські відносини на підприємстві є надзвичайно важливими і від них напряму залежить виробничий процес.

На думку Ф.Тейлора, управлінець повинен достеменно знати як і що саме необхідно робити, використовуючи найдешевший та найефективніший метод.

Свої знання, науковець зміг направити у вищезгадану Школу Наукового Управління. Дана теорія базувалась на поєднанні усіх структурних елементів організації в єдиному, необхідному підприємству, напрямку. Базисом для такого синтезу і є сам процес управління.

Становлення Школи Наукового Управління напряму пов’язують із видавництвом книги Ф.Тейлора під назвою «Принципи наукового управління». У ній автор відобразив власне бачення організації, а також наголосив на важливості використання наукового підходу у процесі виробництва для досягнення гармонії між такими структурними елементами, як людський фактор та наявний матеріальний базис підприємства [55].

Отже, Ф.Тейлор запропонував такі наукові принципи управління(рис. 1.2.):

– розподіл праці – це чітке визначення обов’язків та функцій кожного елемента трудового колективу. Зазвичай, за менеджерами закріплювалися функції планування, організації та контролю, а на робітників – втілення цих планів у дію;

– вимірювання праці – це метод, що базується на виявленні значення фактору часу для виконання необхідних завдань. При цьому Ф.Тейлор використовував таке поняття, як «одиниці часу»;

– завдання-розпорядження – це означає, що усі завдання повинні бути розподілені щохвилини і достатньо пояснені для їх повноцінного виконання. Для досягнення бажаного ефекту, можна використовувати письмові інструкції або ж стандарти;

– програми стимулювання – це методи, за допомогою яких організація винагороджує працівника за виконану роботу. Основним таким методом для персоналу є оплата праці. У разі перевиконання плану, стимулом можуть стати преміальні;

– праця, як індивідуальна діяльність – передбачає часткову втрату ефективності праці, через вплив колег при роботі колективі;

– мотивація – це зацікавленість працівника у власній діяльності;



Рис.1.2. Принципи наукового управління

– роль індивідуальних здібностей – це визначення подібності та відмінності між здібностями елементів організаційної системи. Наприклад, основною відмінністю є те, що робітники, безпосередньо задіяні в виробничому процесі, виконують роботу для отримання винагороди в конкретний момент часу, а от робота керівників (менеджерів, управлінців) – направлена на отримання результатів у майбутньому;

– роль менеджменту (функціональне керівництво) – це впровадження власних методів управління, які зможуть посилити вже існуючі норми праці;

– роль професійних спілок. Інколи, це недовіра працівників до професійних спілок, яка, зазвичай, пояснюється їх необізнаністю в даній частці сфери діяльності організації;

– розвиток управлінського мислення – це необхідний аспект для кожного керівника, як вищої, так і середньої ланок установи. Він базується на

удосконаленні вміння приймати правильні рішення в умовах обмежених ресурсів (наприклад, трудових, матеріальних, фінансових, часу), ефективно організовувати та розподіляти роботу підлеглих, тощо [55].

Послідовниками Ф.Тейлора у даному аспекті стали Г.Гант, Ф.Гілбер, Р.Емерсон та інші.

Недоліком цієї школи є безумовне нехтування людським фактором, так як перевага надається інженерним рішенням.

А.Файоль, інженер, теоретик та практик менеджменту [56]. Являється основоположником адміністративної (класичної) школи управління. Він робив акцент на функціях управління та поділяв їх на дві групи:

– загальні – це універсальні функції, що підходять для будь якого виду діяльності;

– специфічні – це ті функції, які доцільно використовувати саме при управління організацією.

За теорією А.Файоля, управління виражається через виконання таких п’яти процесів (рис.1.3.):

– планування – це процес діяльності в управлінні, що передбачає стан підприємства в майбутньому та визначає можливі шляхи його досягнення, і використовується для швидкого реагування на можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах;

–організація – це процес поєднання та розподілу функцій між підлеглими, враховуючи безліч факторів – об’єм та специфіка роботи, обмеженість у часі, тощо;

–розпорядження – це процес управління працівниками, шляхом видачі вказівок для вирішення окремих нюансів (питань), що виникають під час функціонування установи;

–координація – це процес об’єднання зусиль робітників, спрямованих на виконання певного завдання;

–контроль – це процес, що забезпечує ефективне виконання усіхпоставлених перед підприємством цілей та передбачає втручання у разі виявлення певних

відхилень.



Рис.1.3. Процеси (функції) управління

Також Файоль розробив 14 принципів управління [57]:

– поділ праці – це розподіл обов'язків між працівниками таким чином, щоб забезпечити якомога вищий рівень якості виконання завдань, що виникають в процесі діяльності організації. При цьому варто враховувати не лише напрям діяльності робітника, але й його особисті якості, вміння, тощо;

– влада і відповідальність – це баланс між правом розпоряджатися в межах своїх повноважень та обов'язком нести відповідальність за наслідки власних розпоряджень;

– дисципліна – це порядок поведінки, визначений у внутрішньому середовищі підприємства та необхідність їх дотримання;

– єдиноначальність – це зв'язок працівника з єдиним керівником та необхідність підпорядковуватися лише йому;

– єдність дій – декілька працівників зобов'язані працювати колективно, в одному напрямку, для досягнення спільного результату;

– підпорядкованість інтересів – це означає, що інтереси установи повинні ставитися вище за всі інші інтереси (наприклад, колективу або окремихіндивідів);

– винагорода – це застосування методу стимулювання робітників за виконану ними роботу;

– централізація – це наявність керуючого центру, який може змінюватися в залежності від поставленого завдання;

– ієрархія – це структура організації, яка, зазвичай, є непорушною, але яку можна скорочувати, задля уникнення шкоди;

– порядок – це необхідність кожному елементу колективу слідувати лише покладеним на них обов'язкам, не зазіхаючи на обов'язки інших;

– справедливість – це досягнення поваги та правосуддя для підлеглих з боку керуючого суб'єкту;

– стабільність персоналу – це рівень плинності кадрів у фірмі. Якщо він є високим, то це стає негативним сигналом для керівництва та потребує застосування відповідних дій для його зниження;

– ініціатива – це право працівника проявляти власну ініціативу при вирішення тих чи інших питань під час робочого процесу;

– корпоративний дух – це бачення працівників, як єдиного цілісного колективу, поєднаного діяльністю організації.

Представники класичної школи управління здебільшого концентрували уваги на структурі організації. Вони вважали, що будь яке підприємство повинне спочатку побудувати продуману організаційну структуру, а тоді вже підшукувати працівників, що задовольняють її вимоги. І тільки тоді слід створювати діапазон контролю, що передбачає обмеження кількості підлеглих у кожного керівника для більшої ефективності його праці.

Свій вклад у формування дефініції «управління» здійснив і М.Вебер, економіст, один із найвидатніших соціологів та ще один послідовник адміністративної школи управління [29]. Він представив процес керування в теорії «ідеальної бюрократії».

На думку М.Вебера, бюрократія – це правління чиновників. Ця теорія характеризується такими ознаками:

– стійкість зв'язків, що укріплюють бюрократичну структуру організації та її орієнтованість на загальну мету установи;

– достатньо високий темп реакції прийняття рішень;

– результативність у вирішенні питань, що стосуються виробничого процесу [29].

Головною помилкою ідеальної бюрократії є ігнорування людського фактору та його потреб. Представники даної теорії не вважали чинник мотивації – важливим в процесі управління. Кожна дія працівника повинна бути раціональною та сприяти досягненню цілей організації. Тобто, в загальному, робочу силу розглядали, як один із методів підвищення ефективності діяльності фірми.

Звісно ж результатом такої бюрократії є досконала організація, що володіє необхідним рівнем усіх елементів виробництва – комунікації, технології, управління та інше.

Терміном «управління» зацікавився також і Е.Мейо, соціолог, психолог, основоположник концепції «людських відносин» [12]. Саме він вперше підмітив важливість людського фактору в процесі управління та й виробництва в цілому.

На заводі «Вестерн електрик» Е. Мейо досліджував вплив в межах підприємства певних факторів, таких як відносини у колективних групах, умови та оплата праці, тип управління, тощо. Це згодом дістало назву «Хоторнські експерименти». В базу цих експериментів входило вивчення поведінки найманих працівників, використовуючи штучно створені умови їх діяльності. Але при цьому об'єкт усвідомлює, що є частиною дослідження.

За допомогою низки досліджень, вчений прийшов до такого висновку: психологічні аспекти впливу на людину є набагато сильнішими, ніж фізичні. Отримане явище дістало назву «Хоторнський ефект». Згодом, Е. Мейо були сформовані принципи, що стануть в нагоді керівникам підприємств:

– кожна особа має володіє унікальним багажем мотивів, потреб та цілей;

– для працівників важлива позитивна мотивація. Із ним повинні рахуватися, як з індивідуальністю;

– будь-яка людська потреба чи проблема є складною;

– сімейні чи особистісні проблеми людей часто впливають на рівеньїхньої роботи;

– сприятливий психологічний клімат в установі підвищуєефективність діяльності робітника, навіть при сталому розмірі оплати праці;

– достатній рівень обміну інформацією – це важливий, а іноді й вирішальний, чинник для діяльності [12].

Однодумцем Е.Мейо став бізнесмен та професор Ч.Барнард, який вважав, що між двома факторами (людським та технічним) не можна обирати лише один, так як це не стане запорукою повноцінного функціонуванняорганізаційної системи [31]. У 1938р. Ч.Барнард опублікував свою книгу назвою «Функція керівника», що стала єдиною та уособлювала класику в теорії організації. Власні ідеї, Ч.Барнард сформував у декілька тез:

– обмеженість людських сил (фізичних чи біологічних), зумовлює індивідів працювати у групах. Адже, об'єднання зусиль – це найкращий спосіб оминути цю проблему;

– об'єднання зусиль веде за собою утворення систем, які спрямовують зусилля в одному напрямку. Ефективність такого союзу залежить від певних результатів: чого досягли працівники у процесі кооперації, роль кожного індивіда у досягненні мети, а також можливість співпраці при мінімальних затратах (фізичних та інших) для учасників;

– можливість співпрацювати є індивідуальною для кожного індивіда та інколи підкріплюється особистими мотивами. Тому для досягнення високогорівня ефективності кооперації, є важливим ступінь задоволеності її учасників;

– процес організації можна поділити на два види:

o формальні – поєднані певною метою та об'єднані заради досягнення спільних результатів;

o неформальні – координація дій осіб, що не мають чітко сформованої мети;

– саме неформальні об'єднання створюють своєрідний самозахист від формальних об'єднань підприємства. Вони краще сприяють згуртованості колективу, підвищення рівня комунікації та незалежності вибору, тощо. Неформальні та формальні організації часто перетинаються у випадках, якщо поєднання зусиль набувають цілеспрямованого характеру;

– елементами формальної організації є:

o призначення (загальна мета);

- сукупність стимулів;
- система влади;
- комунікаційні зв’язки;

– влада – це елемент організації, що застосовує інформацію, як метод управління членами персоналу установи. Управлінець здобуває владу лише за умов, якщо персонал, а не сам менеджер, погодиться виконувати його вказівки;

– функціями керівника у формальній організації є забезпечення функціонування інформаційної команди (влади), забезпечення виконання найважливіших завдань індивідами, планування.

Розглянувши ідеї науковців, можна прийти до висновку, що управління підприємством зобов’язане відповідати таким критеріям:

– підтримання існуючої структури організації;

– збереження режиму її функціонування;

– втілення у реальність її планів, мети як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах діяльності установи.

Зазвичай, необхідність в управлінні визначається проблемами підприємства, які необхідно вирішити. Проблеми компанії можна поділити на два стани:

– прогнозований – це стан проблеми, що є наявний у даний час, тобто фактичний стан;

– бажаний – це стан проблеми, якого організація намагається досягнути.

Тобто, при вирішенні проблеми, керівництво намагається скерувати управління таким чином, щоб прогнозований стан проблеми перейшов у бажаний. Звичайно, у такому процесі надзвичайно важливим є контроль [7].

Базуючись на минулому досвіді, у сучасності, процес управління дедалі частіше ототожнюють з таким поняттям, як «менеджмент». Контроль, як зазначалося вище, є одним із процесів управління, а також функцією менеджменту. Контроль може поширюватися не лише на персонал, але й на процеси виробництва, грошові, матеріальні та виробничі ресурси, витрати, тощо.

Контроль тісно пов’язаний з усіма іншими функціями управління. В

залежності від об’єкту, існує безліч типів контролю. Розглянемо деякі з них:

– технічний – це тип контролю, що базується на спостереженні та перевірці усіх технологічних процесів;

– контроль трудової дисципліни – це тип контролю, що зосереджується на поведінці працівників та дотримання ними порядку, встановленого керівництвом підприємства;

– поточний – це тип контролю, спрямований на щоденне спостереження за процесами в організації для підвищення їх результативності і недопущення погіршення чи відхилення виробничих показників;

– періодичний - це тип контролю, що проявляється, зазвичай, у вигляді звітності працівників безпосереднім керівникам. Отримані звіти повинні відображати показники за необхідний період часу (місяць, квартал, рік), а також плани щодо їх підвищення;

– разовий – це тип контролю, якому не притаманна регулярність. Часто, такий контроль чітко спрямований на обраний об’єкт і виконується лише довіреними особами (спеціально створеною комісією або ж самим керівництвом). До таких перевірок відносять ревізію чи інвентаризацію [18].

На сучасному етапі розвитку, для управління необхідними рисами є:

– бачення організації, як єдиної цілісної системи, що складається з безлічі елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у її діяльності;

– розгляд підприємства, як відкритої системи, тобто відмова від ідей раціоналістичної концепції;

– гнучкість – це вміння системи пристосовуватися у мінливому середовищі управління;

– стійкість – це вміння системи залишатися у первісному стані за умов впливу чинників мінливого середовища;

– використання ситуаційного підходу, що базується на аспектах ситуації, що склалася;

– використання стратегічного підходу, що дозволяє застосуватипланування на основі сформованих цілей та завдань організації надовгостроковий період;

– лідер – це провідна особа на підприємстві, що зобов’язаний володіти господарським мисленням, усвідомлювати сутність раціонального ризику, слідувати нововведенням, а також має певний багаж обов’язків і відповідальності;

– організовувати роботу так, щоб кожен працівник зміг реалізувати власні здібності та вміння, а також розширював свій потенціал.

1.2. Зміст та структура процесу управління

Сучасна теорія менеджменту виділяє системний, ситуаційний та процесний підходи в управлінні.

Процесний підхід був вперше запропонований представниками класичної школи в менеджменті, які сформулювали основні функції управління, вважаючи їх необхідними для будь-якої організації.

Процес – це сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. Предметом управлінського процесу є інформація, яку виконавці та керівники використовують у своїй діяльності, а засобами здійснення процесу - документи та технічні засоби приймання, передачі, реєстрації, зберігання інформації [48].

А що ж таке процес менеджменту? Різноманітність концепцій управління обумовлює існування багатьох визначень процесу менеджменту. Однак такою різноманітністю трактувань користуватися не слід, якщо ми хочемо створити ефективний управлінський процес конкретної організації та сформувати його технологію.

Менеджмент доцільно розглядати як процес, оскільки діяльність по досягненню мети – це не разові дії, а серія неперервних взаємозв'язаних дій, які, в свою чергу, також є процесами і виступають як функції менеджменту. Відповідно до одного з трактувань, менеджмент – це процес планування, організації, приведення до дії та контролю на підприємстві з тим, щоб досягти координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань. Отже, менеджмент можна розглядати як сукупність взаємозв'язаних управлінських функцій [13].

Згідно з іншою точкою зору, процес управління розглядають як функціонування прийнятої організаційної структури, яка відображає хід виконання функцій управління і характеризує його динаміку.

Близьким до згаданого є визначення процесу управління як діяльності об'єднаних в певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів та принципів управління.

Як наукове поняття *"процес управління"* виступає в єдності трьох сторін: змісту, структури, технології менеджменту.

Зміст менеджменту як процесу розкривається в його функціях, що являють собою види діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт. У змістовному аналізі процесу управління прийнято розрізняти функції, підфункції, роботи, завдання.

Організаційна сторона процесу управління відображає порядок взаємодії керуючих ланок системи та взаємодії між керуючими та керованими ланками, тобто просторову взаємодію суб'єкта і об'єкта управління. Аналізуючи організаційну структуру процесу управління, розрізняють організаційну структуру системи управління, її рівні, ланки та зв'язки між рівнями і ланками.

Процедурна сторона процесу управління виробництвом – це взаємозв'язок та чергування в часі його стадій та етапів. Аналізуючи процес управління з погляду процедур управління, виділяють операції, алгоритми, цикли управління та ін. [37]

Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. А для того, щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру, взаємозв'язки між окремими етапами виконання (рис.1.4).

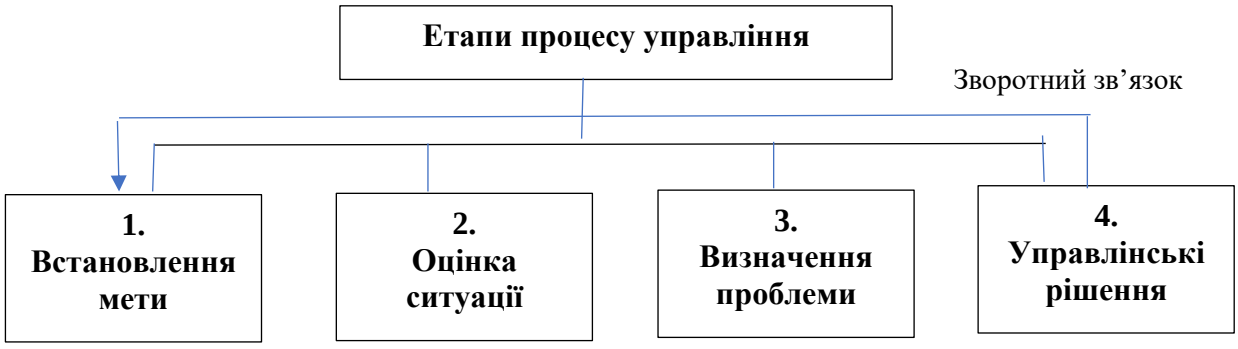


Рис.1.4 Структура процесу управління організацією

Етапи (елементи) процесу управління - логічний взаємозв'язок управлінських категорій, що визначають наступні характеристики управлінської діяльності:

- для чого виконується процес управління;
- що є причиною виникнення процесу управління;
- на що направлений процес управління;
- який вид впливу виробляється в процесі управління.

Найчастіше виділяються ***наступні етапи (елементи) процесу управління:***

- постановка мети впливу;
- оцінка ситуації;
- визначення проблеми;
- управлінське рішення.

Постановка мети впливу. Управління – це завжди цілеспрямована діяльність. Конкретний бажаний результат людської діяльності називається метою. Отже, кожний процес управління здійснюється для досягнення певної мети. Тому процес управління передбачає, перш за все, постановку мети, заради якої він буде виконуватися. Кожному з процесів управління притаманна своя мета, а неправильно поставлена мета робить процес управління неефективним, а іноді і шкідливим для успішної діяльності організації.

Оцінка ситуації. *Ситуація* – це стан керованої підсистеми або окремого об'єкта, який оцінюється відносно мети. Ситуація в процесі управління виникає під впливом зміни характеристик внутрішніх змінних організації або чинників зовнішнього середовища, в якому працює організація. Ситуація може виявляти на організацію або керований конкретний об'єкт позитивний вплив, підвищуючи ефективність, або негативний, зменшуючи її. Наприклад, різке зростання попиту на продукцію підприємства дозволяє підвищити ціну, і навпаки, різке падіння споживацького попиту на продукцію змушує організацію виробляти заходи для усунення небажаної тенденції. *Ситуація* – це певне збурення, яке і є причиною

виникнення процесів управління. Складність і сфера впливу ситуації (вплив на крупну підсистему або окремий об'єкт) є причиною виникнення постійних або періодичних процесів управління.

В менеджменті ситуація має важливу особливість: багаточисельні ситуації, що впливають на організацію, як правило, взаємозв'язані. Одна ситуація викликає за собою багато інших. Тому перший процес управління, який виробляє реакцію на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, а ті, в свою чергу, викликають нові процеси, тим самим створюючи постійні управлінські цикли [23].

Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішуватися менеджерами.

Визначення проблеми. Перелік проблем визначається зіставленням *бажаного* (поданого в системі цілей) і *реально існуючого* (визначеного ситуацією) *стану системи.* Проблема передбачає виявлення основних протиріч між умовами роботи організації, породженими ситуацією, і умовами, необхідними для досягнення організацією своєї мети. Встановлення характеру управлінської ситуації дозволяє виявити можливі напрями діяльності менеджера по усуненню відхилень фактичного стану організації від бажаного.

Вибираючи можливі напрями виходу із ситуації, що склалася, менеджер зобов'язаний пам'ятати про взаємозв'язок управлінських ситуацій. Тому при вирішенні проблеми необхідно використовувати системний підхід. Простого переліку змінних, що викликали конкретну ситуацію та найбільше впливають на успіх організації, недостатньо для вибору кращого рішення. Для цього необхідно встановити взаємозв'язок між даними змінними і виробити комплексну реакцію на усунення небажаних впливів.

Управлінське рішення. Конкретно вплив на ситуацію здійснюється через рішення. *Рішення* – це заключний, відповідальний етап в процесі управління. Саме цей етап приводить до дії людські, матеріальні та фінансові ресурси. Рішення акумулює в собі вдалі і невдалі сторони попередніх етапів процесу

управління і відкидає неефективні напрями діяльності керованих об'єктів або дій менеджерів.

Кожний етап (елемент) процесу управління реалізується за допомогою взаємозв'язаних управлінських процедур. Можна виділити наступні управлінські процедури [57]*:*

постановка мети;

інформаційне забезпечення;

аналітична діяльність;

вибір варіантів дій;

реалізація рішень.

Процедура постановки мети дозволяє:

• пояснити весь діапазон явищ, пов'язаних з об'єктом, підсистемою або підприємством в цілому;

• передбачити поведінку об'єкта, підсистеми або підприємства;

• оцінити ефективність рішень в момент, коли вони ще виносяться;

• менеджерам на всіх рівнях проаналізувати власну роботу в процесі управління та покращити її.

Процедура постановки мети необхідна і для виявлення суті та змісту ситуації, що виникла. Будь-яка ситуація повинна порівнюватися з метою, на досягнення якої вона може виявити вплив.

В менеджменті зустрічаються випадки, коли процедура постановки мети відбувається ніби несвідомо, автоматично або досить елементарно. Такі випадки мають місце в періодичних, повторюваних процесах. Однак удаваний автоматизм не означає, що менеджер здійснює процес управління без виявлення змісту мети. В таких випадках має місце підсвідоме виявлення мети, на досягнення якої менеджер направляє процес управління: мета менеджеру відома, а ситуація не настільки складна, щоб він не зміг одразу визначити характер її впливу. Тому створюється враження автоматизму в реалізації процесу управління [51].

Інформаційне забезпечення – це управлінська процедура відносно предмета процесу управління – інформації, яка адекватно відображає характеристику мети та

ситуації, що виникла. Ця процедура включає операції, пов'язані зі збором необхідної інформації, її систематизацією та обробкою.

Аналітична діяльність а процесі менеджменту характеризує сукупність операцій, пов'язаних з оцінкою стану керованого об'єкта, пошуком шляхів покращення його діяльності або усунення небажаних впливів зі сторони ситуації, що виникла. Для цього використовується зібрана і опрацьована інформація про конкретну мету та чинники, що породили конкретну ситуацію. Аналітична діяльність *"обслуговує"* всі етапи процесу управління, надаючи можливі варіанти здійснення процесу управління.

Вибір варіантів дій. Зміст цієї управлінської процедури залежить від складності ситуації. Для вироблення реакції на вплив ситуації менеджеру необхідно визначити найбільш адекватні варіанти дій. Якщо проблема нескладна і правильно оцінена, то зробити вибір оптимального рішення порівняно просто. Менеджер, маючи необхідну інформацію, легко вибирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками [43].

Але часто менеджерам доводиться мати справу не лише з простими ситуаціями, але й з досить складними та взаємозв'язаними. В таких випадках доводиться приймати до уваги багато компромісних варіантів, і якщо аналітична процедура була виконана неякісне, то можливість вибору кращої альтернативи буде проблематичною. Бувають випадки, коли навіть додаткова аналітична робота не дає задовільних альтернатив, і менеджер змушений приймати до виконання ту альтернативу, яка є допустимою, але не обов'язково найкращою. Отже, процедура вибору альтернатив є обов'язковою в процесі управління, але вона не обов'язково приводить до вибору лише найкращого рішення [53].

Реалізація рішення. Процес управління закінчується, якщо він втілений в конкретну діяльність виконавця. Тому процедура реалізації рішення вимагає від менеджера не лише прийняття ефективного варіанту дій, але й обов'язкової організації його виконання, тобто він повинен залучити до даного процесу конкретних виконавців. Якщо цього не зробити, то такий процес управління не має

реального змісту, а на його здійснення (виконання попередніх процедур) не варто витрачати ресурси.

Процеси менеджменту мають спільні характеристики [22]:

1. Неперервність. Управління – це взаємозв'язаний ланцюг окремих локальних процесів. Їх об'єднує спільна мета, досягнення якої вони забезпечують. Процеси виникають і здійснюються безперервно, обумовлюючи постійність управлінської діяльності. Ця риса проявляється по-різному в залежності від рівня управління та об'єкта управління, на який направлені результати управлінської діяльності. Наприклад, чим вищий рівень управління, тим більша тривалість процесу управління і тим складніший об'єкт управління. Характер неперервності процесу управління обумовлюється видом управлінської технології, яка використовується для його здійснення.

2. Нерівномірність. Процеси управління стосовно окремих етапів та стадій управління реалізуються нерівномірно. Так, постановка мети, аналіз ситуації, визначення варіантів усунення проблеми здійснюються повільно, але в стадії прийняття рішення процес, як правило, прискорюється, приймаючи активну форму організаційної діяльності.

3. Циклічність. Всі процеси управління без виключення здійснюються у вигляді реалізації взаємозв'язаних етапів та стадій менеджменту. Така послідовність утворює управлінський цикл. Порушення циклічності, що досить часто буває в практиці управління, зменшує ефективність процесу управління. Так, скорочення управлінського циклу за рахунок процедур аналізу проблеми або визначення кількох варіантів дій може привести до прийняття необгрунтованого рішення. Отже, етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

4. Послідовність. В процесі управління дотримується певна послідовність реалізації його етапів. Послідовність ще раз підкреслює необхідність дотримання циклічності процесу управління. Очевидно, що не можна організувати виконання рішення, не сформулювавши мети, для досягнення якої організовується і здійснюється даний процес управління.

5. Мінливість. Характер процесу управління постійно змінюється внаслідок впливу загального принципу управління – динамічної рівноваги системи. Керівник змушений постійно приймати участь у здійсненні все нових і нових процесів. Це відбувається тому, що постійно виникають ситуації, пов'язані з порушенням запланованих процесів внаслідок зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Мінливість процесу управління обумовлює наявність його не-перервності. В результаті прояву цих рис виникає взаємна обумовленість процесів управління, тобто протікання одного процесу викликає необхідність протікання іншого і т.д. Іншими словами, в менеджменті має місце *"лавиноподібний ефект"* появи та реалізації взаємозв'язаних процесів управління. Отже, управління організацією можна уявити як одночасне і послідовне здійснення великої кількості процесів управління, що реалізуються різними рівнями ієрархії, підрозділами або окремими менеджерами.

6. Сталість. Одночасне здійснення багатьох процесів в межах однієї організації не має хаотичного характеру, а навпаки, створює сталість діяльності. Така сталість забезпечується відповідною управлінською технологією, яка визначає форму і канали здійснення процесу, критерії, обмеження та норми його реалізації. Отже, будь-який процес управління реалізується в певних умовах, які задаються процесом комунікації, критеріями, нормами та обмеженнями. Ця риса процесу управління властива будь-яким об'єктам, організаціям, системам незалежно від рівня їх знаходження та характеру їх діяльності.

Перераховані характеристики процесу управління, за умови їх застосування в практиці менеджменту, створюють системний ефект управління.

В практиці менеджменту зустрічаються різні типи процесів управління. За характером виконання їх етапів розрізняють [46]:

1. ***Лінійний тип*** процесу управління характеризується суворою послідовністю здійснення етапів управління. Він притаманний процесам з чітко визначеними цілями, ситуаціями, типовим складом робіт та операцій. Для вирішення таких завдань існують завчасно розроблені процедури, інструкції;

проблеми мають повторюваний характер. Отже, лінійний тип процесу управління найчастіше реалізується на нижчому рівні менеджменту.

2. ***Коригований тип*** процесу управління характеризується послідовним уточненням кожного попереднього етапу після завершення наступного.

3. ***Розгалужений тип*** процесу управління відрізняється багатоаспектністю оцінки ситуації та варіантністю побудови процесу управління. Крім того, кожний варіант має свою проблему, яка вимагає вирішення (чи єдиного комплексного вирішення). Розгалужений тип процесу управління виникає тоді, коли немає можливості узагальнено оцінити ситуацію і виділити ключову проблему з єдиним рішенням. Найчастіше такий тип процесу управління реалізується на вищому рівні менеджменту.

4. ***Ситуаційний тип*** процесу управління характеризується попереднім формулюванням мети впливу, яку уточнюють після оцінки ситуації, визначення проблеми і розробки рішення. Такі випадки виникають, коли за браком часу не вдається повно сформулювати мету впливу або коли немає повної інформації при нетиповості мети.

5. ***Пошуковий тип*** процесу управління грунтується на повній визначеності мети впливу при неможливості досить повно оцінити існуючу ситуацію відносно цієї мети і складності формулювання основної проблеми. В цій ситуації рішення розробляють для основних цілей при загальній оцінці ситуації, а потім коригують рішення.

Отже, вибір типу процесу управління в конкретних умовах залежить від ***інформаційного забезпечення*** (повноти, достатності та надійності інформації). Згідно з цим визначається комплекс робіт щодо здійснення процесу управління.

Організація управління виробництвом має двоякий характер. З одного боку, вона передбачає побудову структури як сукупності ланок та ієрархічних зв'язків між ними. Структура необхідна для організаційної стабільності управління. З іншого боку, організація управління включає і поточну роботу, пов'язану з розподілом завдань, контролем за їх виконанням, усуненням організаційних

неузгодженостей тощо. Це вже процес управління, який характеризує динаміку функціонування системи управління. В організації управління ці ***дві сторони – структурна та процесуальна – повинні бути узгоджені.*** Процес управління значною мірою залежить від структури прийняття та реалізації рішень. Наприклад, якщо в ній збільшується кількість рівнів (ланок), то змінюється і процес управління: збільшується, як правило, число операцій та робіт, він стає більш тривалим, ускладнюється взаємодія ланок. І навпаки, скорочення кількості рівнів у структурі підвищує оперативність, зменшує потоки інформації [42].

Досвід передових компаній свідчить, що виходячи саме з процесу управління необхідно визначати конкретні шляхи і засоби вдосконалення структури. Іншими словами, ***процес управління виступає основою оцінки структури.***

Процес і структура управління взаємозв'язані тому, що вони відображають дві сторони одного і того ж явища – впливу керуючої системи на керовану. ***Структура*** відображає необхідний склад ланок, які здійснюють вплив і в яких він зароджується, а також зв'язки, через які він реалізується. ***Процес*** управління характеризує склад і послідовність операцій при формуванні і здійсненні впливу, порядок діяльності ланок структури і розповсюдження впливу по її зв'язках. Структура і процес виражають, таким чином, ***статику і динаміку організації управління,*** її стабільні параметри і порядок функціонування системи управління.

Загальний вияв зв'язку полягає в тому, що структура – це конструкційна основа управління. Правильно сформована, вона дозволяє найбільш раціонально здійснювати процес управління. З іншого боку, недоліки структури зменшують можливості і ефективність процесу управління. В свою чергу, нераціональна побудова процесу управління може привести до неповної реалізації можливостей найраціональнішої структури.

Структура забезпечує нормальний та ефективний хід процесу управління, який зі своєї сторони стабілізує та підтримує параметри структури. В цьому

проявляється їх багатогранний та різноманітний зв'язок, який можна представити в таких видах:

• по-перше, як **зв'язок взаємної необхідності,** доповнення та єдності. Він проявляється в тому, що структура необхідна для здійснення процесу управління, який був би неможливий без певних структурних форм;

• по-друге, як **зв'язок взаємної прийнятності,** який полягає в тому, що структура системи управління призначена для забезпечення нормального, рівномірного та ритмічного здійснення процесу управління. Суть цього зв'язку в тому, щоб виключити зациклювання процесу управління, його гальмування в будь-якій ланці, скоротити кількість ланок у цьому процесі по горизонталі та вертикалі. Зв'язок взаємної прийнятності двосторонній, адже процес управління, зі своєї сторони, по параметрах, властивостях, особливостях та характеристиках також повинен відповідати структурі, рівномірно розподілятися по її ланках;



Рис. 1.5. Вплив структури управління на його процес [7]

• по-третє, як **зв'язок взаємозаміни.** Хоча процес і структура системи управління є до певної міри протилежностями, вони в той же час у допустимих межах є взаємозамінними: недоліки структури можна компенсувати покращенням організації і навпаки. Але така взаемозамінюваність можлива лише в певних межах. В сучасних умовах господарювання, як ніколи раніше, необхідно узгоджено вдосконалювати структуру і процес управління:

• по-четверте, як **зв'язок взаємовпливу.** Він проявляється в тому, що певні характеристики процесу управління впливають на цілком означені характеристики його структури і навпаки.

Перелік основних характеристик процесу управління у порівнянні з позитивними та негативними характеристиками системи управління приведений на рис. 1.5

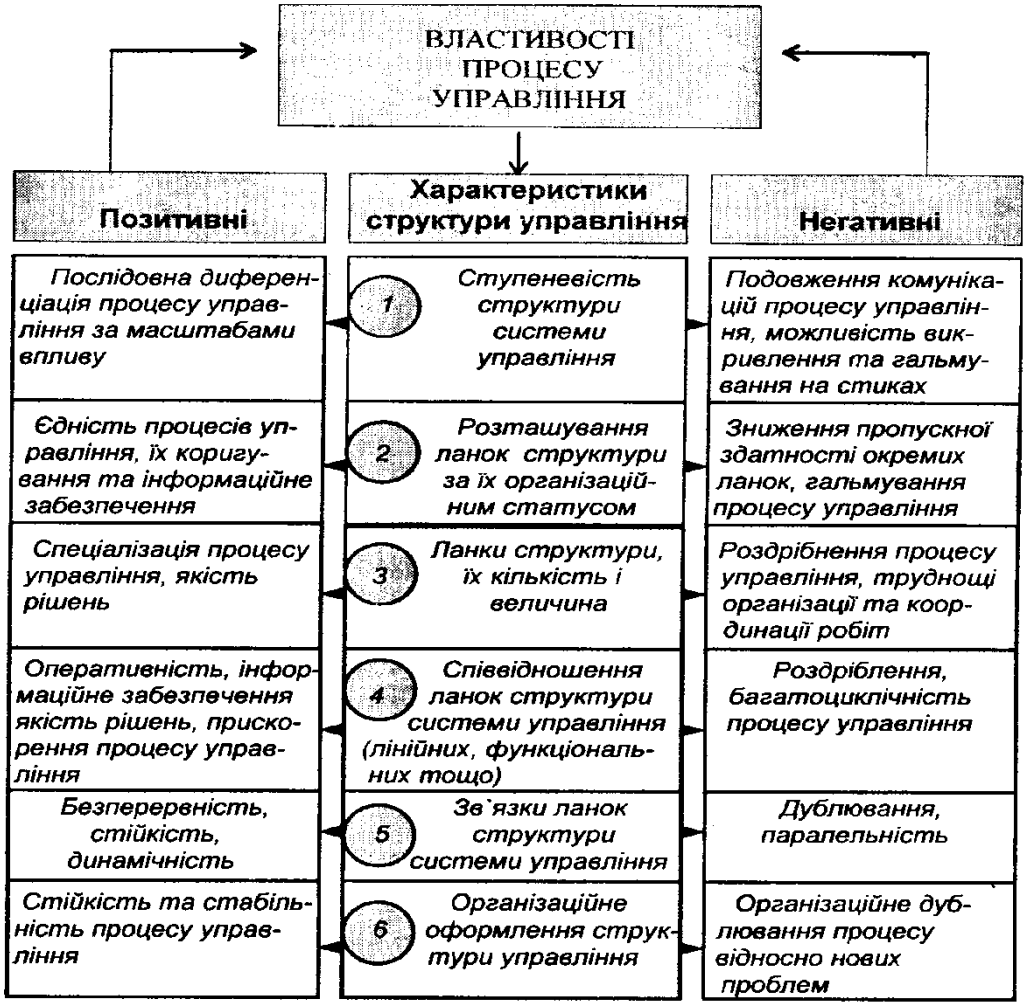


Рис. 1.6. Вплив процесу управління на структуру системи управління [7]

Процес і структура управління, як вже зазначалося, перебувають у взаємозв'язку. Тому необхідно аналізувати і зворотний зв'язок, оцінити позитивні та негативні властивості процесу управління, які пов'язані з певними характеристиками структури системи управління (рис. 1.6).

Розглядаючи різні види зв'язку процесу та структури управління, слід звернути увагу і на ***зв'язок розвитку.*** Це зв'язок, що виражає взаємовплив об'єктивних змін процесу та структури в міру розвитку виробництва, виникнення нових потреб та умов управління. Він проявляється, наприклад, у виникненні нових якостей структури під впливом нових якостей процесу управління і навпаки. Не всяка зміна структури супроводжується зміною процесу управління.

Але складаються і такі зміни, які закономірно та неминуче змінюють процес. Те ж саме можна сказати і про зворотний вплив. Структура системи управління, яка є організаційно-стабілізуючою основою його процесу, не повинна і не може бути незмінним утворенням.

Однак більш рухомим є процес управління. У ньому найшвидше виявляються нові тенденції, зміни та вимоги, які відображають прогрес управління та вимагають розвитку його структури. Але в цьому зв'язку можливий вияв дисгармоній, протиріч. Тому, вдосконалюючи процес управління в тих чи інших аспектах, необхідно своєчасно виявляти потреби та визначати шляхи перебудови структури.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА СТАНУ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДНІСТРОВЕЦЬ-АГРО» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Оцінка господарської діяльності ТОВ «Дністровець-Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дністровець Агро» розташоване в Одеській області, Білгород-Дністровському районі в селі Садовому, вулиця 40 років Перемоги, 27, здійснює господарську діяльність як - виробництва, закупівлі, переробки та потової і роздрібної торгівлі продукції агропромислового комплексу. Директром ТОВ «Дністровець Агро» з вересня 2014 року є Коєв Микола Миколайович.

Загальна земельна площа ТОВ «Дністровець-Агро» станом на 31.12.2022 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 господарства представляє рівнину, де грунти представлені каштановими чорноземами слабо солонцюватий. В господарстві переважають грунти 16/17 чорноземи звичайні, малогумісні середньо змінні. Ці землі природні для вирощування великої кількості різних сільськогосподарських культур, таких як соняшник, кукурудза, ячмінь, жито, ріпак, горох, буряк та інші. Клімат здійснює дуже великий вплив на грунтоутворення.

Район розташування господарства знаходиться в помірно-посушливій зоні степу півдня Одеської області. Кліматичні умови цієї зони за даними спостережень метеостанції та агро-кліматичного довідника характеризується недостатньою кількістю опадів, нерівномірністю їх розподілу у різні періоди року, високими температурами в літній період, низькою відносною вологістю повітря, сильними суховіями.

Господарство має вигідне розташування і хороші шляхи зв‘язку – 13,4 км від районого центру міста Білгород-Дністроського.

ТОВ «Дністровець Агро» має всі умови, які сприяють подальшому економічному покращенню господарської діяльності: по-перше це сприятливі грунтово-кліматичні умови, по-друге це забезпеченість трудовими ресурсами та його спеціалізація.

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 ТОВ «Дністровець-Агро»

Показник	2020		2021		2022		2022 р. у % до 2020 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:							
сільськогосподар-ських 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 ТОВ «Дністровець-Агро» за період 2020-2022 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 2022 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 2022 році зменшилися в порівнянні з рівнем 2020 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 кінного 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 трудових ресурсів в ТОВ «Дністровець-Агро».

Таблиця 2.2

Динаміка показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Дністровець-Агро»

Показник	2020	2021	2022	2022 р. у % до 2020 р.
Чисельність працівників, осіб	130	154	171	131,54
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, люд-днів/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 ТОВ «Дністровець-Агро» збільшилася в 2022 році на 31,54 % в порівнянні з 2020 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.

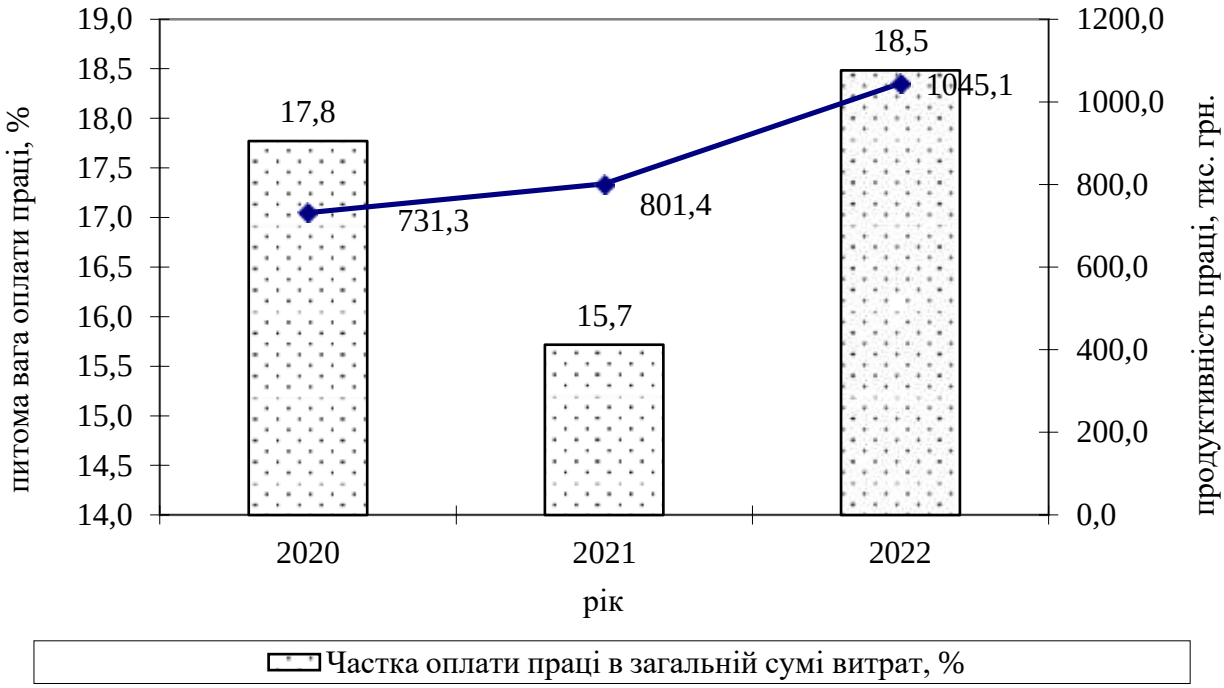


Рис. 2.1 Динаміка рівня ефективності та оплати праці в ТОВ «Дністровець-Агро»

Як свідчить наведений рисунок питома вага оплати праці в структурі затрат складає 18,5 % в 2022 році, що перевищує рівень 2020 року на 0,72 відсоткові пункти. Це достатньо високий рівень показника для сільськогосподарського підприємства. При цьому, рівень продуктивності праці щорічно зростає, і в 2022 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 табджільництво.

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 ефективністьїх використання протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3

Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних засобів в ТОВ «Дністровець-Агро»

Показник	2020	2021	2022	2022 р. у % до 2020 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 рахунокпридбання 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.

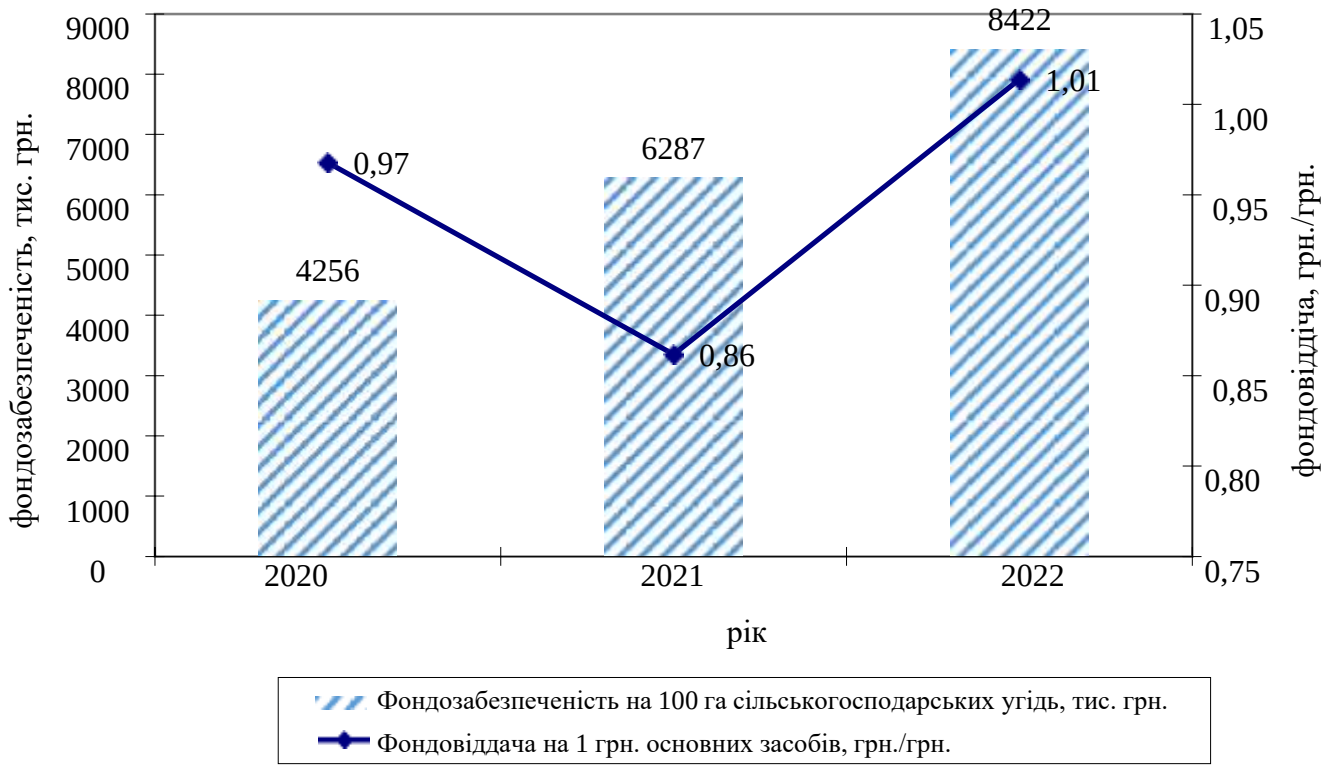


Рис. 2.2. Динаміка рівня забезпеченості і ефективності використання основних засобів в ТОВ «Дністровець-Агро»

Наведений рисунок наочно демонструє пряму залежність між рівнем фондозабезпеченості та рівнем ефективності використання основних засобів. Збільшення вартості основних засобів при одночасному скорочені 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 фондовіддачі (+4,96 %). Відповідно, зростання фондовіддачі 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 збільшення валового доходу спостерігається зменшення прибутковості діяльності.

Така ситуація свідчить, що приріст витрат перевищує зростання доходів, та спричиняє зменшення рентабельності господарювання. Результативні показники діяльності ТОВ «Дністровець-Агро» відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рівня та ефективності діяльності ТОВ «Дністровець-Агро»

Показник	2020	2021	2022	2022 р. у % до 2020 р.
Припадає на 100 га сільськогосподарських 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 ТОВ «Дністровець-Агро» 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 ТОВ «Дністровець-Агро» представлена більш наочно. Параметри отриманого тренду свідчать, що рівень рентабельності має тенденцію до зниження зі щорічним зменшенням на 69,5 відсоткові пункти.

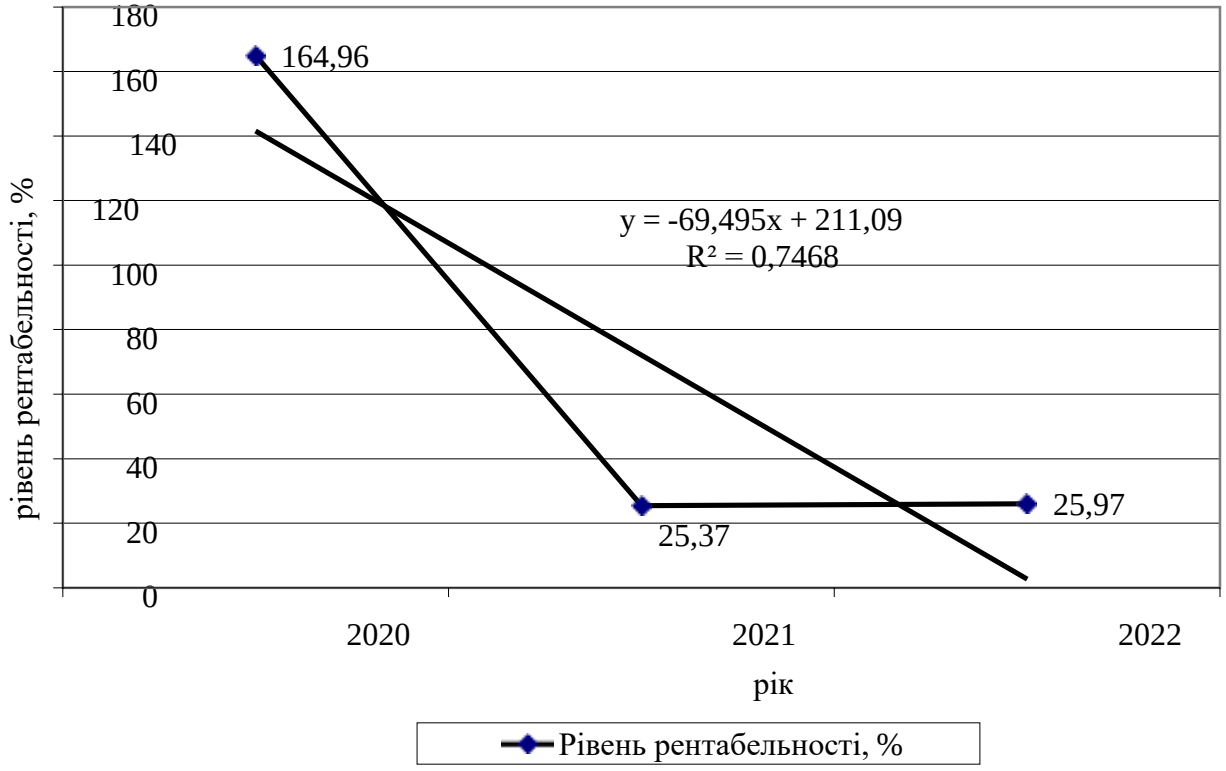


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності діяльності ТОВ «Дністровець-Агро»

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.

Для того, щоб виявити вплив основних чинників, які безпосередньо впливають на обсяги валового збору насіння соняшнику, ячменю, озимої пшениці та кукурудзи на зерно застосовують факторний аналіз, який дає можливість більш точніше прослідкувати за впливом кожного з факторів на одержані результати (табл. 2.5.).

За даними таблиці 2.15. встановлено, що валовий збір кукурудзи на зерно збільшився на 887,2 ц, а саме на 313,2 ц за рахунок зміни посівної площі, та на 574 ц за рахунок збільшення урожайності. Аналогічну ситуацію можемо спостерігати з озимою пшеницею, так, валовий збір збільшився на 4147,2 ц в загальному відношенні.

Таблиця 2.5.

Вплив факторів на валовий збір продукції рослинництва

Культура	Посівна площа, га		Урожайність, ц/га		Валовий збір, ц		Відхилення (+/-), ц		
	2015	2019	2015	2019	2015	2019	всього	в тому числі	
								площі	урож
Кукурудза на зерно	61	132	34,4	14,8	1066,4	1953,6	887,2	313,2	574
Пшениця озима	42	174	21,4	29,0	898,8	5046	4147,2	622,08	3525,2
Ячмінь	83	77	19,7	15,7	1635,1	1208,9	-426,2	310	-116,2
Соняшник	121	94	20,1	12,6	2432,1	1184,4	-1247,7	900	-347,7

Валовий збір соняшнику зменшився на 1247,7 ц, в тому числі за рахунок зменшення урожайності, валовий збір скоротився на 116,2 ц, і за рахунок зниження посівної площі валовий збір соняшника зріс на 310 ц. Схожа тенденція спостерігається з валовим збором ячменю.

Важливим завданням економічного аналізу є встановлення і пояснення взаємозв’язків і відмінностей у розвитку соціально-економічних явищ за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, що являє собою метод кількісної оцінки взаємозалежностей між статистичними ознаками, що характеризують окремі суспільно – економічні явища і процеси. Суть кореляційно – регресивного аналізу полягає в моделюванні економічних залежностей математичними функціями, які вибирають на основі попереднього теоретичного аналізу.

Натуральні показники не в повній мірі розкривають ефективність виробництва, проаналізуємо вартісні показники економічної ефективності галузі. Тому для дослідження, прогнозування таких показників застосовують багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз, який на відміну від однофакторного аналізу досліджує вплив на аналізований показник сукупності

факторів.

Важливим завданням багатофакторного кореляційно–регресійного аналізу є вибір форми зв’язку, його аналітичного вираження. Найчастіше ці зв’язки подаються лінійною залежністю між показниками. Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу, щодо визначення тісноти зв’язку між рівнем рентабельності виробництва та погодинною продуктивністю праці, витратами на 1 га сільськогосподарських угідь та прибутком на 1 га сільськогосподарських угідь, наведені в таблиці 2.6.

В процесі аналізу важливо не тільки встановити сам факт впливуфактору на результативний показник, але і встановити величину впливу кожного фактора. Для цієї мети будується багатофакторна економіко-статистична модель, при чому в модель включено найбільш істотні фактори.

Таблиця 2.6.

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Рівень рентабельності,%	Погодинна продуктивність праці, грн	Витрати на 1 га с.-г. угідь, грн	Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн
	y	x1	x2	x3
2018	12,3	89,68	682,5	81,6
2019	51,0	151,96	548,04	257,2
2020	46,0	226,07	488,12	218,3
2021	34,0	314,82	752,72	263,2
2022	28,0	460,64	681,32	196,0

В результаті розрахунків було отримано рівняння множинної регресії, яке виражає зв'язок між рівнем рентабельності та факторами, що на нього впливають:
$Y = 21,05-0,08X_1-0,0022X_2+ 0,016X_3$.

Економічний зміст цього рівняння такий: при збільшенні показника погодинної продуктивності праці на 1 грн., зменшується рівень рентабельності на

0,08 %. Збільшення витрат в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь на 1 грн., призведе до зменшення показника рівня рентабельності на 0,0022 % грн. Збільшення прибутку в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь на 1 тис. грн. призведе до збільшення рівня рентабельності на 0,016 %.

Важливим завданням кореляційного аналізу є визначення тісноти між корелюючими величинами. Кількісним показником тісноти прямолінійного зв'язку є коефіцієнт парної кореляції, величина якого становить 0,99, це означає, що між результативним показником і факторами включеними до даної моделі спостерігається тісний зв'язок, коефіцієнт детермінації становить 0,987 або 98,7 %, тобто рівень рентабельності залежить на 98,7 % від впливу факторів, що аналізуються, решта це фактори, вплив яких не був врахований в результаті даного дослідження.

2.2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «Дністровець-Агро»

Згідно зі статутом, підприємство має організаційно-виробничу структуру побудовану за багатогалузевим принципом. Перед визначенням структури управління слід детально проаналізувати сукупність функцій управління в господарстві, що виконуються різними категоріями працівників, встановити орієнтовний обсяг робіт по кожній функції кваліфікації виконавців.

Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Використання на практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

ТОВ «Дністровець-Агро» 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 (рис. 2.4).

ТОВ «Дністровець-Агро» 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.

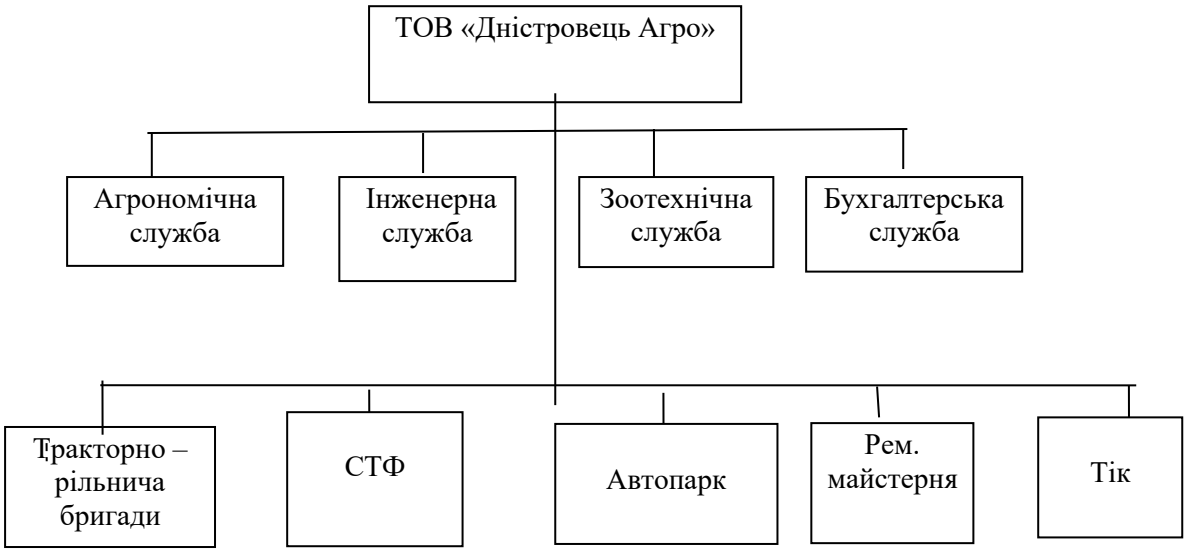


Рис. 2.4. Виробнича структура ТОВ «Дністровець Агро»

Велике значення для розвитку підприємства є наявність відділів, завдяки яким підприємство самостійно функціонує отримує прибуток чи збиток, самостійно приймає рішення подальшого розвитку. В ТОВ «Дністровець-Агро» ефективне функціонування забезпечує: бухгалтерська, агрономічна, зоотехнічна, інженерна служби. Бухгалтерська служба забезпечує правильність витрачання грошових коштів, складаючи звітність підприємства кожного року, забезпечення роботою працівників, наявністю необхідних ресурсів, машинно-тракторного парку. Агрономічна служба зосереджується на управлінні оптимальними строками сівби, збирання врожаю, внесенням добрив, тобто доглядом за посівами. До обов'язків зоотехнічної служби належить: забезпечувати підвищення продуктивності худоби, поліпшення відтворення стада; поліпшувати якість і ефективність виконуваних робіт, забезпечувати чітке виконання прийнятих у господарстві вимог щодо утримання тварин і погляду за ними; забезпечувати

виконання планових завдань по виробництву продукції тваринництва і вирощуванню племінного молодняку, підвищувати економічну ефективність галузі.

З такої структури видно, що директор, Коєв М. М., приймає безпосередню участь в управлінні підприємством, відповідає за фінансово-господарський стан підприємства та морально-психологічний клімат трудового колективу.

Статутний капітал ТОВ «Дністровець Агро» складає 500 тис.грн. Він розподілений між двома власниками:

- Коєвим Миколою Миколайовичем – 50%
- Скалозубом Валентином Павловичем – 50%.

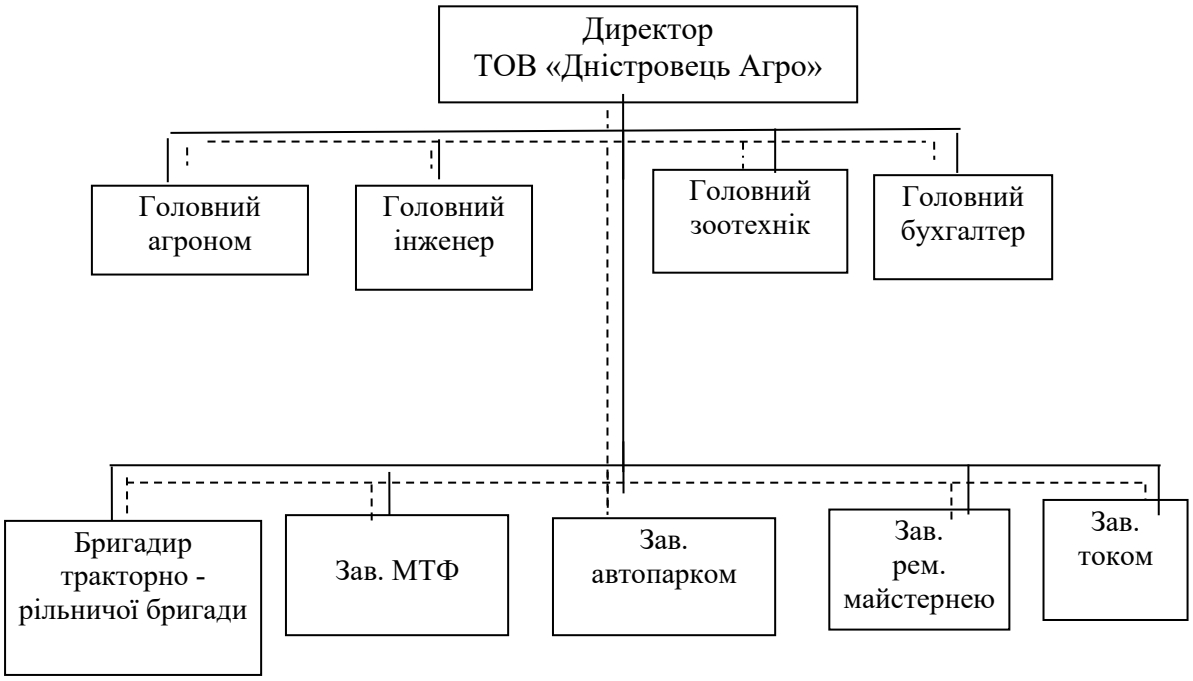


Рис. 2.5. Структура управління ТОВ «Дністровець Агро»

Директор ТОВ «Дністровець Агро» ефективно планує роботу підприємства, організовує колектив, приймає рішення своєчасно, здатний тримати під контролем основні моменти під час роботи, сприяє службовому росту підлеглих, до роботи ставиться з цікавістю, має авторитет у колективі.

Поставленні завдання апарат управління виконує за допомогою відповідних функцій, які передбачені Положенням про відповідну службу, а також посадових інструкцій, які розроблені для кожного працівника апарату управління ТОВ

«Дністровець Агро».

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 ТОВ «Дністровець-Агро» 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 ТОВ «Дністровець - Агро» 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.

Керівники ТОВ «Дністровець - Агро» 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.

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 якы залежить від виробника.

Таблиця 2.5.

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Дністровець-Агро»

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 продукті 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

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 складаємо список слабких та сильних сторін ТОВ «Дністровець - Агро», 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 іслабких 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.

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.

Виходячи з виявлених слабких та сильних сторін ТОВ «Дністровець - Агро», а також загроз та можливостей, надаються такі варіанти майбутньої діяльності:

1. Виробляючи якісну продукцію та маючи стабільних партнерів, можна 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.

Таблиця 2.6

Аналіз сприятливих можливостей та загроз ТОВ «Дністровець-Агро»

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	+			+		

Все перераховане вище взаємопов'язане і вимагає повноцінної реалізації.

Розгляньмо перші три альтернативи.

Асортимент ТОВ «Дністровець - Агро» 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, приріствиней, 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». 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 закуповуються, і надійність постачальників. Вибирається постачальник, що найбільш повно відповідає зазначеним критеріям. ТОВ «Дністровець - Агро» 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.

4. 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 ТОВ «Дністровець - Агро» 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.

Таблиця 2.7

Показники оцінки ефективності управління виробництвом у ТОВ «Дністровець Агро» Білгород-Дністровського району Одеської області*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.(+,-)
Показники економічності апарату управління				
Питома вага витрат на управління в собівартості валової продукції, %	6,0	6,1	2,4	-3,6 в.п.
Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в собівартості валової продукції, %	0,5	0,4	0,2	-0,3 в.п.
Питома вага оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, %	2,2	2,2	2,5	-0,3 в.п.
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності працюючих, %	17,0	16,6	15,0	-2,0 в.п.
Показники продуктивності управлінської праці				
Виробництво валової продукції в постійних цінах 2020 р.:				
на 1 грн. управлінських витрат, грн.	39,2	38,8	48,3	+9,1
на 1 працівника апарату управління, тис. грн.	587,8	941,1	1229,5	+641,7
Чистий прибуток:				
на 1 грн. управлінських витрат, грн.	0,7	2,1	3,9	+3,2
на 1 грн. зарплати працівників управління, грн.	8,5	32,8	46,7	+38,2
на 1 працівника апарату управління, тис. грн.	10,5	50,8	97,7	+87,2

Врахувавши всі особливості ведення господарської діяльності підприємства, проведемо аналіз показників оцінки ефективності управління виробництвом у ТОВ «Дністровець Агро» в таблиці 2.7.

Економічність системи управління визначаємо, розраховуючи питому вагу витрат на управління в собівартості валової продукції. Цей показник зменшився в 2022 році на 3,6 в.п. в порівнянні з 2020. Питома вага оплати праці управлінців в у собівартості валової продукції за аналізований період зменшилася на 0,3 в.п., а питома вага оплати праці управлінців в загальному фонді оплати праці в 2022 році була на 0,3 в.п. менше, ніж в 2020 році. Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих зменшилась в 2022 році на 2,0 в.п. у порівнянні з 2020 роком.

Щодо показників продуктивності системи управління, то необхідно відмітити, що виробництво валової продукції в розрахунку на 1 грн. управлінських витрат збільшилося на 9,1 грн. у 2022 році в порівнянні з 2020р., а

виробництво валової продукції в розрахунку на 1 працівника апарату управління також змінилося в позитивну сторону в 2022 році в порівнянні з 2020 на 641,7 тис. грн.

Розрахунки показників по чистому прибутку свідчать про позитивні зміни. Так, чистий прибуток на 1 грн. управлінських витрат збільшився на 3,2 грн. і становив в 2022 році 48,3 грн., чистий прибуток на 1 грн. зарплати працівників управління збільшився в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 38,2 грн., а чистий прибуток на 1 працівника апарату управління збільшився на 87,2 тис. грн.

Проаналізувавши всі вищенаведені показники, можна зробити висновок, що загальна ефективність управління виробництвом у ТОВ «Дністровець - Агро» в 2022 році підвищилась у порівнянні з 2020.

Незважаючи на позитивні показники динаміки ефективності управління виробництвом досліджуваного підприємства, управлінцям підприємства необхідно критично аналізувати діяльність кожного спеціаліста, визначати проблеми та окреслювати шляхи їх вирішення, адже висока ефективність організації досягається завдяки ефективній системі управління, спрямованій на раціональне використання усіх організаційних ресурсів і їх постійне вдосконалення через відповідні організаційні зміни.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДНІСТРОВЕЦЬ-АГРО» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Шляхи удосконалення процесу менеджменту ТОВ «Дністровець-Агро»

Модель процесу менеджменту підприємства згідно із процесно-структурованим менеджментом (рис. 3.1), представленої у працях О. Кузьміна [8, 10, 12], повинна ґрунтуватись на сучасній теорії і практиці управлінської діяльності.

Відповідно до них:

1. *Менеджмент* – це бізнес-процес, що включає послідовні конкретні (завершені) етапи:

1 етап – реалізація конкретних функцій менеджменту (управління постачанням, вироб-ництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо;

2 етап – формування, формалізація та використання методів менеджменту залежно від цілей;

3 етап – забезпечення ефективного та результативного управлінського впливу на засадах керівництва), кожен з яких має свою структуру (внутрішню будову) і набір функцій з підфункціями, які в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи (керівників підприємства, апарат управління) на систему керовану (підлеглих працівників основного і допоміжного виробництва) з метою досягнення цілей (стратегічних, тактичних, оперативних; функціонування, розвитку) підприємства (установи, організації) в системі «інформація – ресурсне забезпечення – час – можливості (загрози) у системі менеджменту», представленої у працях [17, 27].



Рис. 3.1. Графічна модель процесу менеджменту згідно із процесно-структурованим менеджментом [12]

2. *Система менеджменту підприємства (установи, організації)* повинна включати такі структурні елементи:

1) системи: керуюча (суб'єкт) та керована (об'єкт);

2) загальні функції менеджменту – рис. 3.2;

3) конкретні функції (управління постачанням, організацією праці та виробництвом, збутом, фінансами, підрозділами тощо) та об'єднувальна функція (загальне керівництво);

4) методи менеджменту (набір способів і прийомів) – економічні, техніко-інформаційно-технологічні, адміністративні, соціально-психологічні та інші;

5) управлінські рішення (поточні, перспективні; функціонування, розвитку) з урахуванням відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища прямої дії, факторів зростання прибутку підприємства, рівня ефективності його інноваційних витрат, відповідальності керівників (юридичної [24], соціальної [10, 11]) тощо;

6) комунікативний бізнес-процес (комунікації) [6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 24, 25, 28].



Рис. 3.2 Загальні функції менеджменту згідно із процесно-структурованим менеджментом, складено на основі [14, 17, 19, 24, 25, 27]

В контексті цього і з огляду на результати аналізу досліджень [17] варто зазначити, що:

1. Основними факторами (чинниками) зростання прибутку підприємства є:

1) рівень доходів та витрат в системі можливостей (загроз) «максимальні прибутки – мінімальні витрати»;

2) обсяги виробництва та продажу продукції;

3) ціна, собівартість, асортимент і номенклатура продукції;

4) рівень кадрового забезпечення;

5) рівень матеріально-технічного, технологічного забезпечення та інформаційних технологій;

6) рівень використання ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, енергетичних [23]);

7) рівень потенціалу (фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного, ін-новаційно-інвестиційного [22]) з урахуванням потенційних ризиків діяльності в умовах невизначеності тощо.

2. Оптимальний (достатній) рівень ефективності витрат на інновації (освоєння нових видів продукції і/або впровадження нових технологічних бізнес-процесів) і витрат ресурсів:

1) сприяє скороченню собівартості продукції, зростанню рівня фондоозброєності і продуктивності праці, збільшенню обсягів реалізації продукції, підвищенню рентабельності продажів тощо;

2) рекомендується розраховувати за формулою (3.1):

$$E = \frac{R}{C}, \quad (3.1)$$

де E – ефективність витрат (постійних, змінних) i-го ресурсу; R – показник результативності роботи (діяльності) підприємства; C – витрати (постійні, змінні) i-го ресурсу [17, 22, 23].

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.

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 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 ТОВ «Дністровець-Агро» 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.

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.

Организация автоматизированной системы сбора и обработки бизнес-информации также является одним из способов усовершенствования системы управления, что помогает наладить рациональную структуру корпоративного управления и эффективнее использовать ее в производственных целях.

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. 3.3).

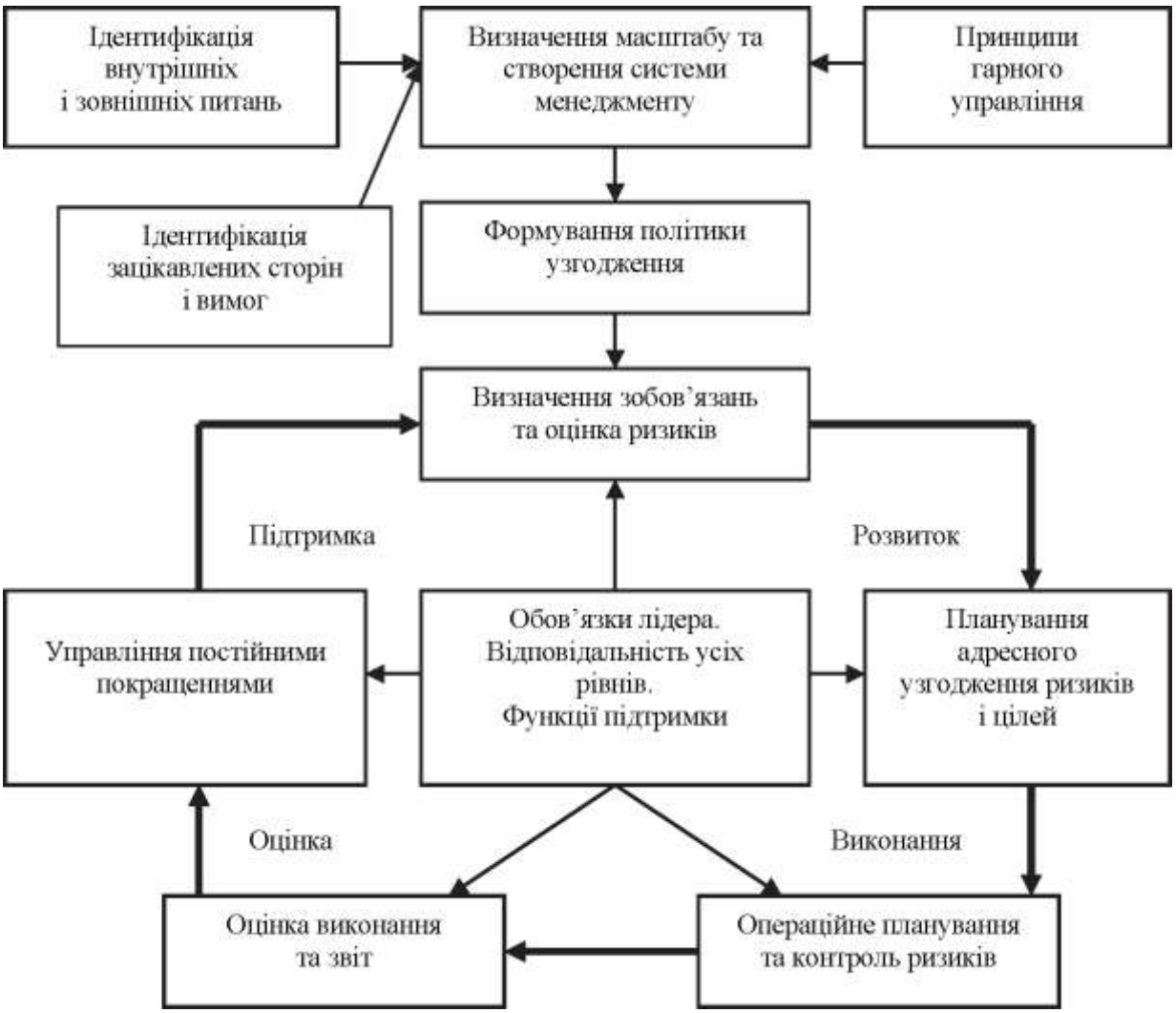


Рис. 3.3 Загальна схема функціонування системи менеджменту ТОВ «Дністровець-Агро»

Крім того, ми виділяємо основні якісні характеристики ефективноїсистеми 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.

Формування нової системи поглядів на процес управління акумулюється в стратегічному менеджменті, який є найсучаснішою модифікацією корпоративного управління. Як було сказано вище, вироблення і використання методології та конкретних форм стратегічного управління не є результатом лише еволюції теорії і методики управління. Їх виникнення викликане глибокими об'єктивними причинами, що випливають із зміни характеру середовища діяльності корпорацій.

Стратегічний менеджмент - це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, визначають специфічні цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з врахуванням зовнішніх та внутрішніх обставин і зобов'язуються виконати обрані плани дій. Отже, це комплекс процесів та способів вироблення та реалізації стратегії розвитку, тобто творчий процес формулювання, а потім і реалізації завдань, замислів та рекомендацій, які сформульовані у розробленому програмному документі. Структура управління організаціями, системи та механізми взаємодії їх окремих ланок побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для перемоги в конкурентній боротьбі, а також щоб створити інструментарій для перетворення цих стратегій в поточні плани виробничо-господарської діяльності.

Стратегія вдосконалення системи управління ТОВ «Дністровець-Агро» 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. Обгрунтування напрямків удосконалення виробничої та збутової стратегії ТОВ «Дністровець-Агро»

Вивчення діяльності ТОВ «Дністровець-Агро» 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 ТОВ «Дністровець-Агро» 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 ТОВ «Дністровець-Агро» здебільшого

приймають стратегічні рішення виключно на основі власного досвіду та здорового глузду. Це часто призводить до переоцінки можливостей власної компанії та прийняття нераціональних рішень. Таким чином, виникає суперечність між необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо розвитку компаній та відсутністю відповідних методологічних підходів.

При прийнятті стратегічних рішень керівники ТОВ «Дністровець-Агро» 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.

Отже, завдання даного дослідження – визначити набір інструментів, який відображає особливості ТОВ «Дністровець-Агро» у розробці та прийнятті стратегічних рішень.

З метою вдосконалення виробничого менеджменту в ТОВ «Дністровець-Агро» проаналізуємо та розробимо напрями покращення структури асортименту сільськогосподарської продукції підприємства шляхом раціоналізації сівозміни. Для покращення структури товарного асортименту ТОВ «Дністровець-Агро» використаємо методику АВС- аналізу, яка полягає у «виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках зниження собівартості продукції, а також визначити реальні шляхи підвищення обсягів реалізації» [6].

Під час ухвалення управлінських рішень щодо запасів в агропідприємстві доцільно застосовувати ефективному методу контролю - АВС-аналізу, на підставі якого можливо значно підвищити релевантність інформаційних даних. У той же час, слід зауважити на тому, що для проведення АВС-аналізу необхідно мати в господарстві якісно вибудуваний аналітичний облік, оскільки результати аналізу і контролю товарних запасів здійснюються за трьома групами – А, В, С. Тому ефективність АВС-аналізу продукції можна істотно

підвищити, скориставшись випробуваною в зарубіжній практиці класифікацією окремих її видів:

1. А-сировина – види продукції, на які припадає понад 50% витрат у загальній структурі закупок;
2. В-сировина – види продукції, відповідна частка яких перевищує 25%;
3. С-сировина – інші, незначні за внеском у собівартість види продукції.

АВС-аналіз застосовується для пошуку шляхів зниження виробничих витрат, формування необхідної собівартості та ухвалення рішень. Метод використовується також і з метою оптимізації товарного портфелю продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, а також з метою максимізації обсягів реалізації продукції. При аналізі асортименту продукції критеріями групування можуть бути обсяги продажу або розмір прибутку.

АВС-аналіз, що полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень величин, найбільших у загальній сукупності вартісних показників. Завдяки цьому вдається сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямах вирощування сільськогосподарських культур в ТОВ «Дністровець-Агро», а також визначити реальні шляхи збільшення обсягу реалізації за рахунок цінової політики. Для того, щоб виявити позиції окремих видів продукції товариства і визначити шляхи оптимізації структури реалізації, проаналізуємо одержані дані.

Проведемо АВС-аналіз продукції в ТОВ «Дністровець-Агро» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вихідна інформація для проведення АВС-аналіз асортименту продукції в ТОВ «Дністровець-Агро»

Види продукції	Обсяг реалізації в 2022 р., тис.грн.	Питома вагау загальній сумі, %	Група
Пшениця озима	3450	40,6	А
Кукурудза на зерно	2130	25,1	В
Соняшник	2060	24,3	В
Ячмінь озимий	720	8,5	С
Інша продукція рослинництва	130	1,5	С
Всього по господарству	8490	100,0	

Методом АВС визначено види продукції, які належать до групи А (основні стратегічні культури), групи В (підтримуючи галузі виробництва), групи С (неконкурентне виробництво). До основних стратегічних культур відноситься продукція, яка формує до 80% товарної продукції.

До групи стратегічного виробництва та збуту (група А) у ТОВ «Дністровець-Агро» належить такі види продукції, як пшениця озима. До підтримуючих галузей (група В) – соняшник та кукурудза на зерно. Їх загальна частка у річному обсязі реалізації складає – 90,0 %.

До категорії С ввійшов такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага складає 8,5 %, і в подальшому це означає, що його можна або зняти з виробництва і замінити на більш продуктивні види продукції що користується попитом, або запропонувати новітню технологію його вирощування. Цей вид продукції не впливає на загальну вартість товарної продукції та є додатковим у конкурентній політиці господарства. Він є найменш цінним для підприємства, тому необхідно розглянути можливості заміни цього виду продукції на ті, що користуються підвищеним попитом у споживачів.

З метою виявлення найбільш привабливих видів сільськогосподарської продукції на основі вивчення їх позицій по відношенню до інших видів рослинницької продукції скористаємося методикою побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Для цього проведемо дослідження товарного портфелю господарства. Доцільно побудувати матрицю БКГ для ТОВ «Дністровець-Агро», яка базується на двох параметрах:

– частка продукції в загальному обсязі збуту, %;

– темп приросту обсягів збуту продукції, %.

За допомогою матриці БКГ визначимо для ТОВ «Дністровець-Агро» який вид сільськогосподарської продукції слід розвивати з отриманням стабільного прибутку, а від якого слід відмовитись, або скорегувати певнийнапрям розвитку.

Для аналізу товарного портфелю рослинницької продукції ТОВ «Дністровець-Агро» були досліджені дані підприємств його конкурентів у Білгород-Дністровському районі.

При всіх існуючих підходах до планування матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє класифікувати кожну асортиментну групу по її частці на ринку щодо конкурента і темпу річного зростання галузі.

У дипломній роботі була використана така методика побудови матриці БКГ:

1. Визначити діапазон зміни відносної частки ринку. Відносна частка ринку для кожного товару розраховується шляхом ділення середньорічної простої ринкової частки підприємства на середньорічну просту ринкову частку основного конкурента по відповідному виду продукції. Межі діапазону визначити шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого значення в бік зменшення до десятих. Дані позначити на горизонтальній осі.

2. Визначити діапазон зміни зростання ринку продукції. Для цього розрахувати ланцюгові темпи зростання їх обсягів за відповідний період, а потім визначити середній темп зростання ринку для виду продукції. Межі діапазону визначити шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого значення в бік зменшення до цілих.

3. Методом простої середньої арифметичної розрахувати середній темп зростання або зниження обсягів надання продукції і середньої відносної частки ринку по всій продукції.

4. Через знайдені точки провести горизонтальну і вертикальну прямі і поле матриці розділити на чотири сектори, кожний з яких свідчить про певні характеристики товарів, які в ньому знаходяться. Координатами продукції для позначення на полі матриці виступатимуть значення отримані в пункті 1 та 2.

5. У відповідності з одержаними результатами визначити подальшу стратегію розвитку сільськогосподарської продукції.

Відповідно до запропонованої методики знаходимо середню частку ринку продукції ТОВ «Дністровець-Агро» та його основних конкурентів (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок середньої простої частки ринку ТОВ «Дністровець-Агро» та його основного конкурента

Вид продукції	Частка ринку, %							
	ТОВ «Дністровець-Агро»				ФГ «Чайка»			
	Роки			В середньому	Роки			В середньому
	2020	2021	2022		2020	2021	2022	
Пшениця озима	2,0	2,5	2,7	2,4	5,7	5,4	6,2	5,8
Ячмінь озимий	2,3	1,9	2,0	2,0	4,2	3,5	4,0	3,9
Горох	0,7	0,5	0,5	0,5	3,9	3,8	4,0	3,8
Кукурудза на зерно	0,9	0,9	1,0	0,6	3,2	3,9	3,4	3,5
Соняшник	1,5	1,5	1,6	1,5	2,7	2,5	2,9	2,7

У відповідності до методики визначається відносна частка ринку шляхом ділення середньорічної простої частки ринку ТОВ «Дністровець-Агро» на середньорічну просту частку ринку основного конкурента за видами продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок відносної частки ринку ТОВ «Дністровець-Агро»

Вид продукції	Середньорічна проста частка		Відносна частка ринку
	ТОВ «Дністровець-Агро»	ФГ «Чайка»	
Пшениця озима	2,4	5,8	0,38
Ячмінь озимий	2,0	3,9	0,20
Горох	0,5	3,8	0,13
Кукурудза на зерно	0,6	3,5	0,17
Соняшник	1,5	2,7	0,48

Далі визначаємо діапазон зміни відносної частки ринку шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого – в бік зменшення до десятих. Таким чином, межами діапазону стануть 0,1 та 0,5.

Далі визначаємо темпи зростання обсягів продукції ТОВ «Дністровець-Агро» у розрізі років (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок темпів зростання обсягів продажу продукції ТОВ «Дністровець-Агро»

Вид продукції	Темп зростання, %		
	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	В середньому
Пшениця озима	621,6	620,4	621
Ячмінь озимий	197,5	240,4	219
Горох	5,44	158	81,7
Кукурудза на зерно	180	440	310
Соняшник	156	224	190

На основі розрахункових даних таблиці 3.3. визначено діапазон зміни середніх темпів зростання обсягів збуту продукції ТОВ «Дністровець-Агро» шляхом округлення найбільшого значення в бік збільшення, а найменшого – в бік зменшення до цілих. Таким чином, межами діапазону стануть 80 і 625.

Далі визначаємо методом простої середньої арифметичної точки А і В, через які пройдуть прямі поділу поля матриці БКГ.

Відносно осі – відносна частка ринку:

$$A = \frac{0.38 + 0.20 + 0.13 + 0.17 + 0.48}{5} = 0.27$$

Відносно осі – темп зростання ринку:

$$B = \frac{621 + 219 + 81{,}7 + 310 + 190}{5} = 284{,}3$$

Маючи інформацію про межі діапазонів осей та точки, через які пройдуть прямі поділу поля будуємо матрицю (рис. 3.4).

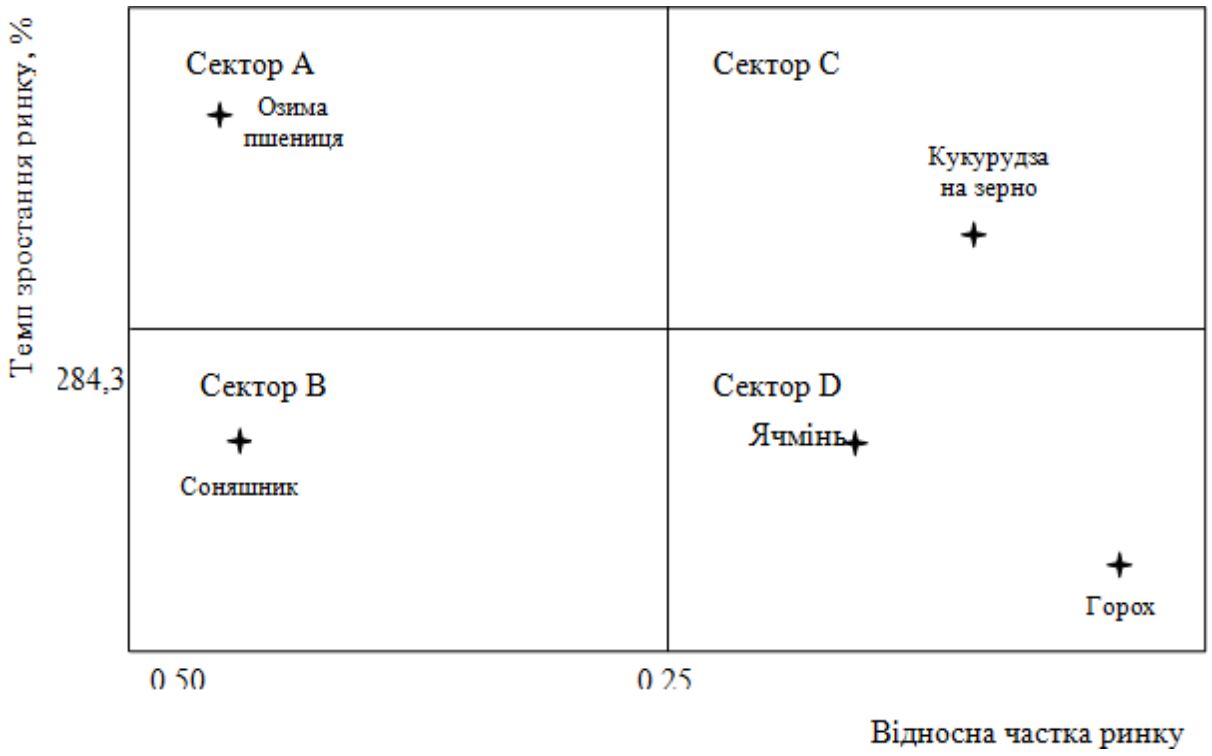


Рис. 3.4 Схема матриці БКГ зі стратегічного аналізу продукції ТОВ «Дністровець-Агро»

Результати побудови матриці БКГ для стратегічного аналізу товарної продукції ТОВ «Дністровець-Агро» свідчать, що:

В сектор "А" потрапила озима пшениця. Вона є лідером портфелю товарної продукції ТОВ «Дністровець-Агро», для неї характерне швидке зростання ринку. Найбільш ефективними стратегіями щодо даного виду продукції може бути інвестування прибутків у збільшення виробництва озимої пшениці (розширення площ, перерозподіл інвестицій у нові технології, додаткову техніку, пальне, трудові ресурси тощо);

В сектор "В" потрапив соняшник. Він має високу відносну частку ринку, але потенціал його подальшого зростання практично вичерпано. Тому цей вид рослинницької продукції очевидно отримує більше фінансових ресурсів для розвитку, ніж потребує. Найбільш ефективною стратегією щодо даного виду товарної продукції буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим скорочення обсягів виробництва з огляду на порушення агротехнічних вимог щодо дотримання принципів науково - обґрунтованих сівозмін.

До сектору "С" потрапила кукурудза на зерно. Відносно даного виду сільськогосподарської продукції характерне швидке зростання ринку інезначна відносна ринкова частка. В загальному вимірі ця культура забезпечує незначні прибутки ТОВ «Дністровець-Агро», але вона має потенціал для розвитку частки ринку в перспективі. Для кукурудзи на зерно ефективною буде стратегія розширення обсягів виробництва і частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для її розвитку.

4. В сектор "D" потрапили ячмінь озимий та горох. Для них характерна як низька відносна частка ринку, так і низький темп його зростання. Отже, ринок продукції погано розвивається і не зрозумілі подальші перспективи його розвитку. Попит на цю продукцію ТОВ «Дністровець-Агро» зменшується через активну конкуренцію. Керівництву господарства потрібно шукати нові управлінські рішення щодо даних культур. На наш погляд, можливо обрати наступні стратегії:

1) впровадження нової технології щодо вирощування ультра ранніх сортів пожнивної сої з використанням поля під дві культури, і, відповідно отримання двох врожаїв на рік: основної культури – ячмінь озимий та сої як пожнивної. При цьому ячмінь озимий має термін вегетації: посів у жовтні-листопаді – збирання наприкінці червня початку липня. Сою пожнивну висівають наприкінці червня або початку липня – збирають наприкінці вересня початку жовтня;

2) стратегія поступового згортання ділової активності і вивільнення площ для виробництва інших сільськогосподарських культур.

З метою удосконалення виробничих бізнес-процесів в ТОВ «Дністровець-Агро» та на підставі одержаних результатів попередньо проведених досліджень: визначення складу і структури товарної продукції; рівня спеціалізації; конкурентного потенціалу підприємства, зокрема виробничого; статистичних методів; АВС-аналізу асортименту сільськогосподарської продукції; портфельного методу стратегічного аналізу

матриці БКГ, пропонуємо керівництву досліджуваного підприємства вирощування ультра раннього сорту сої, як пожнивної зернобобової культури. Особливістю пожнивних посівів сої є те, що вони дають змогу одержувати два врожаї на рік, тобто основної озимої культури та сої як пожнивної. Пропонуємо обрати сорт української селекції Інституту олійних культур – «Дені» з періодом вегетації 85 днів. Проведемо розрахунок бізнес-проекту щодо доцільності вирощування пожнивної сої в ТОВ «Дністровець-Агро».

На підставі проведених досліджень встановлено, що кліматичні умови Одеської області дозволяють одержувати додатковий урожай пожнивної сої: «до настання перших осінніх заморозків після збирання озимих культур на зелений корм залишається 150-160 днів, а після збирання озимого ячменю – 110-115 днів. Сума активних температур за цей період становить близько 1800 С, що достатньо для повного визрівання ультра стиглих сортів сої. За сівби наприкінці червня соя достигає й готова до збирання у вересні – на початку жовтня» [4].

До суттєвих переваг вирощування саме пожнивної сої у порівнянні з її вирощуванням як основної культури є те, що при використанні поукісної технології не має потреби у проведенні великої кількості агротехнічних заходів, що дає змогу зекономити значну кількість матеріальних витрат.

Встановлено, що з погляду економічної ефективності соя сприяє:

1) забезпеченню виробництва найдешевшого рослинного білка;
2) завдяки властивості біологічної фіксації азоту повітря значно зменшує потребу в придбанні та внесенні азотних мінеральних добрив у сільському господарстві;
3) забезпечує одержання екологічно чистої продукції
4) користується експортним попитом.

Отже, розглянемо доцільність управлінського рішення щодо вирощування пожнивної сої після озимого ячменю, який вже вирощується у досліджуваному підприємстві. Припустимо, що термін дії проекту складе 3 роки (з 2024 року по 2026 рік). За допомогою таблиці 3.5 наведемо калькуляцію

витрат по проекту.

Таблиця 3.5

Калькуляція витрат по проекту щодо вирощування сої

№ з/п	Статті витрат	Сума коштів, тис.грн
1.	Виробничі витрати	368,7
2.	Витрати на мінеральні добрива	-
3.	Вартість посадкового матеріалу	280,5
4.	Інші витрати	172,4
5.	Всього	821,6

Отже, загальна вартість проекту складає 821,6 тис. грн. Джерела фінансування: власні кошти. Для реалізації проекту доцільно використати наявні кошти господарства (чистий прибуток у 2022 році становив 1827 тис. грн.).

Таблиця 3.6

Вихідні показники для проектного аналізу щодо вирощування сої в ТОВ «Дністровець-Агро»

Показники	2024	2025	2026
Ціна продукції, грн./т.	6750	8000	9750
Кількість продукції, т.	100	100	100
Собівартість продукції, грн./т.	4250	5000	5750
Вартість основних засобів, тис./грн.	500	500	500
Норма амортизації , %	7	7	7
Ставка дисконту, %	20	20	20
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787
Виручка, тис.грн.	5975	11176,5	11539
Поточні витрати, тис. грн.	2945	4447,5	5750,5
Амортизаційні відрахування, тис.грн.	35	35	35
Грошові потоки, тис.грн.	3047,5	6746,5	5810,5
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	2539,5	4634,8	3359,9

Накопичений дисконтований грошовий потік, тис.грн	2539,5	7174,3	10534,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	4978,9	7760,9	6677,6
Дисконтовані витрати,тис. грн.	2454,07	3088,35	3327,8

Визначимо економічну ефективність проекту щодо вирощування сої застосовуючи підхід абсолютних вигод та витрат. На підставі даних,наведених в таблиці 3.6 обґрунтуємо доцільність реалізації проекту.

З метою обґрунтування доцільності проекту щодо вирощування сої застосуємо інструменти проектного аналізу: чиста теперішня вартість проекту, коефіцієнт вигоди/витрати, індекс прибутковості проекту.

Визначимо вигоду від проекту: різниця дисконтованих вигод та дисконтованих витрат проекту.

2024 рік: 4978,9 – 2454,07 = 2433,83 тис. грн.

2025 рік: 7760,9 – 3088,35 = 4672,55 тис. грн.

2026 рік: 6677,6 – 3327,8 = 3349,8 тис. грн.

Також визначимо вигоду по проекту, вона розраховується як виручкавід реалізації додаткової кількості продукції + амортизація.

2024 рік: 5975 + 35 = 6010 тис. грн.

2025 рік: 11176,5 + 35 = 11211,5 тис. грн.

2026 рік: 11539 + 35 = 11394 тис. грн.

Чиста теперішня вартість проекту: (ЧТВ) = 10534,2 тис. грн.;

Чиста теперішня вартість модифікована:

$$ЧТВм = ЧТВ – I \quad (3.1)$$

де: I – це інвестиції;

10534,2 – 821,6 = 9712,6 тис. грн.

ЧТВм = 9712,6 тис. грн.

Проект є вигідним для інвестора, якщо чиста теперішня вартістьмодифікована більше 0.

Рентабельність інвестицій розраховується за формулою:

$$PI = ЧТВм/I; \quad (3.2)$$

$$9712,6/821,6*10 = 118\%.$$

$$PI = 118\ \%$$

Розрахуємо вигоди – витрати проекту:

$$C/B = \sum \text{дисконтованих вигод} / \sum \text{дисконтованих витрат}; \quad (3.3)$$

$$19417,4/8870,22 = 2,19$$

$$C/B = 2,19$$

Зробивши необхідні розрахунки, що передбачені проектним аналізом, встановлено, що проект є доцільним, так як коефіцієнт вигоди/витрати перевищує одиницю і складає 2,19, це говорить про те, що на 1 грн. витрат підприємство отримуватиме 2,19 грн. виручки.

Термін окупності проекту розраховується за формулою:

$$T0 = (t0 – 1) + ((I - \sum ЧТВt0\text{-}1) / PVt0) \quad (3.4)$$

де: t0 – це номер року, в якому дисконтована вартість грошових потоків спочатку проекту починає перевищувати суму інвестицій;

I – сума інвестицій;

$\sum$ ЧТВt0 – дисконтована вартість грошових потоків з початку проекту за рік попередній до t0;

PVt0 – дисконтований грошовий потік за t0 рік.

$$T0 = (1 – 1) + ((821,6 – 2539,5) /821,6) = 2,09$$

$$365 \text{ днів} * 2,09 = 763 \text{ днів}$$

Таблиця 3.7

Якісний аналіз ризиків проекту

Ризик	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Економічний (Ризик падіння попиту)	Фінансова криза; Втрата частини споживачів через зростаючу конкуренцію та слабкукупівельну спроможність громадян	Отримання збитків, та неможливість повернення інвестиції	Націленість виробництва нена кількість, а на якість

Форс- мажорний ризик	Непередбачувані погодні умови	Повна або часткова загибельурожаю та додаткові витрати на пересівання культур	Створення резервного фонду
Природний	Деградація ґрунтів, що перешкоджає розвитку сільського господарства	Збитки	Забезпечення окультурення ґрунтів

Отже, наведені розрахунки свідчать, що за 2,09 років (або 763 днів) проект щодо вирощування пожнивної сої окупиться.

Розглянемо ризики проекту щодо доцільності пожнивної сої, чинники невизначеності які формують ризик, проаналізуємо можливі наслідки та інструменти управління ризиком. Якісний аналіз ризиків проекту вирощування поживної сої представлено в таблиці 3.7.

Для кількісної оцінки ризиків, оберемо ризик несприятливих погодних умов. З цією метою використаємо методом аналізу сценаріїв.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для розрахунку кількісного аналізу ризикупроекту

Ймовірність одержання доходу	Пожнивна соя		Реалізованакількість, т
	Собівартість 1 т, тис. грн.	Ціна 1т, грн.	
0,5	3200	6750	100
0,25	3200	9000	90
0,25	3200	5000	85

Наприклад, припустимо виникнення наступних сценаріїв:

1. Складаються добрі оптимальні погодні умови, відповідно, зібрано й реалізовано планову кількість продукції за запланованою ціною.

2. Складаються несприятливі погодні умови, відповідно, зібрано і реалізовано менше продукції, ніж очікувалось, за вищою ціною.

3. Складаються дуже сприятливі погодні умови, відповідно, це дозволяє зібрати більше продукції, ніж очікувалось, але її було продано за нижчою ціною.

Вихідні дані для аналізу ризику проекту щодо вирощування пожнивної сої та

занесемо до таблиці 3.8.

Сума постійних витрат по проекту складає 890 тис. грн.

Таблиця 3.9

Розрахункові дані для визначення ризику

Ймовірність одержання доходу	Можливе значення доходу	Середнє очікуване значення доходу	Відхилення
0,50	2660	1330	1330
0,25	4910	1227,5	3682,5
0,25	910	227,5	682,5
Всього	х	2785	622
Середньоквадратичне відхилення			25
Коефіцієнт варіації			0,10

МЗВ = (Ц-Сб)*К-ПВ = (6750 – 3200) * 100 – 890 = 2660 тис.грн.

МЗВоч = Мдо = ∑ Ді*Йі, = 2660 * 0,5 = 1330 тис.грн. МДв = $\sqrt{\sum(Ді - Мдо)^2}$ х Йі =

$\sqrt{622}$=25

Кв = В/Мдо = 25 /5695 =0,01

Таблиця 3.10

Результати проведення проектного аналізу щодо вирощування пожнивної сої в ТОВ «Дністровець-Агро»

Показники	2024	2025	2026
Виручка, тис.грн.	5975	11176,5	11539
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	35	35	35
Коефіцієнт дисконтування	0,8333	0,6944	0,5787
Грошові потоки, тис.грн.	3047,5	6746,5	5810,5
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	2539,5	4634,8	3359,9

Накопичений дисконтований грошовий потік, тис.грн	2539,5	7174,3	10534,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	4978,9	7760,9	6677,6
Дисконтовані витрати, тис. грн.	2454,07	3088,35	3327,8
Чиста теперішня вартість, тис. грн.			10534,2
Модифікована теперішня вартість, тис. грн.			9712,6
Рентабельність інвестицій, %			118
Коефіцієнт вигоди/витрати			2,19
Термін окупності, роки			2,09

Таким чином, на підставі проведеного аналізу ризиків встановлено, що ТОВ «Дністровець-Агро» отримає середнє очікуване значення доходу в розмірі 2785 тис. грн. $\pm$ 0,01 %. Ризик є в межах допустимого.

Таким чином, якщо керівництво ТОВ «Дністровець-Агро» ухвалить управлінське рішення щодо впровадження проекту з вирощування пожнивної сої після озимого ячменю в один рік на одному полі до виробничо-економічної діяльності підприємства, то за результатами розрахунків термін окупності складе 2,09 років при рентабельності інвестицій 118 %, при використанні власних коштів у сумі 821,6 тис. грн. Також на підставі проведеного аналізу ризиків встановлено, що ТОВ «Дністровець-Агро» отримає середнє очікуване значення доходу в розмірі 2785 тис. грн. $\pm$ 0,01 %.

Отже, запропонований проект є відносно надійним та економічно ефективним, тому його доцільно впроваджувати.

ВИСНОВКИ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дністровець-Агро» розташоване в Одеській області, Білгород-Дністровському районі в селі Садовому, здійснює господарську діяльність як - виробництва, закупівлі, переробки та оптової і роздрібної торгівлі продукції агропромислового комплексу. Директром ТОВ «Дністровець-Агро» з вересня 2014 року є Коєв Микола Миколайович. Загальна земельна площа ТОВ «Дністровець-Агро» станом на 31.12.2022 року становить 2093 га, середньорічна чисельність працівників – 171 особа. Рівень рентабельності в 2022 році склав майже 26%.

В ТОВ «Дністровець-Агро» ефективне функціонування забезпечує: бухгалтерська, агрономічна, зоотехнічна, інженерна служби. ТОВ «Дністровець-Агро» має в своїй організаційній структурі обслуговуючі підрозділи, до яких входить: автогараж, склад паливно-мастильних матеріалів, ремонтна майстерня, будівельно-ремонтна бригада. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління.

Для забезпечення реалізації політики і стратегії у ТОВ «Дністровець-Агро» спроектували структуру основних процесів, яка побудована з урахуванням особливостей технології. 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 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.

Врахувавши всі особливості ведення господарської діяльності підприємства, нами проведено аналіз показників оцінки ефективності управління виробництвом у ТОВ «Дністровець-Агро». Проаналізувавши всі вищенаведені показники, можна зробити висновок, що загальна ефективність управління виробництвом у ТОВ «Дністровець - Агро» в 2022 році підвищилась у порівнянні з 2020.

Незважаючи на те, що досліджувані динамічні показники ефективності управління виробництвом підприємства є позитивними, керівникам підприємства необхідно критично проаналізувати діяльність кожного фахівця, виявити проблеми та намітити шляхи їх вирішення, оскільки висока ефективність організації сприяє ефективна система управління, спрямована на раціональне використання всіх організаційних ресурсів і постійне вдосконалення шляхом відповідних організаційних змін.

Поліпшення системи управління ТОВ «Дністровець-Агро» має здійснюватися за такими основними напрямками:

− вдосконалення організаційної структури 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.

За результатами нашого дослідження було встановлено, що ТОВ «Дністровець-Агро» 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 ТОВ «Дністровець-Агро» здебільшого приймають стратегічні рішення виключно на основі власного досвіду та

здорового глузду. Це часто призводить до переоцінки можливостей власної компанії та прийняття нераціональних рішень. Таким чином, виникає суперечність між необхідністю прийняття стратегічних рішень щодо розвитку компаній та відсутністю відповідних методологічних підходів.

З метою вдосконалення виробничого менеджменту в ТОВ «Дністровець-Агро» проаналізуємо та розробимо напрями покращення структури асортименту сільськогосподарської продукції підприємства шляхом раціоналізації сівозміни. Для покращення структури товарного асортименту ТОВ «Дністровець-Агро» використаємо методику АВС-аналізу. АВС-аналіз застосовується для пошуку шляхів зниження виробничих витрат, формування необхідної собівартості та ухвалення рішень. Метод використовується також і з метою оптимізації товарного портфелю продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, а також з метою максимізації обсягів реалізації продукції.

До групи стратегічного виробництва та збуту (група А) у ТОВ «Дністровець-Агро» належить такі види продукції, як пшениця озима, соняшник та кукурудза на зерно. Їх загальна частка у річному обсязі реалізації складає – 90,0 %.

До категорії С ввійшов такий вид продукції, як ячмінь озимий, його питома вага складає 8,5 %, і в подальшому це означає, що його можна або зняти з виробництва і замінити на більш продуктивні види продукції що користується попитом, або запропонувати новітню технологію його вирощування. Цей вид продукції не впливає на загальну вартість товарної продукції та є додатковим у конкурентній політиці господарства. Він є найменш цінним для підприємства, тому необхідно розглянути можливості заміни цього виду продукції на ті, що користуються підвищеним попитом у споживачів.

З метою виявлення найбільш привабливих видів сільськогосподарської продукції на основі вивчення їх позицій по відношенню до інших видів рослинницької продукції скористаємося методикою побудови матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Результати побудови матриці БКГ для стратегічного аналізу товарноїпродукції ТОВ «Дністровець-Агро» свідчать, що:

В сектор "А" потрапила озима пшениця. Вона є лідером портфелю товарної продукції ТОВ «Дністровець-Агро», для неї характерне швидке зростання ринку. Найбільш ефективними стратегіями щодо даного виду продукції може бути інвестування прибутків у збільшення виробництва озимої пшениці (розширення площ, перерозподіл інвестицій у нові технології, додаткову техніку, пальне, трудові ресурси тощо);

В сектор "В" потрапив соняшник. Він має високу відносну частку ринку, але потенціал його подальшого зростання практично вичерпано. Тому цей вид рослинницької продукції очевидно отримує більше фінансових ресурсів для розвитку, ніж потребує. Найбільш ефективною стратегією щодо даного виду товарної продукції буде стратегія збереження ринкових переваг з частковим скорочення обсягів виробництва з огляду на порушення агротехнічних вимог щодо дотримання принципів науково - обґрунтованих сівозмін.

До сектору "С" потрапила кукурудза на зерно. Відносно даного виду сільськогосподарської продукції характерне швидке зростання ринку і незначна відносна ринкова частка. В загальному вимірі ця культура забезпечує незначні прибутки ТОВ «Дністровець-Агро», але вона має потенціалдля розвитку частки ринку в перспективі. Для кукурудзи на зерно ефективною буде стратегія розширення обсягів виробництва і частки ринку за рахунок інтенсивного маркетингу, а також перерозподілу фінансових ресурсів для її розвитку.

В сектор "D" потрапили ячмінь озимий та горох. Для них характерна як низька відносна частка ринку, так і низький темп його зростання. Отже, ринок продукції погано розвивається і не зрозумілі подальші перспективи його розвитку. Попит на цю продукцію ТОВ «Дністровець-Агро» зменшується через активну конкуренцію. Керівництву господарства потрібно шукати нові управлінські рішення щодо даних культур. На наш погляд, можливо обрати наступні стратегії:

3) впровадження нової технології щодо вирощування ультра ранніх сортів пожнивної сої з використанням поля під дві культури, і, відповідно отримання двох врожаїв на рік: основної культури – ячмінь озимий та сої як пожнивної. При

цьому ячмінь озимий має термін вегетації: посів у жовтні- листопаді – збирання наприкінці червня початку липня. Сою пожнивну висівають наприкінці червня або початку липня – збирають наприкінці вересня початку жовтня;

4) стратегія поступового згортання ділової активності і вивільнення площ для виробництва інших сільськогосподарських культур.

До суттєвих переваг вирощування саме пожнивної сої у порівнянні з її вирощуванням як основної культури є те, що при використанні поукісної технології не має потреби у проведенні великої кількості агротехнічних заходів, що дає змогу зекономити значну кількість матеріальних витрат.

Встановлено, що з погляду економічної ефективності соя сприяє:

5) забезпеченню виробництва найдешевшого рослинного білка;

6) завдяки властивості біологічної фіксації азоту повітря значно зменшує потребу в придбанні та внесенні азотних мінеральних добрив у сільському господарстві;

7) забезпечує одержання екологічно чистої продукції

8) користується експортним попитом.

Нами розглянута доцільність управлінського рішення щодо вирощування пожнивної сої після озимого ячменю, який вже вирощується ТОВ «Дністровець-Агро» . Припустимо, що термін дії проекту складе 3 роки (з 2024 року по 2026 рік).

Таким чином, якщо керівництво ТОВ «Дністровець-Агро» ухвалить управлінське рішення щодо впровадження проекту з вирощування пожнивної сої після озимого ячменю в один рік на одному полі до виробничо-економічної діяльності підприємства, то за результатами розрахунків термін окупності складе 2,09 років при рентабельності інвестицій 118 %, при використанні власних коштів у сумі 821,6 тис. грн. Також на підставі проведеного аналізу ризиків встановлено, що ТОВ «Дністровець-Агро» отримає середнє очікуване значення доходу в розмірі 2785 тис. грн.

Отже, запропонований проект є відносно надійним та економічно ефективним, тому його доцільно впроваджувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
3. Бєляєв В.К. Нове в управлінні економікою підприємства: справ.-метод. посібник. Доцецьк: Вид-во ДонДУУ, 2003. - 219 с.
4. Бобикін В.І. Новий менеджмент. Управління підприємствами на рівні вищих стандартів.– К .: Економіка, 2000. - 366 с.
5. 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.
6. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент: підручник. Київ, 2019. 424 с.
7. Вершигора Е.Е. Менеджмент: навчальний посібник для учнів спеціальних навчальних закладів економічного профілю. – К.: Знання. 2000. – 256 с.
8. Гірняк О.М., Лазоновський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів виших навчальних закладів освіти. К.: «Магнолія плюс», Львів: Новий світ -2000», 2003. 336с.
9. Гоменюк М. Актуальні напрями розвитку сучасного менеджменту в Україні //*Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Умань, 11 жовтня 2019 р.* / Редкол.: Новак І.М. (відп. ред.) та ін. Умань: ВПЦ «Візаві», 2019. С. 23 – 26.
10. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізаціїекономіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1. С. 61-65.
11. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. №12. С. 42-50.
12. Elton Mayo The Social Problems of an Industrial Civilization (Classic Reprint). Forgotten Books. 2018. 172 p.
13. Завадський И. С. Менеджмент. – У 3 т. – Т.1 – 3-вид., доп. – К..: Вид-во Європ.

ун-ту. 2001. 542с.

14. Запша Г.М., Дідур Г.І., Рощін І.Г. Теоретико-методологічне забезпечення сучасного менеджменту. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 25. С. 4-15.

15. Кафідов В.В. Дослідження систем управління: навчальний посібник длявузів. К.: Академічний проект, 2003. - 190 с.

16. Klee A. J. *The utilization of expert opinion in decision making.* American Institute of Chemical Engineers. November 1972. Vol. 18. Issue 6. Pp. 1107–1115.

17. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 4-1. С. 146-150.

18. Konzept des Controllings: Management Accounting, Reportingsystem, Budgetierung. Horvath amp; Partners, 2008. - 269 p.

19. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

20. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету.Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118.

21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2003. 402с.

22. Кузьмін, О. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу,* 2012. *2*(3), 7–16

23. Кузьмін, О., Петришин, Н., & Сиротинська, Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Демократичне врядування, 6*. 2010.URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf

24. Кулик А.А. Якість як передумова конкурентоспроможності виробництва готової продукції. Економіка АПК. 2007. № 8. С. 114-122.

25. А.А. Мазаракі, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів; за ред. А.А. Мазаракі. – Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

26. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55

27. Мартиненко Н.М. Основи менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2005. 496с.

28. A. Marshall Principles Of Economics, Volume 1. Nabu Press. 2013. 788p.

29. Max Weber, A. M. Henderson, Talcott Parsons The Theory of Social and Economic Organization**.** Martino Fine Books. 2012. 450p.

30. Mescon, Michael H., Albert, Michael; Khedouri, Franklin Management. New York : Harper & Row. 1988. 824p.

31. Менеджмент : навч.посіб./ Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с

32. Peter F. Drucker The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harper Business; Revised edition. 2017. 222p.

33. Передерій, В., Новак, В., & Собкова, А. (2015). Менеджмент змін на підприємствах ЄС як основа забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні, 1*, 157–161.

34. 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.

35. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С. 27-33.

36. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

37. Окорський В. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с.

38. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. 581 с.

39. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих

навчальних закладів. К.: „Кондор”, 2003. 556 с.

40. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. – К.: Центр навч. літератури, 2006. 130 с.

41. Палеха Ю.І., Г. Мошек Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник К. : Ліра-К. 2018. 528 с.

42. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490с.

43. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

44. Семенов А.К. Сучасний менеджмент./А.К. Семенов.- М .: Економіка, 2000. - 123 с.

45. Р. Скриньковський, Г. Павловські, Л. Гарасим, М. Галелюк Удосконалення моделі процесу менеджменту підприємства на засадах загальних функцій менеджменту. *Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2017. Vol. 3, No 12. P. 4007 – 4014.*

46. Скриньковський, Р., Павловські, Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки, 2016, 3,* 199–205.

47. Скриньковський, Р., Процевят, О., Цибульський, Ю. Концепція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право, 2014. 2,* 34–36

48. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. Fundamentals of management: essential concepts and applications – 8th ed. 2013. 500p.

49. Соболь С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод.посіб. для самост. вивч. дисц.: КНЕУ, 2005. 225 с.

50. Сокуренко, І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 146–159.

51. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.

52. Стеценко І.Т. Основи менеджменту: Хто такий менеджер: Навч. посібник. К.: А.С.К., 2004. 221 с.

53. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник.

[Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В.,Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с.

54. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник / О.П. Ващенко.- Київ: ДУТ, 2017. – 112 с.

55. Taylor Frederick W. The Principles of Scientific Management. Dover Publications. 1997. 80p.

56. Fayol Henri General and Industrial Management. Pitman Publishing. 1967. 138p.

57. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. підручник 2-ге вид., випр., доп. Київ: К.: Академвидав, 2007. 576с.

58. Черваньов Д. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації…: Підручник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. 853 с.

59. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2012. 228 с.