МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ “АТМ ТАЛЬНЕ” ЗВЕНИГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу, 22 м-м групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»)
Лобунець Денис Олександрович
Керівник: д.е.н., професор **Олександр Школьний**

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення управління виробничою діяльністю в аграрній сфері

1.2. Загальна характеристика основних об’єктів та систем управління

1.3. Особливості управління аграрним підприємством в сучасних умовах

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства

2.2. Аналіз результатів підприємницької діяльності ТОВ «АТМ Тальне»

2.3.Аналіз чинників впливу на управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТМ ТАЛЬНЕ» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Підвищення ефективності управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне» за рахунок залучення інноваційних рішень

3.2. Підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «АТМ Тальне» за рахунок удосконалення технології зберігання сільськогосподарської продукції

3.3. Вдосконалення системи управління виробництвом на основі антикризового менеджменту

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

У рамках розвитку ринкової економіки в Україні, підприємства стикаються з необхідністю активізації зусиль для підвищення ефективності своєї діяльності. Головною метою кожного виробничого підприємства є досягнення максимальної продуктивності через повне використання свого виробничого потенціалу. Це ставить перед підприємствами завдання не лише підвищити ефективність роботи, але й знайти оптимальні методи оцінки цієї ефективності. Важливою частиною цього процесу є визначення стратегій для поліпшення управління виробництвом та аналіз факторів, які можуть вплинути на успіх реалізованих ініціатив. Для досягнення поставлених цілей підприємству потрібно ефективно використовувати внутрішні ресурси, глибоко аналізувати ринкове середовище, прогнозувати його зміни та вимоги, активно застосовуючи доступні інструменти управління виробничими процесами.

Актуальність теми. Діяльність підприємства в галузі виробництва повинна бути спрямована на досягнення максимальної ефективності, при цьому знижуючи витрати на матеріальні та трудові ресурси, орієнтуючись на планомірне та раціональне ведення господарства. Важливість виробничої діяльності як основи функціонування підприємства підкреслює потребу в її постійному вдосконаленні, що є основою для підвищення прибутковості. Кожне підприємство розробляє власну систему управління для оптимізації виробничих процесів. Це підкреслює важливість дослідження і розробки стратегій для поліпшення управлінської системи виробничої діяльності.

Управлінню виробничою діяльністю підприємств присвятили свої дослідження багато відомих вчених в Україні, зокрема: Адаменко А.В., Буцька О.В., Жук М. В., Кільніцька О. С., Пацарнюк О. В., Соколинська Д.О., Харченко Т.О та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних основ та практичних рекомендацій для вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства з метою підвищення його ефективності. Для цього передбачено виконання наступних завдань:

– оцінити ефективність управління виробничою діяльністю підприємства;

– визначити фактори, які впливають на управління виробничою діяльністю;

– розглянути методичні підходи до оцінки управління виробничою діяльністю;

– здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «АТМ Тальне»;

– проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;

– оцінити ефективність системи управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне»;

– провести аналіз факторів, що впливають на ефективне управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне» за допомогою методу аналізу ієрархій Сааті;

– розглянути проблеми ефективного управління виробничими процесами на підприємстві;

– обґрунтувати пропозиції щодо антикризового менеджменту в ТОВ «АТМ Тальне».

Об’єктом дослідження є процеси управління виробничою діяльністю.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо управління виробничою діяльністю підприємства.

База дослідження – ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи: узагальнення, порівняння, економічного аналізу, графічний, монографічний.

У роботі розроблено теоретичні, методологічні засади і практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління виробничою діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення управління виробничою діяльністю в аграрній сфері

В сучасній управлінській науці існує широкий спектр теорій, що пояснюють сутність управлінських процесів, розглядаючи управління як спеціалізовану діяльність, спрямовану на оптимальне використання ресурсів та отримання стабільного економічного зростання. Більшість теорій визнають важливість використання принципів, методів і функцій управління, підкреслюючи ключову роль законів і закономірностей, що регулюють аграрне виробництво та впливають на економічний розвиток. Основними аспектами таких підходів є: 1) загальні питання формування і розвитку системи управління, що розглядається як комплекс процесів і структур; 2) структурні компоненти управлінської системи, що включають порядок управління, кадрову політику, обрану технологію та управлінський склад; 3) детальний опис діяльності керівного апарату, що враховує технічні та операційні аспекти процесу управління; 4) оптимізація структури управління з фокусом на досягнення високих економічних результатів та підвищення ефективності через інноваційні методи та напрями зростання системи [15].

З теоретичної точки зору управління можна також проаналізувати через етимологію ключових понять і термінів, які допомагають краще зрозуміти його сутність. Поняття «управління» та «керівництво» часто використовуються як синоніми, однак вони мають певні нюанси. Термін «управління» здебільшого визначається як процес, спрямований на організацію господарської діяльності, тоді як «керівництво» вказує на діяльність управлінського персоналу. Основне завдання управління полягає у створенні таких умов, за яких досягнення цілей організації стає найбільш вірогідним. Це передбачає постановку завдань для персоналу, забезпечення їх необхідними ресурсами, навчання професійним

навичкам, а також надання можливостей для професійного зростання [23]. Управління повинно також сприяти розвитку організації паралельно з підвищенням добробуту працівників, створюючи умови для зростання і розширення підприємства.

Кінцевою метою управлінської роботи є підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання шляхом створення умов для оптимального виконання тактичних, стратегічних та оперативних завдань [4; 38]. Якщо стратегічні цілі визначають характер діяльності організації на тривалий період, акцентуючи на якісних аспектах, то оперативні цілі, в свою чергу, конкретизують кількісні показники на короткостроковий період.

Для аналізу та управління різними аспектами організаційної діяльності використовуються системи методів, серед яких прогнозний, структурно-функціональний, процесний, раціоналістичний та інші підходи, що дозволяють оптимізувати управлінські рішення. Управлінська наука включає власний концептуальний апарат, що охоплює закономірності, принципи та наукові закони, а також свої методи й категорії. Вона об'єднує теоретичні знання, які описують властивості процесів і подій у сфері підприємництва, розглядаючи управління як творчий процес, що враховує поточні умови та навички учасників виробничої діяльності.

Елементами сучасної теорії управління є такі принципи, як теорія систем, обмін інформацією, організація діяльності та теорія управлінських рішень. Багато положень у сфері управління сформовано на основі узагальнень теоретичних закономірностей різних наукових дисциплін та досліджень [3]. Оскільки управління, як наукова сфера, виникло на перетині економіки, права, філософії, психології, соціології, системних теорій та теорій операційних процесів, його дослідження стали об'єднаною сферою науки.

Аграрне виробництво є особливо важливою галуззю економіки України, яка забезпечує раціональне функціонування всього народного господарства і підтримує продовольчу безпеку країни. Це не лише продуктивний сектор, а й осередок постійного проживання багатьох громадян України. Виходячи з цього,

аграрна сфера формує національні культурні й моральні цінності та психологічну спадщину країни.

Аграрна сфера як об’єкт управління має складну структуру, що зумовлено не лише сучасними труднощами у сільському господарстві, а й особливими аспектами аграрного виробництва та специфікою ведення агробізнесу, які в значній мірі визначають підходи до управління сільськогосподарськими підприємствами [8; 36]. Сучасна концепція управління структурою аграрних підприємств ґрунтується на забезпеченні ефективної діяльності цих підприємств у довгостроковій перспективі. Водночас, слід відзначити, що функції управління організацією (такі як прогнозування окремих аспектів діяльності, яке переросло у системне програмно-цільове планування, управління реалізацією і збутом – у маркетинг, а облік операцій – у систему моніторингу та координації) об’єднані у систему, що відображає основні зміни в системному підході до управління.

Процес управління виробничою діяльністю включає кілька незалежних управлінських циклів і має такі риси, як: неперервність, відносна послідовність, значна нерівномірність, повторюваність циклів, а також змінність чи стабільність за певних умов [2]. Управління – це процес, що включає прогнозування, організацію, стимулювання виконання визначених функцій, моніторинг діяльності для того, щоб спрямувати матеріальні та трудові ресурси на досягнення поставлених цілей. Управління є наскрізним процесом у межах всієї організації і охоплює практично всі її аспекти діяльності без винятку.

Розглядаючи принципи управління, в першу чергу звертають увагу на основні положення та правила, які базуються на розумінні загальних законів і закономірностей, що визначають дії персоналу під час виконання управлінських функцій та формування структур керування.

Оскільки принципи управління ґрунтуються на загальних економічних законах, що змінюються разом із розвитком продуктивних сил, виникає потреба в їх систематичному уточненні та адаптації методів застосування. Вплив цих

принципів відображається у підходах до вирішення поставлених завдань у сфері управління [1; 17].

Принципи керування операційною діяльністю формують основні вимоги до оптимальної системи управління, включаючи методи, що використовуються, та зв'язки між організаціями, об'єднаннями, головними керівними органами, а також іншими підприємствами й установами. Ці принципи об'єднують вимоги до керівництва в різних сферах діяльності, на основі яких створюються економічно-організаційні та організаційно-технологічні елементи управління.

Мотивація працівників та колективів персоналу за допомогою матеріальних, економічних і моральних заохочень завжди була й залишається ефективним методом управління [10]. Сучасні ринкові умови відкривають широкі можливості для комплексного впливу на зацікавленість працівників, підвищуючи їхню мотивацію до покращення продуктивності. Особливе місце посідає морально-психологічна мотивація, яка включає різні способи морального стимулювання учасників виробничого процесу, зокрема, довірливе та доброзичливе ставлення керівництва до своїх співробітників [44; 46]. У процесі змін умов функціонування також трансформуються принципи управління, передусім у методах і формах їхнього застосування. Тому одним із важливих завдань управлінської науки є постійний моніторинг таких змін.

Управління виробничою діяльністю – це сукупність сучасних методів, принципів, форм та інструментів, спрямованих на ефективне керування виробничим процесом із метою підвищення ефективності та прибутковості. Цей процес полягає у створенні єдиної системи операційної діяльності, побудованої на раціональному використанні ресурсів для досягнення цільового рівня прибутку [25]. Таким чином, об'єктами управління виробничою діяльністю виступають власне виробництво та відповідно створені виробничі структури.

Виробництво можна описати як структуру, в якій реалізується узгоджений і спрямований процес перетворення вхідних компонентів (матеріалів, напівфабрикатів, сировини) на готову продукцію, що відповідає

потребам споживача. Виробництво виступає як окрема операційна підсистема комплексної, відкритої економічної та соціально-орієнтованої системи організації, на яку впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Система виробництва включає в себе низку об'єктів, об'єднаних єдиним процесом перетворення складових частин у готову продукцію [24; 43]. Основною метою виробництва, яке функціонує в ринкових умовах, відповідно до статуту організації, є забезпечення постачання покупцю необхідного йому товару або послуги у встановлені терміни, з належною якістю і при мінімальних витратах для виробника. Фінансові результати організації, її економічне становище та перспективи розвитку залежать від ефективної організації виробничо-господарських процесів, що мають відповідати сучасним вимогам технологічності, прозорості, гнучкості, культури виробництва, конкурентоспроможності тощо.

В будь-якій організації виробничо-господарська діяльність є основною функцією. Її можна розглядати як багатоетапний, однорідний і взаємоузгоджений процес, що включає техніку, технології створення і координацію різних виробничих функцій, який перебуває у постійному розвитку та вдосконаленні [2; 35]. У процесі виробничого функціонування організації виробництво вважається центральним елементом серед усіх підприємницьких функцій, тоді як реалізація продукції є наступним етапом, який стає основою для отримання прибутку і створює умови для майбутніх циклів виробничої діяльності.

Виробничо-господарський процес залежить від численних різноманітних факторів, серед яких особливу роль відіграють соціально-економічні, технічні, технологічні та інші чинники. У ринковій економіці ці фактори набувають різних характеристик, можуть бути мінливими і навіть хаотичними, що впливає на формування виробничого процесу та його ефективність.

Основою функціонування кожної організації є виробничі процеси, які спрямовані на створення товарів чи послуг для задоволення як загальних, так і власних потреб, що здійснюється відповідними структурними підрозділами.

Головне завдання керівника (організатора) полягає в тому, щоб розподілити багатоступеневий процес виробництва на окремі етапи, а потім об'єднати їх у єдиний виробничий процес з урахуванням часу і ресурсів [14]. Це дозволяє організувати виробництво товарів із мінімальними витратами, у необхідному асортименті та обсязі, а також в узгоджені терміни.

Управління виробничо-господарською діяльністю полягає в забезпеченні ефективної роботи організації з виготовлення якісної продукції, і включає наступні аспекти [5; 13; 40]:

- конкретизацію раціональної структури та побудову виробничо-господарського процесу з урахуванням особливостей вироблюваної продукції;
- дотримання вимог технології виробництва;
- керування підвищенням технічного рівня товарів або результативним використанням і регулярним оновленням наявних виробничих ресурсів, а також вдосконаленням і розширенням асортименту продукції;
- відповідність сучасним ринковим вимогам та впровадження технологій для збереження ресурсів, створення системи контролю якості продукції;
- управління робітничими кадрами, застосування сучасних методів організації та стимулювання праці, вдосконалення навичок і знань персоналу, а також покращення зовнішнього вигляду продукції та безпеки виробничих процесів.

Виробничо-господарська діяльність у сфері сільського господарства відбувається під впливом різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Ці фактори, що впливають на функціонування різних господарських та організаційно-правових систем, є основними елементами, від яких залежить загальна ефективність виробництва та функціонування організації [19]. Отже, внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто непередбачуваними ситуаційними впливами в системі. До них у сфері управління належать: цілі, завдання, структура системи управління, персонал, забезпечення ресурсами та технологічні аспекти.

Фактори зовнішнього середовища зазвичай поділяють на дві основні категорії: 1) фактори прямого впливу, які безпосередньо впливають на діяльність організації (такі як економічні відносини з клієнтами, партнерами, конкурентами); 2) фактори непрямого впливу, які діють опосередковано через різноманітні схеми, механізми та угоди (наприклад, поточна економічна ситуація, рівень розвитку науки і техніки в конкретній галузі тощо).

1.2. Загальна характеристика основних об'єктів та систем управління

Будь-яке керівництво можна описати через унікальну систему управління, яка відображає сутність взаємозв'язку її елементів, наявність структурних підрозділів, їх мінливість та специфічні особливості, а також керівні та впливові фактори.

Функціонування виробництва здебільшого розглядається як похідне від категорії операційної системи, котра традиційно визначається як набір взаємопов'язаних частин, що виконують визначену діяльність для виготовлення товарів, виконання робіт або надання послуг, підкоряючись загальній меті структури [16]. Всі ці складові перебувають у стабільному зв'язку та сприяють досягненню кінцевої цілі.

Виробничу діяльність можна визначити як дії, що спрямовані на систематизацію, розподіл робіт і виконання завдань різними елементами організації, з подальшим узгодженням їх функцій із загальною метою для виготовлення товарів, надання послуг або виконання робіт. Таким чином, управління виробничою діяльністю сільськогосподарської організації є системою впливу керівництва на процеси управління, засновану на певних принципах, функціях і методах.

Функціонування підприємства зазвичай означає діяльність господарюючих суб'єктів у галузі народного господарства, орієнтовану на виробництво та продаж товарів, виконання робіт і надання послуг, кожен з яких має свою вартість.

Підприємства аграрного сектору можна розглядати як суб’єкти організаційно-правової форми, що діють у сфері сільського господарства, мають власне майно, серед якого головним елементом для виробничої діяльності є земля. Цю землю використовують для виробництва аграрної продукції, переробки рослинницької та тваринницької сировини, а також для надання інших видів робіт і послуг, що задовольняють соціальні та побутові потреби. Це стосується як самого колективу працівників, так і робітників сфери обслуговування.

Основним об’єктом управління в аграрному середовищі є сільськогосподарська діяльність, а ключовими об’єктами управління виступають: персонал та засоби виробництва [26]. Окремо можна розглядати кожного працівника, групу працівників або весь колектив підприємства.

Процес управління виробничою діяльністю полягає в системі виконання послідовних функцій керівного складу підприємства, орієнтуючись на поставлені цілі для об’єктів управління та їх поточний стан, з урахуванням даних та аналітичних досліджень, що сприяють створенню економічно доцільних операційних програм і виконанню поточних завдань. Вимоги до системи управління в організації зазвичай включають наступні характеристики: безперервність, креативність, повторюваність, черговість, певна стабільність та динамічність.

Важливу роль у керівництві відіграє коригуючий вплив, що забезпечує ефективність процесу через розробку та впровадження конкретних рішень. Потреба в управлінні виникає через необхідність поділу функцій в організації та виділення управлінської роботи від операційної діяльності [7]. Ефективне управління має забезпечити чітке виконання послідовних дій і створення умов для досягнення цілей функціональної діяльності з мінімальними витратами.

Основою для реалізації всіх керівних процедур сьогодні є інформаційно-комунікаційна система. Будь-яка організація, як відкрита система, залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, дія яких може бути випадковою або постійно повторюватися, що має важливе значення для управлінських процесів.

Для збереження своєї цілісності, згуртованості та здатності до функціонування, керівна система організації повинна мати можливість своєчасно реагувати на ці впливи.

Керівний процес складається з взаємопов'язаних дій, які здійснюються в чітко визначеній послідовності, спрямованих на вирішення конкретних завдань та досягнення певної мети [28]. У процесі управління виконуються різноманітні дії та операційні функції. Кожна керівна функція є структурованою та послідовною, і жодна функція певного етапу не може бути замінена іншою або виконана не в тому порядку, що забезпечує високий рівень організації системи управління підприємства.

Для оптимізації керівних процесів важливо впроваджувати сучасні принципи та системи управління, які включають систематизацію та структуризацію операцій, встановлення взаємозв'язків між ними, розробку правил і процедур їх виконання [6]. Технологія управління представляє собою набір практичних методів і способів взаємодії з об'єктом управління, що реалізується через розуміння принципів функціонування управлінської системи та використання відповідних прийомів, правил і технік.

Будь-яка організаційно-правова форма діяльності сільськогосподарських організацій може бути представлене як система, що складається з двох основних елементів (підсистем): суб'єкта управління (керівна підсистема) та об'єкта управління (керована підсистема).

Суб'єкт управління включає організовані групи працівників та керівників, які мають відповідні керівні повноваження і виконують управлінські функції на особистому рівні.

Об'єктом управління є працівники, на яких спрямована послідовна, структурована та систематична робота з боку суб'єкта управління. Загалом об'єкт керування можна охарактеризувати з двох аспектів: 1) структурно-елементного (як група працівників у цілому); 2) функціонального (як поведінка групи осіб).

Управлінська система включає елементи, що безпосередньо забезпечують процес керування, а керована система містить параметри, що забезпечують функціонування операційної, господарської, підприємницької та інших видів економічної діяльності.

Особливу важливість взаємодія між суб'єктом і об'єктом керування набуває при формуванні загальної мети та ключових завдань організації [20]. Оскільки мета є плановим та прогнозованим результатом діяльності системи управління, основною метою керівної роботи в господарській діяльності є чітко визначений та очікуваний стан організаційної структури, досягнення якого дозволяє вирішити поставлені завдання.

Для вирішення короткострокових, середньострокових, довгострокових, проміжних та заключних завдань, пов'язаних з масштабуванням управлінських проблем та рівнем підготовленості учасників керівного процесу, використовуються різноманітні методи та підходи. Зокрема, на основі цих завдань розробляються детальні короткострокові плани для нижчих рівнів управлінської структури.

Зв'язок між загальними довгостроковими цілями та особистими цілями можна встановити та описати за допомогою методу "дерева цілей". Цей метод дозволяє деталізувати цілі, що дає змогу керівництву вищого рівня розуміти напрямок і формулювати підцілі для нижчих рівнів, що допомагає визначити завдання для кожної ланки управління та окремих виконавців.

Взаємозв'язок між об'єктом і суб'єктом управління проявляється в тому, як суб'єкт керування бачить найефективніший спосіб досягнення запланованих результатів об'єктом, а з точки зору об'єкта – як досягти бажаних результатів своєї діяльності [9]. Ці завдання відображають сутність функцій управління операційною та господарською діяльністю організації.

Одним з перших, хто розробив, описав та систематизував ключові функції управлінської діяльності, став французький науковець-практик Анрі Файоль. За його підходом, існує п'ять основних функцій управління будь-яким

господарським процесом: прогнозування, організація, розпорядження, контроль і координація.

Відповідні функції керування (управління) господарською, виробничою діяльністю з їх описом та характеристикою ключових аспектів відображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

У керуванні операційною діяльністю підприємств важливу роль відіграють функції, пов’язані з маркетингом, управлінням персоналом, контролем якості, матеріально-технічним забезпеченням, а також координацією науково-технічних і дослідно-конструкторських робіт [11]. Також важливими є функції вивчення, аналізу, координації взаємодії, стимулювання, а також розробки і прийняття управлінських рішень. Усі ці функції звичайно поділяються на основні та допоміжні.

До основних функцій управління відносяться планування, організація, мотивація, контроль, а також маркетинг, який в останній час став ключовою функцією в управлінні [26]. Допоміжними функціями є управління якістю, облік, матеріально-технічне забезпечення, а також управління науковими та дослідницькими роботами.

Кожна з основних і допоміжних функцій безпосередньо сприяє розв'язанню конкретних завдань, що постають перед організацією під час її виробничо-господарської діяльності, і має значний вплив на загальну ефективність операційної діяльності сільськогосподарських організацій та підприємств агропромислового комплексу.

Реалізація цих функцій у діяльність організації здійснюється через застосування принципів, технік та форм управління, що наведені на рисунку 1.2.

Для того, щоб забезпечити ефективну роботу управлінської системи і досягти передбачених результатів, необхідно налагодити її взаємодію з управлінською структурою. Це вимагає вибору оптимальних методів впливу, здатних забезпечити досягнення поставлених цілей [12]. Управління організацією повинно орієнтуватися на персонал та його мотиви, що сприяють належному виконанню завдань, які, у свою чергу, мають бути винагороджені певними благами або перевагами.

Методи управління поділяються на різні типи залежно від природи мотивів, які впливають на працівника в процесі виконання робіт. Як правило, мотиви можна класифікувати на матеріально-економічні, адміністративні та соціальні. Враховуючи цю класифікацію, в управлінській науці була розроблена усталена система поділу методів управління на три основні групи: 1) економічні, 2) організаційні, 3) соціально-психологічні.

Економічні методи являють собою групу способів, що впливають на матеріальну та фінансову зацікавленість об'єктів управління, засновану на свідомому застосуванні економічних принципів. Ці методи включають різноманітні техніки і підходи, спрямовані на підвищення економічної

зацікавленості персоналу та окремих осіб, зокрема, через розробку систем звітності для оцінки ефективності та якості виконаних робіт, використання систем матеріальних заохочень і визначення економічних параметрів діяльності організації.



Рис. 1.2. Головні методи і принципи керування операційною(виробничо-господарською) діяльністю підприємств аграрної сфери

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи є способами безпосереднього впливу, що характеризуються необхідністю застосування таких підходів, як відповідальність, домовленість, адміністративний тиск тощо. Вони орієнтовані на використання стимулів для виконання працівниками своїх

завдань, як-от почуття відповідальності чи зобов’язань. Ці методи характеризуються прямим впливом на працівника, що проявляється через адміністративні або регламентуючі рішення, які вимагають обов’язкового виконання [29]. Організаційні методи реалізуються через адміністративне регулювання, проєктування, встановлення стандартів та норм. Розпорядчі дії виражаються у вигляді наказів, команд, розпоряджень, постанов і рекомендацій, які мають обов’язковий характер.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на регулювання соціально-психологічних процесів в трудових колективах. Вони реалізуються через такі підходи, як переконання, соціальне планування, формування ефективних взаємозв’язків між групами, підтримка морально-психологічного клімату в колективі, визначення статусу та ролі окремих осіб у групі з урахуванням їх соціальних потреб, навіювання тощо.

Важливою складовою теоретичної та практичної діяльності управлінців є дотримання основних принципів управління, які, як показано на рисунку 1.2, виступають ключовими нормативними правилами, що застосовуються усіма учасниками управлінського процесу, незалежно від їх ієрархічного рівня.

Принцип законності в управлінні полягає в тому, що всі управлінські дії організації повинні здійснюватися відповідно до встановлених правових норм.

Принцип системності передбачає, що суб’єкти управління повинні обирати методи та інструменти впливу з урахуванням змін, що відбуваються в системі, в межах якої функціонує організація, і розвитку цієї системи.

Принцип відкритості (гласності) передбачає, що в розробці управлінських рішень повинні брати участь представники всіх рівнів керівництва, з максимальною поінформованістю і врахуванням загальної думки.

Принцип об’єктивності вимагає, щоб управлінці враховували важливі закономірності взаємозв’язку між суб’єктом і об’єктом управління, аналізували сучасний стан господарських процесів і їх потенціал.

Принцип консолідації (поєднання) колективності та одноначальності в управлінні акцентує увагу на взаємозв'язку двох аспектів керівних повноважень, що дозволяє досягти ефективності управлінського процесу.

Принцип соціальної спрямованості полягає в тому, що керівники повинні враховувати інтереси не лише окремої організації, але й галузі в цілому, а також соціальних груп, до яких ця організація належить, при прийнятті управлінських рішень.

Важливу роль у системі управління аграрними організаціями відіграють менеджери, які мають необхідну кваліфікацію і здатні впливати на виробничі процеси [34]. Особливо важливу роль у цій системі виконують керівники, які створюють сприятливий психологічний клімат в колективі, сприяють найбільш ефективній роботі співробітників та орієнтуються на управління операційною діяльністю організації.

Керівники аграрних організацій відповідають за управління операційною діяльністю, що включає координацію всіх аспектів виробничо-господарської діяльності. Це починається з розробки цілей та постановки завдань, які відповідають плану, і закінчується організацією ефективної комунікації, мотивацією співробітників до належного виконання завдань, а також врегулюванням можливих трудових конфліктів. Така структурованість управлінських функцій забезпечує високий рівень ефективності керівного процесу та свідчить про досвідченість кадрового складу. Вона також дозволяє організаціям мати можливість для перспективного розвитку в умовах сучасного аграрного сектору.

1.3. Особливості управління аграрним підприємством в сучасних умовах

Аграрні підприємства, займаючись вирощуванням і збутом різних видів продукції, функціонують на різних ринках (наприклад, ринок овочів, зерна, свинини, молока) і вступають у конкурентну боротьбу з іншими учасниками

цієї сфери. В рамках національної економіки конкуренція в аграрній сфері виступає як набір специфічних галузевих мікросередовищ, які відрізняються в залежності від видів продукції [45]. Окрім цього, важливим аспектом аграрного виробництва є його підтримка на державному рівні. Одночасно, на діяльність аграрних організацій суттєво впливає галузеве середовище, що створює як можливості, так і загрози для їх розвитку (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Специфіка та особливості діяльності в аграрній сфері

Аграрна сфера має кілька унікальних характеристик, що відрізняють її від промисловості. Одна з головних особливостей полягає в тому, що в аграрному виробництві людська праця спрямована на поліпшення природних умов, які визначають процеси виробництва, а також на вдосконалення біологічних властивостей продукції, як у рослинництві, так і в тваринництві. Тривалість

виробничих циклів залежить від природних факторів росту та розвитку сільськогосподарських культур і тварин, але за допомогою сучасних технологій, таких як селекція та вибір найкращих сортів рослин і порід тварин, поліпшення умов утримання та застосування ефективних методів управління персоналом, вдається покращити продуктивність [33]. Це дозволяє значно збільшити обсяги продукції, прискорити процеси її вирощування та підвищити якісні характеристики товару, зменшуючи час на вирощування та реалізацію кінцевому споживачу.

Галузева належність істотно впливає на формування умов для виробничої діяльності, праці та управління в аграрному виробництві. Специфіка операційної діяльності аграрних підприємств виявляється через низку характерних властивостей [21; 32]:

1) просторова розосередженість – операційна діяльність, підрозділи та персонал аграрних організацій часто працюють на великих площах, що значно віддалені від центрального керування.

2) транспортабельність і трансформованість сільськогосподарських агрегатів – техніка, використовувана в аграрному виробництві, повинна бути здатною переміщуватися та адаптуватися для роботи в різних умовах, зокрема на полі.

3) зміни в графіках завантаження сільськогосподарського обладнання – наявність сезонних робіт спричиняє значну нестабільність у плануванні та використанні техніки, оскільки в певні періоди навантаження можуть бути надзвичайно високими.

4) вплив природно-кліматичних факторів – природні умови, такі як погодні зміни, мають великий вплив на діяльність аграрних підприємств, що робить управління більш складним і залежним від зовнішніх факторів.

5) нерівномірний розвиток соціальної та економічної сфер – сезонність виробництва та збуту продукції веде до дисбалансу в розвитку різних аспектів діяльності підприємства, особливо в плані соціальних і економічних процесів.

Сезонний характер роботи на аграрних підприємствах вимагає створення відповідних планів з навантаження і продуктивності праці, що, в свою чергу, прямо впливає на процеси управління [41]. Одним із головних завдань керівного персоналу є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів і робочих інструментів, а також забезпечення безперервності та стабільності виробничих процесів. Для цього керівництво повинно раціонально поєднувати елементи операційної системи з нерівномірними за часом сезонними періодами виконання робіт.

У сучасному ринковому середовищі для аграрних організацій надзвичайно важливим є оцінювання впливу зовнішніх факторів на їх функціонування та розвиток економіки в цілому (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Складові елементи середовища діяльності аграрного підприємства

Кожне підприємство, незалежно від свого розміру, стикається з необхідністю постійного пошуку ефективних рішень для вирішення завдань, що виникають в процесі його операційної діяльності.

Аграрні організації є частиною складної економічної системи, що включає численні взаємозв’язки як між конкурентами, так і між різними галузями та сферами діяльності, а також макроекономічні та міжнародні

відносини [22]. Враховуючи інтегровану природу аграрного виробництва, його функціонування неможливе без урахування зовнішніх факторів. Результати діяльності аграрних підприємств безпосередньо залежать не лише від внутрішніх факторів, а й від впливу зовнішнього оточення.

Зовнішнє оточення організації охоплює всі фактори та умови, що існують поза її межами, незалежно від специфіки чи галузевої спеціалізації сільськогосподарської діяльності. Однак ці фактори можуть значно впливати на функціонування організації, тому потребують розробки відповідних керівних рішень.

Зміни в економічній ситуації країни, які часто є непередбачуваними, ускладнюють реалізацію планів і досягнення поставлених цілей. Нестабільність та непослідовність національної політики ускладнюють прогнозування майбутнього розвитку операційних систем, що створює значні труднощі для аграрних підприємств через особливості цієї галузі.

Керівна система є важливим елементом, що забезпечує перевагу операційним системам [30]. Досвід показує, що ефективно розроблені управлінські рішення можуть прискорити процеси і створити умови для кращого економічного розвитку аграрної сфери.

З огляду на це, одне з основних завдань – формування на підприємстві розуміння важливості управління, створення відповідних структурних підрозділів, пошук кваліфікованих кадрів, а також розробка методів і технологій управління в аграрній сфері. Це дасть змогу вирішувати завдання, що стоять перед економікою, суспільством, конкретною галуззю та організацією в цілому.

Підвищення значення керівництва в аграрній сфері зумовлене кількома ключовими факторами:

1) зростання обсягів виробництва товарної продукції, що потребує вдосконалення управлінських процесів для забезпечення стабільного розвитку;

2) розвиток та ускладнення систем управління, а також багаторівнева організація міжгалузевих і внутрішньогалузевих зв’язків, що вимагає висококваліфікованого керівництва для ефективної координації;

3) необхідність вивчення та впровадження новітніх аграрних та технічних технологій, що вимагає від керівників глибоких знань і постійного оновлення інформації;

4) потреба підвищення ефективності розвитку аграрної сфери, що передбачає оптимізацію використання ресурсів і покращення результативності діяльності;

5) необхідність вирішення важливих завдань суспільного розвитку, таких як покращення рівня життя, забезпечення продовольчої безпеки та стійкий розвиток сільських територій.

Окрім того, важливим аспектом є зміна розуміння кваліфікації робіт у сільській та міській місцевості, що спричиняє потребу в підготовці висококваліфікованих фахівців для аграрної сфери.

Формування та розвиток виробничо-господарських відносин в аграрному секторі, зокрема через застосування різних організаційно-правових форм, вимагає від керівників застосування сучасних економічних методів, принципів і підходів, щоб досягти максимального ефекту при мінімальних витратах ресурсів.

Одним з результатів змін у сільському господарстві стало створення консолідованої структури агропромислового виробництва, яка об’єднує сільськогосподарські та переробні підприємства, інфраструктурні об’єкти, а також контролюючі і регулюючі організації [31]. У цій структурі сільськогосподарські організації відіграють вирішальну роль, оскільки саме вони впливають на стан усіх інших складових. Масштаби виробництва сільськогосподарської продукції визначають забезпеченість сировинними матеріалами для переробних підприємств, ефективність використання обладнання та збереження продукції, а також інтеграцію різноманітних

підприємницьких структур, що надають послуги або виконують спеціалізовані роботи в агропромисловому комплексі.

Різноманітність організаційно-господарських формацій в аграрній сфері є важливим фактором, що сприяє проведенню реформ у сільському господарстві. Однак, слід зазначити, що певні характеристики, зумовлені організаційно-правовою формою, можуть бути згладжені через спільні риси, характерні для більшості організацій у галузі. Наприклад, всі аграрні організації є відкритими системами, у яких значну роль відіграють технологічні та соціальні параметри. Їх функціонування не є передбачуваним або природним, оскільки існує певна невизначеність у прогнозуванні результатів і взаємозв'язку між параметрами розвитку та підсумками діяльності. Важливими аспектами розвитку є матеріально-ресурсне забезпечення та економічні принципи їх використання, але ці параметри не завжди можна точно формалізувати, що призводить до труднощів у прийнятті рішень щодо економічного обрання напрямів діяльності, технологій та раціонального використання ресурсів.

Складність управління сільськогосподарськими організаціями часто зумовлена недосконалістю та неоптимальністю системи керівництва. Основною проблемою є деструктурованість при застосуванні економічних, технологічних і соціальних принципів управління. Оскільки сільськогосподарські організації є частиною загальної системи, важливо враховувати такі параметри, як структура організації, закони та принципи її функціонування, а також відповідність управлінських заходів вимогам сучасного ринку.

З цієї причини методологія управління та вивчення діяльності сільськогосподарських організацій базується на системному підході. Сільськогосподарські організації формують загальні майнові комплекси, які функціонують у ринкових умовах. Будь-яка система є набором взаємодіючих елементів, що створюють її властивості, і зміни в одному з параметрів можуть призвести до змін у системі в цілому.

Кожне сільськогосподарське підприємство можна розглядати як техніко-економічну та соціальну структуру, яка взаємодіє з зовнішнім оточенням, що

характеризується постійною зміною, складністю і відсутністю чіткої системності. Зовнішнє оточення впливає на підприємство, надаючи ресурси, такі як енергія, сировина та інформація, а підприємство, в свою чергу, трансформує ці ресурси в готову продукцію, яку воно передає назад у систему.

Особливу роль у функціонуванні аграрного підприємства відіграють технологічні властивості, зокрема біологічні аспекти сільськогосподарського виробництва. Продуктивність рослин залежить від природного вегетаційного періоду, що визначає терміни виробничого циклу. У наших природно-кліматичних умовах це обмежує можливість отримувати лише один врожай на рік, що збільшує терміни обороту капіталу, оскільки інвестиції в рослинницьке виробництво повертаються тільки після завершення циклу – збору врожаю. Це, в свою чергу, затримує обіговість фінансових засобів і збільшує ризики, пов’язані з виробничими і фінансовими процесами.

Розрив між термінами витрат, виконання робіт та збору врожаю створює нестабільність у забезпеченні матеріально-технічними ресурсами. Сільське господарство характеризується авансованим характером витрат, які накопичуються на початкових етапах сезону. Ці витрати визначають нормування собівартості продукції, і їх окупність відбувається лише після завершення сезону, коли врожай зібраний і готовий до продажу.

Зміни в економіці, такі як зниження вартості грошей, можуть негативно вплинути на ефективність аграрного виробництва, оскільки це призводить до необхідності накопичення значних обсягів обігових засобів для фінансування технологічних операцій. Ці фінансові труднощі ставлять додаткові вимоги до ефективного управління ресурсами та капіталом у сільському господарстві.
Нестабільність попиту та пропозиції на ринку аграрної продукції є важливою проблемою, яку спричиняє сезонність, коли продукція може бути або в дефіциті, або в надлишку в залежності від часу року. Наприклад, під час вегетаційного періоду та продуктивності ціна на рослинницьку продукцію знижується через збільшення пропозиції. Проте, таку ситуацію можна частково

зменшити через створення та підтримку системи зберігання і переробки продукції, яка накопичується в надлишку.

Іншим шляхом пом’якшення впливу сезонних коливань на сільськогосподарське виробництво є розвиток тваринницької галузі. Це дозволило б забезпечити стабільний потік фінансів протягом усього року. Однак, сучасні економічні умови, які роблять тваринництво менш вигідним, значно знижують зацікавленість аграріїв у розвитку цієї галузі. Окрім того, сучасні дослідження підтверджують, що зменшити вплив сезонних коливань на операційну діяльність можна через диверсифікацію виробництва, впровадження переробки продукції та вирощування несезонних овочів у закритому ґрунті. Також, важливою мірою може стати створення виробничих міні-цехів, що дозволить, разом з активною маркетинговою підтримкою, стабілізувати потік фінансових ресурсів.

Збут аграрної продукції має свою специфіку. Широко розвинені посередницькі схеми збуту значно погіршують економічні результати діяльності аграрних підприємств через диспропорцію цін на сільськогосподарську та промислову продукцію. Це часто починається з того, що фінансово-збутові посередники надають кредити сільгоспвиробникам для фінансування виробничого циклу під заклад майбутнього врожаю, встановлюючи ціну на продукцію, яка може змінитися до моменту збору врожаю. Після збирання врожаю значна частина продукції продається посередникам для погашення заборгованості. У результаті аграрні підприємства часто стикаються з проблемою недостатності обігових коштів, і новий виробничий цикл починається за тими ж схемами та з тими ж труднощами.

Для забезпечення ефективного управління підприємством важливо правильно застосовувати управлінський інструментарій, включаючи принципи, функції та методи. Перш за все, необхідно чітко уявити, який результат хочемо отримати, як організувати діяльність, створити стимули для моніторингу і виконання завдань. Це і є основними функціями управління. Створення

організаційно-економічного механізму управління підприємством є важливим методом ефективного використання ресурсів і підвищення конкурентоздатності.

З економічної точки зору виробнича ефективність описує процес ефективної роботи працівників у виготовленні певних товарів, перетворюючи це на набір параметрів, які визначають ефективність використання фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів. Враховуючи все вищезазначене, можна сказати, що ефективне управління полягає в тому, що товари мають чітко визначених покупців, а ключовим фактором є час, витрачений на виробництво та збут продукції.

Отже, вищевказане дає можливість зробити висновок, що значні зміни в аграрній економіці спричинили початок та розвиток організаційних перетворень як у сфері операційного управління, так і в структурах керівництва сільськогосподарських організацій. Одночасно відбулися важливі зміни в координаційних та регуляторних механізмах аграрних ринків, а також була побудована ефективна операційна, сервісна та логістична інфраструктура.

Таким чином, управління сільськогосподарським виробництвом в умовах ринкової економіки, під постійним впливом зовнішнього середовища на виробничо-господарський процес, вимагає високої кваліфікації та досвіду від керівників аграрних підприємств, які здатні вирішувати складні задачі та ефективно організовувати системні процеси у сільському господарстві.

З’ясовано, що в умовах ринкових трансформацій важливу роль відіграє початкове інституційне середовище, яке охоплює як формальні, так і неформальні структури, спрямовані на фінансово-економічне, державне та адміністративне регулювання. Це сприяє створенню структурної системи взаємодії між основними елементами ринку сільськогосподарської продукції, яка будується на сучасних ринкових засадах, з мінімальним втручанням держави.

РОЗДІЛ 2.
ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТМ Тальне» було засноване 19 червня 2008 року. У своїй діяльності керується діючим законом України, установчим договором, Статутом.

Юридична адреса підприємства: 20416, Черкаська область, Звенигородський район, с. Романівка, вул. Центральна, 7.

Розмір статутного капіталу складає 30000,00 грн.

Основна діяльність ТОВ «АТМ Тальне» – вирощування зернових, бобових та олійних культур. До допоміжної діяльності належить оброблення насіння для відтворення, оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин.

В даний час підприємство продовжує удосконалювати знаряддя праці, намагається механізувати всі процеси виробництва продукції та покращувати умови праці працівників, а також поліпшити службу безпеки підприємства.

Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Воно має поточні та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а також самостійний баланс і необхідні штампи.

Важливе значення для діяльності підприємства має організаційна структура управління. Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [37].

ТОВ «АТМ Тальне» має лінійно-функціональну структуру управління. Основним принципом створення лінійно-функціональної структури є організація та спеціалізація управлінського процесу в організації на основі

функціональних підсистем, таких як виробництво, фінанси, персонал. Кожна з цих підсистем має свою власну ієрархію служб і завдання, і результати їхньої роботи оцінюються за допомогою відповідних показників.

Цей підхід сприяє ефективному управлінню організацією, оскільки кожна функціональна підсистема може спеціалізуватися на своїх областях компетенції і зосереджуватися на досягненні конкретних цілей та показників продуктивності. Крім того, цей підхід полегшує координацію та комунікацію між різними службами, оскільки вони працюють у власних областях відповідальності.

Виробничі потоки. Характеристику виробничої діяльності ТОВ «АТМ Тальне» можна визначити за такою послідовністю:

1. Підготовка ґрунту:
    - Обробка ґрунту: включає в себе такі роботи, як оранка, вирівнювання та створення борозен для майбутнього посіву.
    - Внесення добрив та засобів захисту рослин: в залежності від результатів аналізу ґрунту, застосовуються різні види добрив та проводяться заходи для боротьби з шкідниками та хворобами.
2. Посів і посадка:
    - Посів насіння або висадка розсади: відповідно до виду культури, насіння висівають або висаджують на підготовленій ділянці.
3. Догляд за рослинами:
    - Додаткове внесення добрив і захист від шкідників: при необхідності здійснюються додаткові підживлення рослин і проводяться заходи щодо захисту від шкідників.
4. Збір врожаю:
    - Збір урожаю: у встановлені терміни здійснюється збір вирощених культур.
5. Переробка та очищення:
    - Очищення урожаю: після збору продукція очищується для подальшої обробки.

6. Зберігання:
    - Зберігання врожаю: продукція зберігається у спеціальних складах, де підтримуються оптимальні умови для її збереження (температура, вологість), до моменту реалізації.
7. Реалізація:
    - Продаж сільськогосподарської продукції: організація процесу реалізації зібраної продукції.
8. Управління:
    - Адміністративне та фінансове управління, моніторинг: включає управління фінансами, контроль за виконанням виробничих процесів та загальний моніторинг діяльності підприємства.

Найважливішою складовою природних ресурсів є земля. При раціональному використанні родючість ґрунту зростає, а при недбалому – родючість деградує і вибуває із господарського використання. Завдання господарського використання землі полягає у найбільш обґрунтованому використанні наявної площі землі і підвищення ефективності її використання, тобто збільшенні виходу продукції з розрахунку на одиницю площі.

Підприємство займається вирощуванням різних видів сільськогосподарських культур (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вирощування сільськогосподарських культур у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Назва сільськогосподарських культур	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Площа, га	Обсяг виробництва, ц	Площа, га	Обсяг виробництва, ц	Площа, га	Обсяг виробництва, ц
Пшениця озима	114	5677	143	3597	133	6330
Ячмінь озимий	46	2196	39	665	39	1379
Кукурудза на зерно	243	19458	260	8289	254	28885
Соя	159	2247	95	648	35	722

Продовження таблиці 2.1

Ріпак озимий	235	2600	-	-	-	-
Соняшник	109	3272	357	4293	381	9534

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як показують дані табл. 2.1, за досліджуваний період площа під сільськогосподарськими культурами зменшилась на 64 га, у 2023 році її рівень становив 842 га. Серед групи зернових культур найбільшим було виробництво кукурудзи, зокрема в 2023 році цей показник становив 28885ц, або 61,7 % від загального збору зернових культур. Серед олійних культур найбільше зібрано соняшника, зокрема у 2023 році 9534 ц. що становить 92,96 % від збору олійних культур.

2.2. Аналіз результатів підприємницької діяльності ТОВ «АТМ Тальне»

Фінансовий стан підприємства є узагальнюючим поняттям, що охоплює результат взаємодії усіх аспектів фінансових відносин у компанії. Він визначається широким спектром виробничих та господарських чинників і описується через набір показників, які відображають наявність, розподіл та використання фінансових ресурсів. У контексті короткострокового аналізу, основними показниками для оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність та платоспроможність [42]

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур представлена на рис. 2.1.

Дані рис. 2.1 показують, що спостерігається підвищення урожайності в 2023 році відносно 2022 року всіх культур. Найбільшу урожайність має кукурудза 113,7 ц/га та озима пшениця 47,6 ц/га.

Показники ефективності використання земельних ресурсів відображено на рис. 2.2.

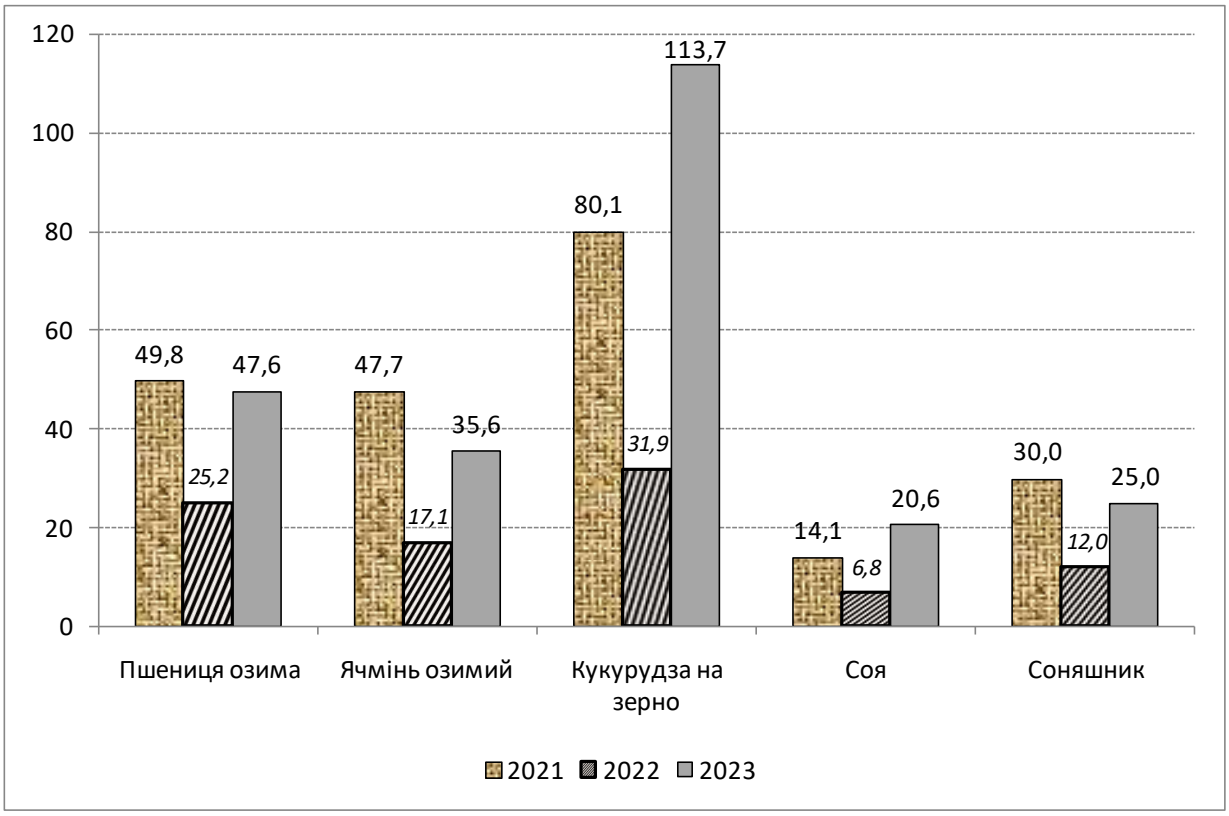


Рис. 2.1. Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Джерело: побудовано автором

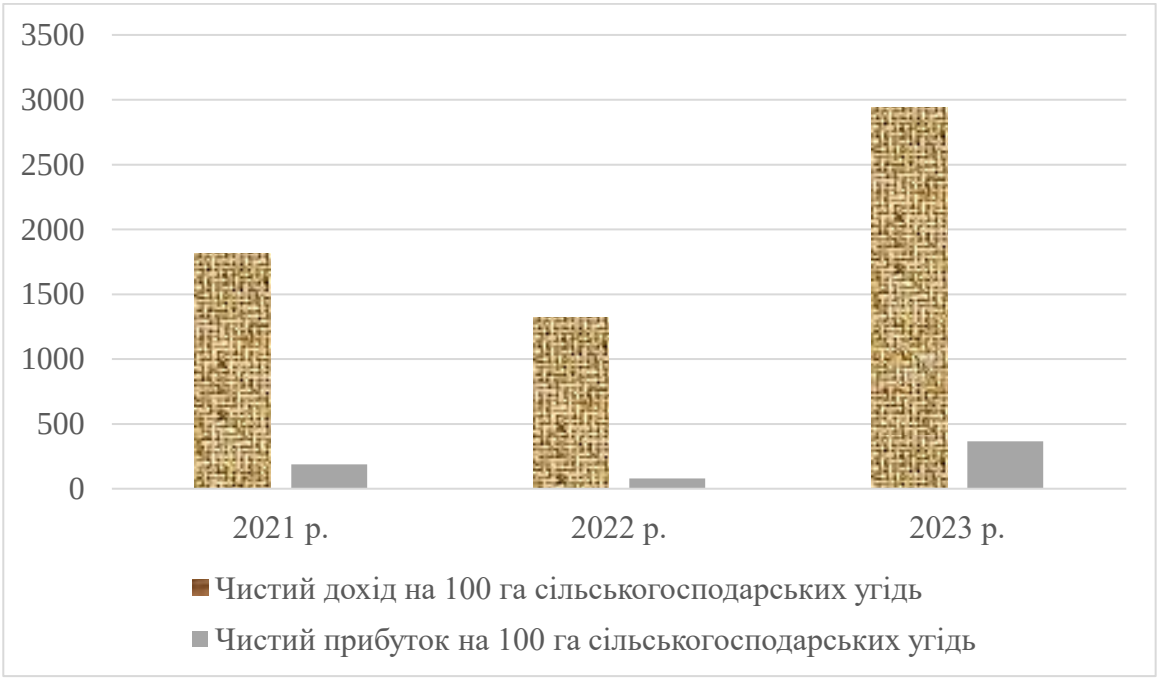


Рис. 2.2. Економічна ефективність використання земельних ресурсів у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Джерело: побудовано автором

З даних рис. 2.2 видно, що найбільше значення чистого доходу та чистого прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь було в 2023 році, зокрема, сума чистого доходу становила – 2942,93 тис. грн, а чистого прибутку – 366,21 тис. грн.

Важливе значення для підприємства мають активи. Динаміку змін необоротних та оборотних активів зображено на рис. 2.3.

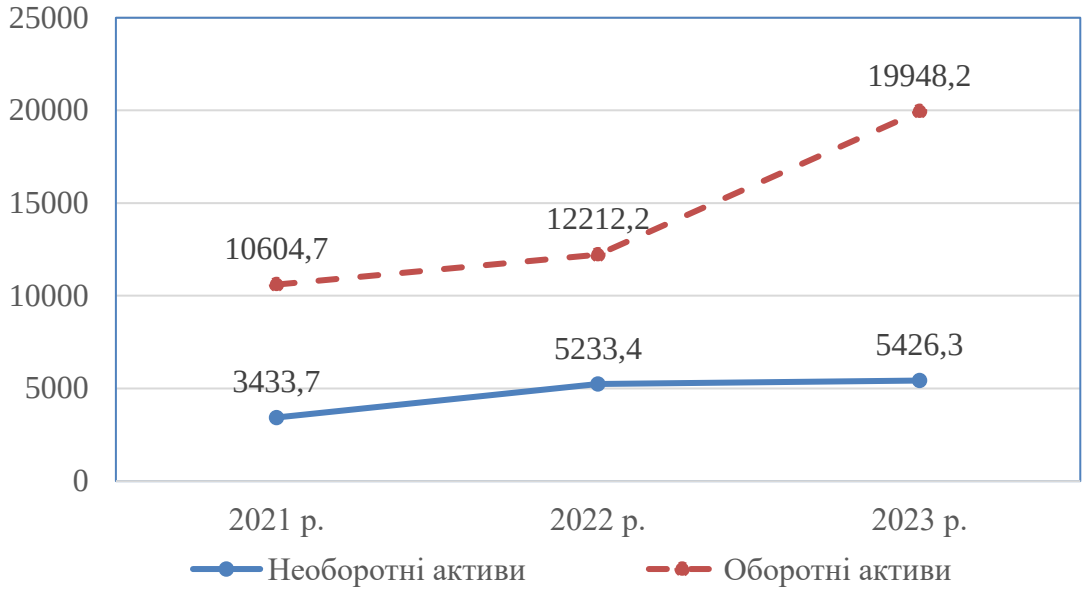


Рис. 2.3. Обсяги активів ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

За досліджуваний період вартість необоротних та оборотних активів збільшилася, зокрема оборотних активів – на 9343,5 тис. грн, необоротних активів – на 1992,6 тис. грн. Зростання вартості активів свідчить про економічний розвиток підприємства.

Важливе значення для підтримки сталих конкурентних переваг підприємства має нагромадження факторів виробництва. Показники використання основних фондів відображено в табл. 2.2.

Як видно з таблиці, за досліджуваний період фондозабезпеченість та фондоозброєність мають тенденцію до збільшення (відповідно на 2,64; 284,66 грн). Разом з тим, спостерігається зменшення фондовіддачі на 0,21.

Таблиця 2.2

Використання основних засобів у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, грн.

	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фондовіддача	4,79	2,25	4,58
Фондомісткість	0,20	0,44	0,21
Фондозабезпеченість	3,78	5,84	6,42
Фондоозброєність	490,52	747,62	775,18

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На результативну виробничо-господарську діяльність підприємства має вплив оптимальна структура капіталу, яка по ТОВ «АТМ Тальне» представлена на рис. 2.4. Обсяг власного капіталу за досліджуваний період зріс з 11245,4 тис. грн до 14513,1 тис. грн, а сума зобов'язань збільшилася з рівня 2793,0 тис. грн до 10861,4 тис. грн.

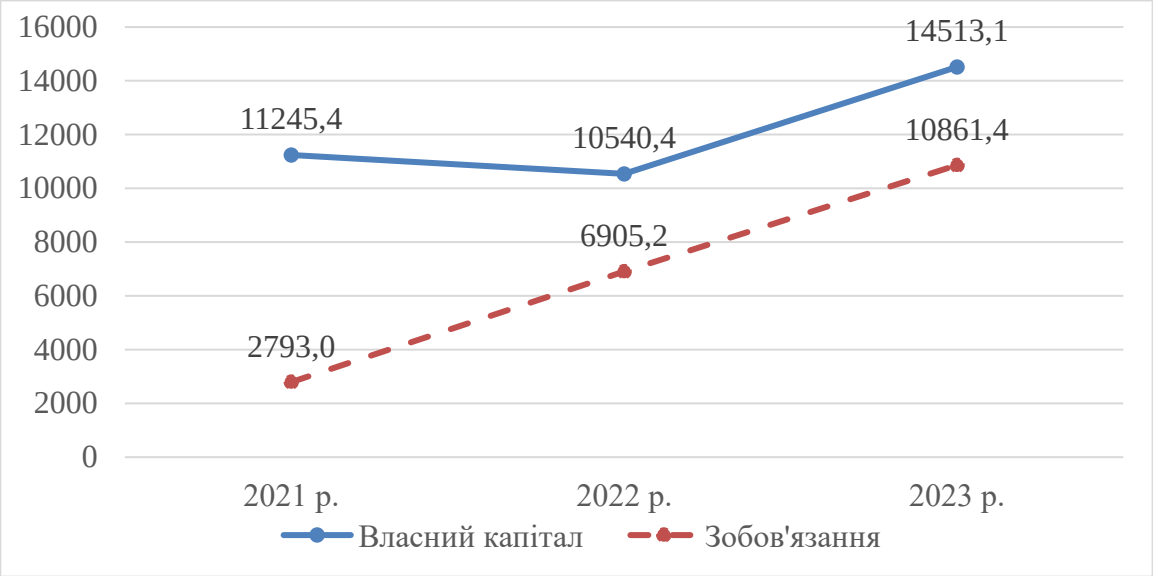


Рис. 2.4. Власний капітал та зобов'язання у ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Стійкість підприємства відображається значною мірою його фінансовими результатами. Дані табл. 2.3 свідчать про зростання чистого прибутку підприємства за досліджуваний період на 1387,2 тис. грн, або у 1,81 рази. При

цьому витрати зросли на 3726,1 тис. грн, або у 1,19 рази. Дані про фінансові результати відображено також на рис. 2.5.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «АТМ Тальне»Звенигородського району Черкаської області, тис. грн.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16473,2	11825,1	24853,1
Інші операційні доходи	604,3	598,7	748,7
Разом доходи	17077,5	12423,8	25601,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16396,1	10377,8	15161,1
Інші операційні витрати	2386,9	2751,0	7348,0
Разом витрати	18783,0	13128,8	22509,1
Чистий прибуток	1705,5	705,0	3092,7

Джерело: фінансова звітність підприємства

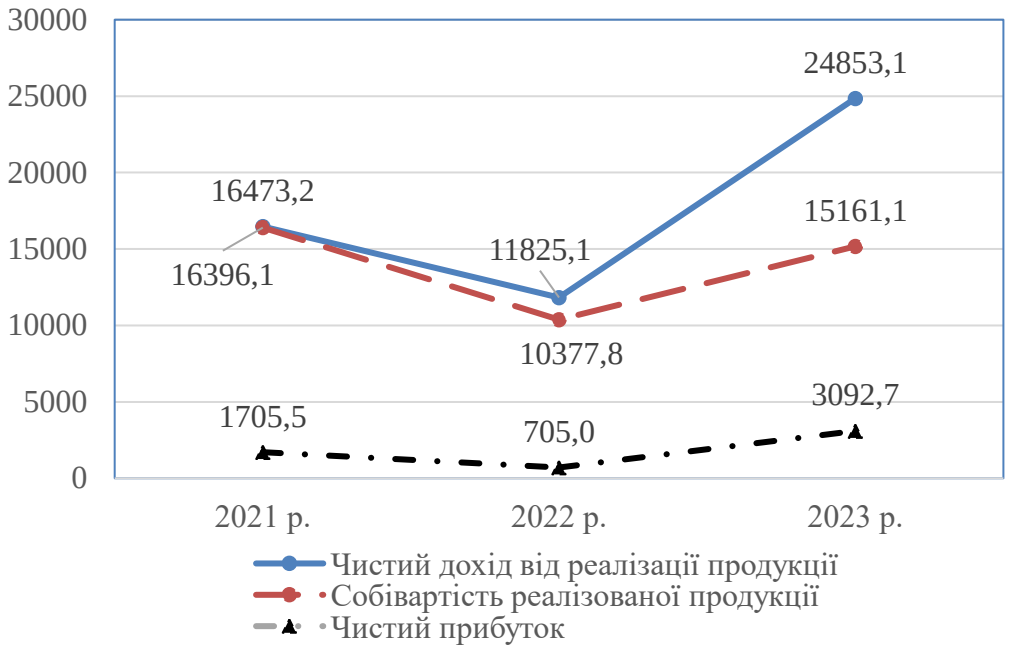


Рис. 2.5. Фінансові результати ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області,тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Важливим критерієм ефективності діяльності підприємства є рентабельність, тенденцію рівня якої зображено на рис. 2.6.

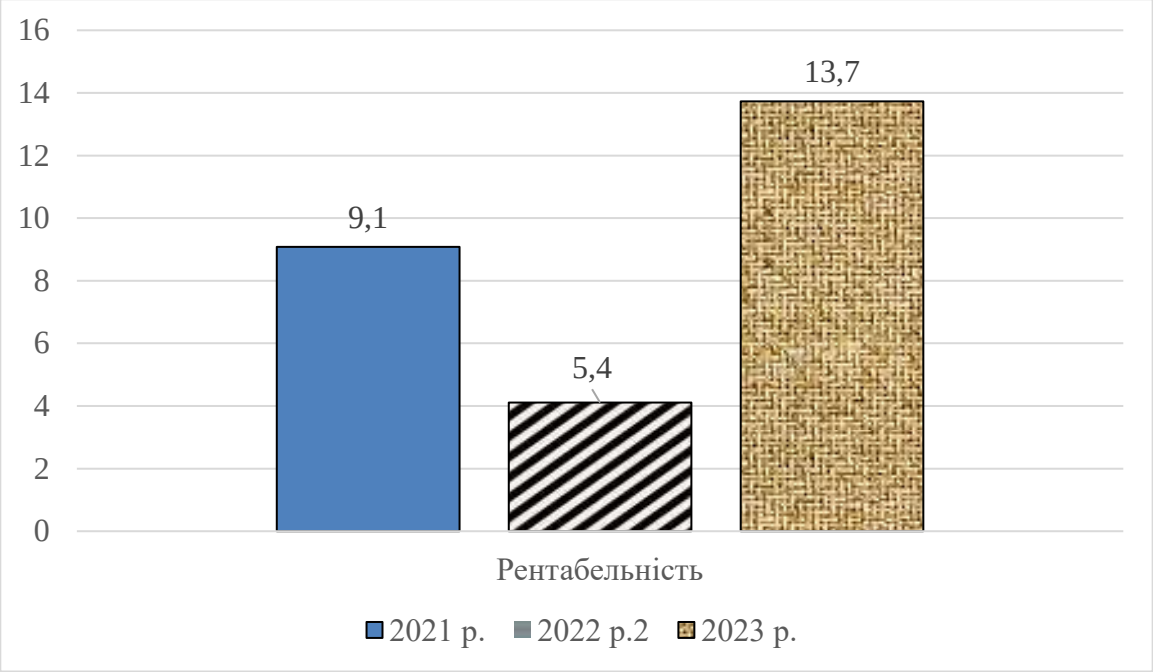


Рис. 2.6. Рівень рентабельності ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області, %

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

За даними рис. 2.6 найменше значення рівня рентабельності було в 2022 році (5,4 %), а найбільше було в 2023 році (13,73 %). Зростання рентабельності забезпечує підвищення фінансової стійкості ТОВ «АТМ Тальне».

Оцінка системи управління підприємством зображена на (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності системи управління ТОВ «АТМ Тальне» Звенигородського району Черкаської області

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	187,88	78,67	366,21
Чистий прибуток на одного середньорічного працівника, тис. грн.	243,64	100,71	441,81
Чистий прибуток на одну гривню заробітної плати середньорічних працівників, грн.	177,76	56,52	240,56
Чистий прибуток на одну гривню заробітної плати управлінських працівників, грн.	3,99	1,26	5,36

Продовження таблиці 2.4

Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих, %	42,85	42,85	42,85
Питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	53,38	53,38	53,38
Питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості реалізованої продукції, %	2,6	5,3	3,8

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Як видно з табл. 2.4, протягом досліджуваного періоду питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працівників не змінювалася і складала 42,85%, питома вага оплати праці управлінських працівників у загальному фонді оплати праці становила 53,38%, при цьому питома вага оплати праці управлінських працівників у собівартості реалізованої продукції зросла на 1,2 %. Позитивним моментом в діяльності підприємства є зростання чистого прибутку в розрахунку на одного середньорічного працівника, на одну гривню заробітної плати середньорічних працівників, на одну гривню заробітної плати управлінських працівників (відповідно на 198,17 тис. грн.; 62,8 грн.; 1,37 грн).

2.3. Аналіз чинників впливу на управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне»

Сукупність засобів і методів впливу на економічні процеси забезпечується економічним механізмом. При цьому існують різні підходи, які сприяють досягненню динамічного балансу, що гарантує безкризовий розвиток виробництва та оперативне вирішення нагальних проблем підприємницької діяльності в сільському господарстві.

Вивчення теоретичних положень сутності та змісту аграрного менеджменту дозволило нам запропонувати ефективний підтримки конкурентних переваг підприємства. Для управління виробничою діяльністю

підприємства ТОВ «АТМ Тальне» пропонується застосувати метод аналізу ієрархій, розроблений американським математиком Томасом Сааті. Цей підхід широко використовується і вдосконалюється дослідниками по всьому світу. Метод ефективно допомагає приймати рішення в різноманітних сферах: від державного управління до вирішення завдань у бізнесі.

Суть методу полягає в проведенні порівняльного аналізу між об’єктами на основі суб’єктивних суджень, які кількісно оцінюються за певною шкалою. При розробці стратегій конкурентної діяльності важливо враховувати критерії з найвищою значущістю. Цей метод не лише встановлює пріоритети для кожного критерію, але й визначає їхні точні значення. До переваг методу належить його систематизованість, невелика кількість залучених експертів, можливість отримання нової інформації про об'єкт дослідження, а також перевірка логічності та узгодженості експертних оцінок.

У сфері аналітичного планування і прогнозування метод аналізу ієрархій є потужним інструментом для розв’язання складних управлінських завдань із багаторівневою структурою. Тому в межах цього дослідження буде розглянуто можливість застосування цього методу для вибору заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «АТМ Тальне».

Першим кроком методу аналізу ієрархій є здійснення декомпозиції поставленої задачі та подання її у вигляді деякої ієрархії [34]. На вершині ієрархії розташовується основна ціль - визначення заходу для покращення управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне». Другий рівень ієрархії охоплює набір критеріїв, які впливають на вибір заходу. В контексті вибору заходу щодо вдосконалення управління виробничої діяльності, важливими є такі аспектам:

- Витрати (К1): оцінка витрат, яке несе підприємство на впровадження даного заходу.

- Вплив на врожайність (К2): оцінка того, як захід впливає на обсяги і якість врожаю.

- Швидкість впровадження (К3): оцінка часу, який потрібен для того, щоб захід почав приносити результати.

- Технічна здійсненність (К4): оцінка легкості імплементації заходу з технічної точки зору, включаючи наявність необхідного обладнання та технологій.

- Стратегічна важливість (К5): оцінка відповідності заходу довгостроковій стратегії підприємства.

Третій рівень охоплює альтернативи, тобто заходи, які мають бути оцінені. Наведемо приклади запропонованих заходів впровадження та їх короткі характеристики:

- Раціоналізація використання мінеральних добрив (А1): оптимізація кількості та типу добрив, що використовуються на полях, з метою підвищення рівня врожайності та зменшення витрат.

- Моніторинг і аналіз даних про стан посівів (А2): використання дронів або супутникового моніторингу для збору даних, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни в стані рослин і приймати обґрунтовані рішення щодо догляду за ними.

- Удосконалення системи зрошення (А3): інвестування в ефективні системи зрошення, які можуть забезпечувати краще використання водних ресурсів і зниження водоспоживання.

- Оптимізація логістики та зберігання врожаю (А4): вдосконалення процесів збору, транспортування та зберігання продукції з метою зниження втрат після збору врожаю та покращення якості кінцевої продукції.

- Розвиток альтернативних джерел енергії (А5): встановлення вітрових млинів або сонячних панелей для забезпечення підприємства власними джерелами енергії, що може знизити енергетичні витрати і зменшити екологічний вплив.

Наступним етапом є встановлення локальних пріоритетів показників другого рівня шляхом проведення попарних експертних порівнянь альтернатив, використовуючи шкалу оцінки відносної вагомості критеріїв (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Шкала оцінки відносної вагомості критеріїв Сааті.

Інтенсивність відносної вагомості	Визначення
Однозначна (точна) оцінка	
1	Рівнозначна вагомість
3	Помірна перевага
5	Середня перевага
7	Перевага вища середньої
9	Значна перевага
Компромісні випадки (проміжні рішення між двома сусідніми оцінками)	
2	Між рівнозначною вагомістю та помірною перевагою
4	Між помірною та середньою перевагою
6	Між середньою перевагою та перевагою вище середньої
8	Між перевагою вище середньої та значною перевагою

Джерело: складено автором на основі [34]

Метод аналізу ієрархій базується на спільній роботі експертів, об'єднаних прагненням досягти згоди щодо розв'язання конкретної проблеми. Цей підхід сприяє активному обговоренню та взаємодії між експертами під час вирішення складних завдань. Він також дозволяє коригувати оцінки в процесі дискусій, що в результаті забезпечує формування узгодженого колективного висновку, заснованого на логічному і раціональному аналізі.

Для підбору експертів рекомендується враховувати такі ключові характеристики, як професійна діяльність і досвід роботи в цільовій галузі. Також можуть братися до уваги додаткові фактори, наприклад, рівень освіти та вік. Проте головним критерієм є їхня компетентність у відповідній сфері.

До групи експертів увійшли:

1.Заєць Наталія Віталіївна, директор ТОВ «АТМ Тальне».

2. Санін Олександр Олександрович, заступник директора ТОВ «АТМ Тальне».

3. Лобунець Григорій Андрійович, технічний директор ТОВ «АТМ Тальне».

4. Лебідь Тетяна Степанівна, бухгалтер ТОВ «АТМ Тальне»..

5. Шкода Дмитро Олегович, агроном ТОВ «АТМ Тальне».

Таблиця 2.6

Матриця попарних порівнянь критеріїв.

Критерій	К1	К2	К3	К4	К5	Головний вектор	Вектор пріоритетів Рі
К1	1	1/3	3	3	1	1,246	0,199
К2	3	1	4	3	5	2,825	0,452
К3	1/3	1/4	1	1/2	1/3	0,425	0,068
К4	1/3	1/3	2	1	1/4	0,561	0,09
К5	1	1/5	3	4	1	1,192	0,191
Сума	5 2/3	2 1/9	13	11 1/2	7 4/7	6,249	
ВІ = 1,120; Lmax = 5,450; ІП = 0,112; ВП = 0,100							

Джерело: розраховано автором

Експертній групі було запропоновано здійснити попарну оцінку значущості кожного елемента на другому рівні ієрархії, порівнюючи їх один з одним. На основі цих порівнянь ми формуємо матрицю, використовуючи середнє арифметичне оцінок, які були отримані від експертів під час опитування.

Вектор пріоритетів використовується для визначення ранжування елементів на певному рівні ієрархії, вважаючи їх варіантами вибору. Усі рівні ієрархії, окрім того, де знаходяться альтернативи, формуються з факторів, які впливають на формування кінцевого вектора пріоритетів. Таким чином, числові значення пріоритетів елементів на рівні факторів відображають їхню важливість порівняно з іншими факторами цього рівня. Високий показник вектора пріоритетів свідчить про значну вагомість відповідного фактора у контексті всіх розглянутих факторів.

Головний власний вектор пріоритетів розраховується за формулою:

$$V_i = \sqrt[n]{\Pi_{j=1}^{n} a_{ij}}, \quad (2.1)$$

де a_{ij}– і-й елемент j-го стовпця матриці попарних порівнянь критеріїв;

n – кількість критеріїв,

Вектор пріоритетів розраховується за формулою:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^{n} V_i}, \quad (2.2)$$

де V_i – і-й компонент вектора локальних пріоритетів.

Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^{n} V_i \left(\sum_{i=1}^{n} a_{ij}\right), \quad (2.3)$$

де $\sum_{i=1}^{n} a_{ij}$ – сума елементів і-го стовпця матриці попарних порівнянь критеріїв.

Індекс погодженості використовується для оцінки ступеня суперечності у результатах, отриманих із попарних порівнянь. Важливо зазначити, що між достовірністю та недостовірністю немає явного зв’язку. Неспівпадання у порівняннях часто відбуваються через суб'єктивні відхилення у оцінках експертів. Індекс погодженості не змінюється залежно від використаної шкали порівнянь, але залежить від числа здійснених попарних порівнянь. Цей індекс є невід'ємним числом,і чим менше суперечностей містяться у порівняльних оцінках, тим нижчим є значення індексу [34]. Розраховується за наступною формулою:

$$\text{ІП} = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}, \quad (2.4)$$

де n – кількість порівнюваних елементів.

Відносна погодженість (ВП) це показник, який визначається як відношення індексу погодженості до середнього значення індексу погодженості, яке б мало місце у випадку випадкового вибору коефіцієнтів у матриці порівнянь [34].

$$\text{ВП} = \frac{\text{ІП}}{\text{ВІ}}, \quad (2.5)$$

де ВІ – число випадкової погоджуваності.

Таблиця 2.7

Значення показника випадкової погодженості, залежно від кількості об’єктів, що порівнюються.

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56

Джерело: складено автором на основі [34]

На третьому етапі створимо окремі матриці попарних порівнянь для елементів, розташованих на третьому рівні ієрархії. Це робиться з метою оцінки

і порівняння заходів щодо покращення управління виробничою діяльністю підприємства відповідно критеріїв (факторів) другого рівня.

Таблиця 2.8

Матриця попарних порівнянь третього рівня відповідно критерію витрат.

Витрати	А1	А2	А3	А4	А5	Головний вектор	Вектор пріоритетів Pi
А1	1	1/3	1/2	1/4	1/5	0,384	0,067
А2	3	1	1 1/2	3/4	3/5	1,152	0,2
А3	2	2/3	1	1/2	2/5	0,768	0,133
А4	4	1 1/3	2	1	4/5	1,535	0,267
А5	5	1 2/3	2 1/2	1 1/4	1	1,919	0,333
Сума	15	5	7 1/2	3 3/4	3	5,758	
ВІ = 1,120; λmax = 5,209; ІП = 0,052; ВП = 0,047							

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.9

Матриця попарних порівнянь третього рівня відповідно критерію впливу на врожайність.

Вплив на врожайність	А1	А2	А3	А4	А5	Головний вектор	Вектор пріоритетів Pi
А1	1	2 1/2	1 1/4	1 2/3	5	1,919	0,333
А2	2/5	1	1/2	2/3	2	0,768	0,133
А3	4/5	2	1	1 1/3	4	1,535	0,267
А4	3/5	1 1/2	3/4	1	3	1,152	0,2
А5	0,2	0,5	0,25	1/3	1	0,384	0,067
Сума	3	7 1/2	3 3/4	5	15	5,758	
ВІ = 1,120; λmax = 5,399; ІП = 0,100; ВП = 0,089							

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.10

Матриця попарних порівнянь третього рівня відповідно критерію швидкості впровадження.

Швидкість впровадження	А1	А2	А3	А4	А5	Головний вектор	Вектор пріоритетів Pi
А1	1	1 1/2	3	3/4	3	1,589	0,273
А2	2/3	1	2	1/2	2	1,059	0,182
А3	1/3	1/2	1	1/4	1	0,53	0,091
А4	1 1/3	2	4	1	4	2,118	0,364
А5	1/3	1/2	1	1/4	1	0,53	0,091
Сума	3 2/3	5 1/2	11	2 3/4	11	5,8266	
ВІ = 1,120; λmax = 5,500; ІП = 0,125; ВП = 0,112							

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.11

Матриця попарних порівнянь третього рівня відповідно критерію технічної здійсненності.

Технічна здійсненність	A1	A2	A3	A4	A5	Головний вектор	Вектор пріоритетів Pi
A1	1	3/4	1 1/2	3/5	3	1,152	0,2
A2	1 1/3	1	2	4/5	4	1,535	0,267
A3	2/3	1/2	1	2/5	2	0,768	0,133
A4	1 2/3	1 1/4	2 1/2	1	5	1,919	0,333
A5	1/3	1/4	0,5	1/5	1	0,384	0,067
Сума	5	3 3/4	7 1/2	3	15	5,758	
ВІ = 1,120; λmax = 5,500; ІП = 0,125; ВП = 0,112							

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.12

Матриця попарних порівнянь третього рівня відповідно критерію стратегічної важливості.

Стратегічна важливість	A1	A2	A3	A4	A5	Головний вектор	Вектор пріоритетів Pi
A1	1	1 1/4	1 2/3	2 1/2	5	1,92	0,333
A2	4/5	1	1 1/3	2	4	1,535	0,267
A3	3/5	3/4	1	1 1/2	3	1,152	0,2
A4	2/5	1/2	2/3	1	2	0,768	0,133
A5	1/5	1/4	1/3	1/2	1	0,384	0,067
Сума	3	3 3/4	5	7 1/2	15	5,758	
ВІ = 1,120; λmax = 5,085; ІП = 0,021; ВП = 0,019							

Джерело: розраховано автором

Упродовж четвертого кроку дослідження ми встановлюємо глобальні пріоритети, які допоможуть у виборі найбільш ефективного заходу щодо підвищення управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне». Вектор глобальних пріоритетів надає узагальнену оцінку кожної з розглянутих альтернатив, виходячи з їх відносної привабливості. Цей вектор враховує як значимість кожного критерію, так і ступінь, в якому кожна альтернатива відповідає цим критеріям. Вектор глобальних пріоритетів представляє собою числовий показник переваги альтернативи в межах шкали відносності. Чим вищим є значення глобального вектора певної альтернативи – тим більше вона задовольняє умови заданої мети [34].

Таблиця 2.13

Глобальні пріоритети елементів третього рівня відносно елементів-критеріїв другого рівня.

Критерій	Витрати	Вплив на врожайність	Швидкість впровадження	Технічна здійсненність	Стратегічна важливість	Глобальний пріоритет
Ваговий коефіцієнт	0,199	0,452	0,068	0,09	0,191	
Раціоналізація використання мінеральних добрив	0,067	0,333	0,273	0,2	0,333	0,264
Моніторинг і аналіз даних про стан посівів	0,2	0,133	0,182	0,267	0,267	0,187
Удосконалення системи зрошення	0,133	0,267	0,091	0,133	0,2	0,203
Оптимізація логістики та зберігання врожаю	0,267	0,2	0,364	0,333	0,133	0,224
Розвиток альтернативних джерел енергії	0,333	0,067	0,091	0,067	0,067	0,122

Джерело: розраховано автором

На фінальному етапі здійснюється аналіз та інтерпретація отриманих результатів, де вектор глобальних пріоритетів стає ключовою основою для прийняття рішень. Проаналізувавши дані, можна зробити наступні висновки:

1. Раціоналізація використання добрив має найвищий глобальний пріоритет зі значенням 0,264. Це свідчить, що інвестиції в технології та методи для підвищення ефективності використання добрив є найбільш вагомим фактором для покращення управління виробничою діяльністю.

2. Оптимізація логістики та зберігання врожаю отримала другий за значущістю пріоритет зі значенням 0,224. Це підтверджує суттєвий вплив цих процесів на ефективність виробництва.

3. Удосконалення системи зрошення займає третє місце з пріоритетом 0,203, що вказує на важливість оптимізації водних ресурсів для покращення результатів діяльності.

4. Моніторинг і аналіз даних про стан посівів має пріоритет 0,187, що хоча й менш значущий, все ж відіграє важливу роль. Регулярний аналіз стану посівів дозволяє оперативно реагувати на потреби рослин, що сприяє підвищенню ефективності управління.

5. Розвиток альтернативних джерел енергії має найнижчий пріоритет (за рівня 0,122). Це вказує на його меншу важливість у короткостроковій перспективі порівняно з іншими факторами. Проте цей критерій залишається значущим для довгострокових стратегій сталого розвитку, оскільки може сприяти зниженню витрат на енергію.

Таким чином, результати аналізу дозволяють визначити пріоритети для інвестування і стратегічного планування задля підвищення ефективності виробничої діяльності.

У дослідженні було застосовано метод аналізу ієрархій, що дозволив визначити пріоритетні напрями для покращення управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне». Аналіз отриманих даних показав, що найвищий глобальний пріоритет має раціоналізація використання добрив (0,264), яка вказує на значний вплив оптимізації цих процесів на загальну ефективність підприємства. Друге місце посідає оптимізація логістики та зберігання врожаю (0,224), що є ключовим для мінімізації втрат і забезпечення якості продукції. Третім за важливістю є удосконалення системи зрошення (0,203), яке сприяє раціональному використанню водних ресурсів.

Менш значущими, але важливими є моніторинг і аналіз даних про стан посівів (0,187), що дозволяє своєчасно реагувати на зміни, та розвиток альтернативних джерел енергії (0,122), яке має потенціал для довгострокової економії та зниження екологічного впливу.

Отримані результати стали основою для формування рекомендацій щодо інвестицій і стратегічного планування, спрямованого на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АТМ ТАЛЬНЕ» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Підвищення ефективності управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне» за рахунок залучення інноваційних рішень

Для забезпечення конкурентних переваг аграрним підприємствам важливо ефективно управляти виробничою діяльністю, що включає комплекс взаємопов'язаних елементів. Процес виготовлення сільськогосподарської продукції полягає у трансформації та відтворенні ресурсів, які залучаються до виробничого циклу. Розвиток та впровадження сучасних агротехнологій у цій сфері залежать від інновацій, що впроваджуються на рівні самого підприємства.

Аграрний сектор вирізняється унікальними характеристиками, які відрізняють його від інших галузей, зокрема технічних. Однією з ключових особливостей є те, що земля слугує основним засобом виробництва. Ще однією характерною рисою є тісний зв'язок сільськогосподарського виробництва з природними процесами росту живих організмів, а також з економічними аспектами відтворення.

Динамічні зміни у зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування аграрних підприємств зумовлюють відсутність універсальних правил, які б гарантували успіх. Проте існують підходи та стратегії, що сприяють підвищенню виробничої ефективності та забезпеченню адаптації до змін.

Таким чином, для досягнення високої ефективності управління виробничою діяльністю, важливо здійснити аналіз заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, які можуть бути узагальнені у трьохосновних напрямках (рис. 3.1):

1. ефективне управління витратами та ресурсами;

2. розвиток та оптимізація процесів виробництва та інших видів діяльності;

3. вдосконалення системи управління підприємством та його діяльністю.

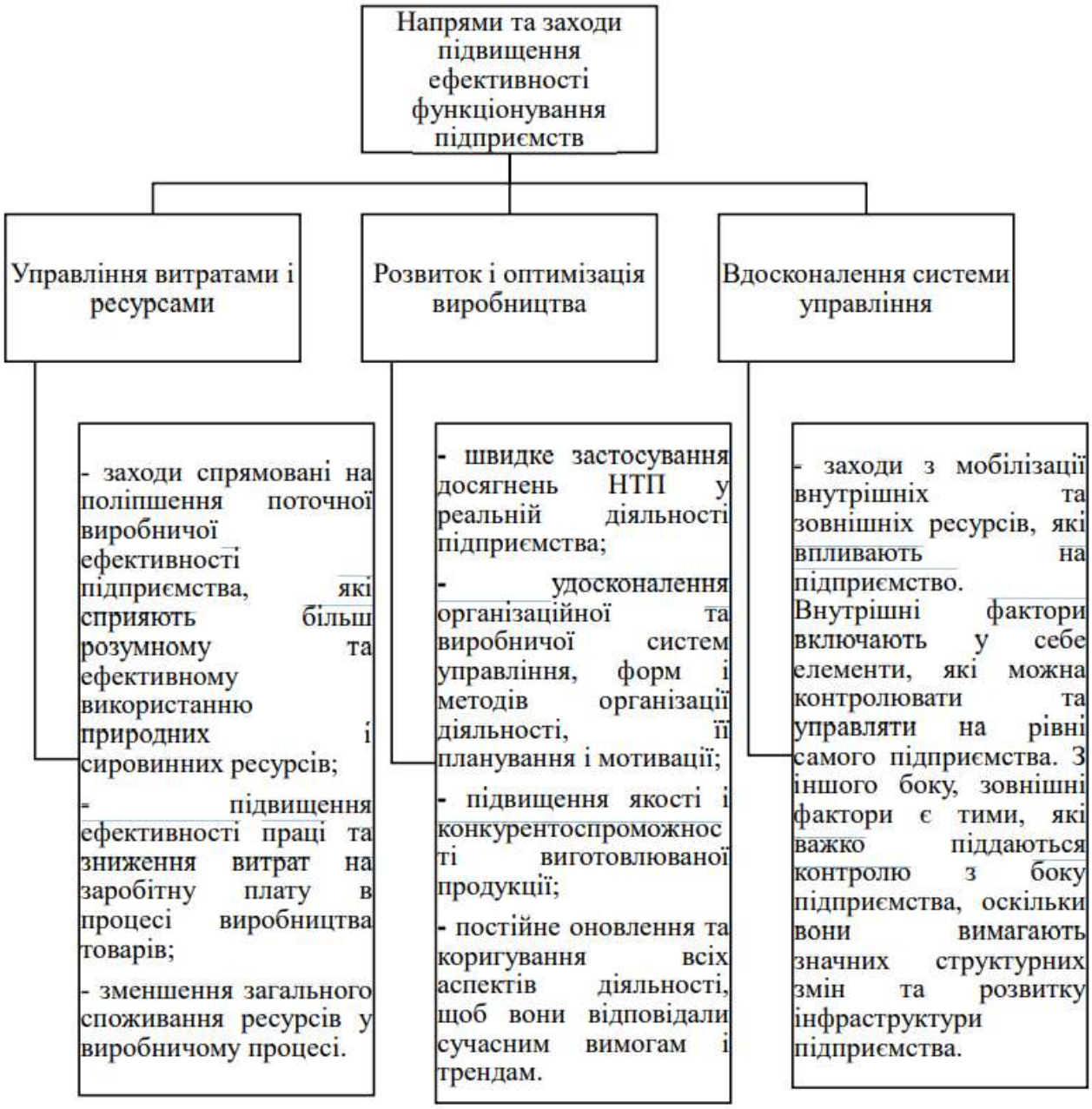


Рис. 3.1. Напрями та заходи підвищення ефективності функціонування підприємства

Джерело: складено автором на основі [27]

Різні способи впливу та використання внутрішніх і зовнішніх факторів для підвищення ефективності підприємства відрізняються за рівнем впливу, ступенем залучення та можливістю контролю. Тому для керівників та управлінських фахівців важливо глибоко розуміти механізми дії цих факторів,

методи їх контролю та оптимальні підходи до використання основних факторів ефективності на різних управлінських рівнях.

Кожне підприємство має постійно стежити за використанням внутрішніх ресурсів, розробляючи й впроваджуючи власні програми для підвищення продуктивності. При цьому необхідно також враховувати вплив зовнішнього середовища. Це вимагає від керівників чіткого визначення стратегій, спрямованих на ефективне використання ключових внутрішніх і зовнішніх факторів для оптимізації виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Чинники підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Напрям	Пояснення
Технологія	Технологічні нововведення, зокрема передові методи автоматизації та застосування інформаційних технологій, мають вирішальне значення для покращення ефективності та динаміки виробничих процесів у секторі виробництва товарів.
Матеріальні ресурси	Ефективність діяльності може бути підвищена за рахунок оптимізації використання матеріалів та енергії. Це досягається шляхом вирішення проблем ресурсозбереження, зниження матеріало- та енерговитрат на виробництво продукції, а також ефективного управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.
Устаткування	Ефективність роботи існуючого обладнання залежить не лише від його технічних характеристик, але й від якісного ремонтного та технічного обслуговування, оптимізації термінів експлуатації, змінності режимів роботи, раціонального розподілу навантаження протягом часу та інших факторів.
Готова продукція	Продукція, яку підприємство пропонує на ринку, має бути доступна в потрібному місці та вчасно за ретельно продуманою ціною. Тому для підприємства важливо відстежувати та усувати будь-які організаційні чи економічні перепони, які можуть завадити цьому.
Працівники	Головним джерелом і ключовим чинником підвищення ефективності діяльності є персонал підприємства, включаючи керівників, менеджерів, фахівців та робочих. Професійні якості та продуктивність праці цих працівників значною мірою залежать від ефективної системи мотивації на підприємстві та підтримання позитивного соціального клімату в колективі.
Методи роботи	Постійне поліпшення робочих процесів включає регулярний аналіз і сертифікацію робочих місць, підвищення професійної підготовки співробітників та застосування кращих практик та досвіду, накопиченого на інших підприємствах.
Інфраструктура	Прямий вплив на ефективність роботи підприємства має розвиток його виробничої інфраструктури. Надзвичайно важливим для успішного розвитку всіх економічних структур є наявність розгалуженої мережі установ соціальної інфраструктури.

Джерело: складено автором

Важливими напрями вдосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне» є підвищення ефективності ремонтної бази, дотримання термінів агротехнічних прийомів, підвищення рівня технічної оснащеності з метою забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, а також підвищення рівня питомої частки активної частини в структурі основних виробничих фондів.

Згідно з висновками розділу 2.3., одним із важливих аспектів управління виробничою діяльністю аграрного підприємства є оптимізація внесення мінеральних добрив, які є невід'ємною складовою у сільськогосподарському виробництві. Раціональне використання добрив завжди відігравало вирішальну роль у підвищенні врожайності сільськогосподарських культур, оскільки вони суттєво впливають на властивості оброблюваних земель. Мінеральні добрива забезпечують рослини необхідними поживними речовинами, покращуючи родючість ґрунту.

Для досягнення високих врожаїв важливо, щоб обсяг основних поживних елементів, доданих до ґрунту, перевищував кількість, яку рослини використовують для формування врожаю. Якщо втрати поживних речовин після збору врожаю не компенсуються внесенням добрив або іншими джерелами, це може призвести до зниження родючості ґрунту, зменшення врожайності та зниження ефективності виробничих процесів.

Водночас, з огляду на зростання витрат на аграрне виробництво, зокрема через підвищення цін на мінеральні добрива, виникає необхідність оптимізувати їх використання, що дозволить зберегти ефективність виробництва за мінімальних витрат.

Якщо проаналізувати на графіку динаміку цін на добрива за останній період (рис. 3.2), то спостерігаємо виключно висхідну тенденцію, ціни на всі види основних добрив зростають. Тому проблема раціонального використання цих добриву сільськогосподарських підприємствах набуває дедалі більшої актуальності й потребує належної уваги.

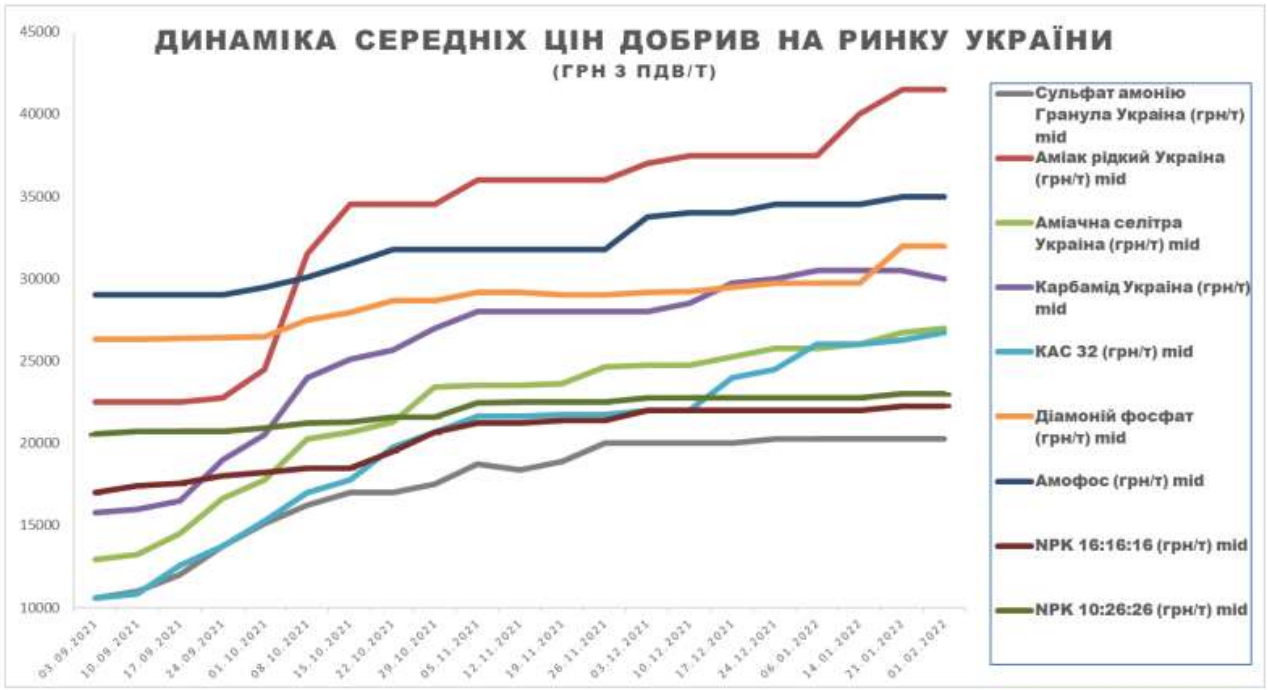


Рис. 3.2. Динаміка середніх цін на добрива на ринка України

Джерело: побудовано автором на основі ринкових цін на добрива

Для оцінки розміру питомої ваги мінеральних добрив в загальній структурі витрат сільськогосподарських підприємств ознайомимося з загальними показниками по Україні серед підприємств, які займаються рослинництвом.

Таблиця 3.2

Структура витрат сільськогосподарських підприємств, які займаються рослинництвом, за 2022 рік.

Показник	Одиниця виміру	
	млн.грн	у % до підсумку
Витрати – усього	278990,6	100,0
Прямі матеріальні витрати – усього	136622,4	49,0
насіння та посадковий матеріал	27423,5	9,8
інша продукція сільського господарства	2716,6	1,0
мінеральні добрива	45878,4	16,4
пальне і мастильні матеріали	22230,4	8,0
електроенергія	1793,0	0,6
паливо й енергія	1081,9	0,4
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	14717,0	5,3

Продовження таблиці 3.2

Прямі витрати на оплату праці	18147,2	6,5
Інші прямі витрати – усього	77742,7	27,8
відрахування на соціальні заходи	4000,9	1,4
орендна плата за:	0,0	0,0
земельні частки (паї)	38510,0	13,8
майнові паї	619,9	0,2
амортизація	24604,2	8,8
Загальновиробничі витрати – усього	46478,3	16,7
оплата послуг сторонніх організацій	24024,2	8,6
інші загальновиробничі витрати	22454,1	8,1

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України [39]

Аналіз показує, що найбільшу частку серед витрат на виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств становлять мінеральні добрива – 16,4%. Раціональне використання, підтримання та покращення родючості ґрунтів є вирішальними факторами для підвищення ефективності виробничих процесів в аграрному секторі.

Результати базового агрохімічного аналізу ґрунтів, здійсненого підприємством, відображено на рис. 3.3.

Результати агрохімічного аналізу ґрунту

	№	Показник	Одиниця виміру	Результат	Рівень забезпечення				
					Наднизький	Низький	Середній	Високий	Надвисокий
Макроел-ти	1	Азот нітратний	мг/кг	24,5					
	2	Азот лужногідролізований	мг/кг	145					
	3	Фосфор рухомий (по Кірсанову)	мг/кг	273					
	4	Калій рухомий (по Кірсанову)	мг/кг	34					

Рис. 3.3. Базовий агрохімічний аналіз грунтів ТОВ «АТМ Тальне»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Однією з головних причин зниження родючості ґрунтів виступає недостатнє внесення як мінеральних, так і органічних добрив, що негативно впливає на їхню якість і, відповідно, на врожайність сільськогосподарських культур.

На нашу думку, вдосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне» можливе на основі залучення Інтернету речей (IoT), що, поряд з оптимізацією системи застосування добрив, може забезпечити моніторинг стану сільськогосподарських культур із залученням дронів, регулювання балансу ресурсів, прогнозування параметрів виробництва, координацію маркетингової діяльності, а також координацію відносин з контрагентами (рис. 3. 4).

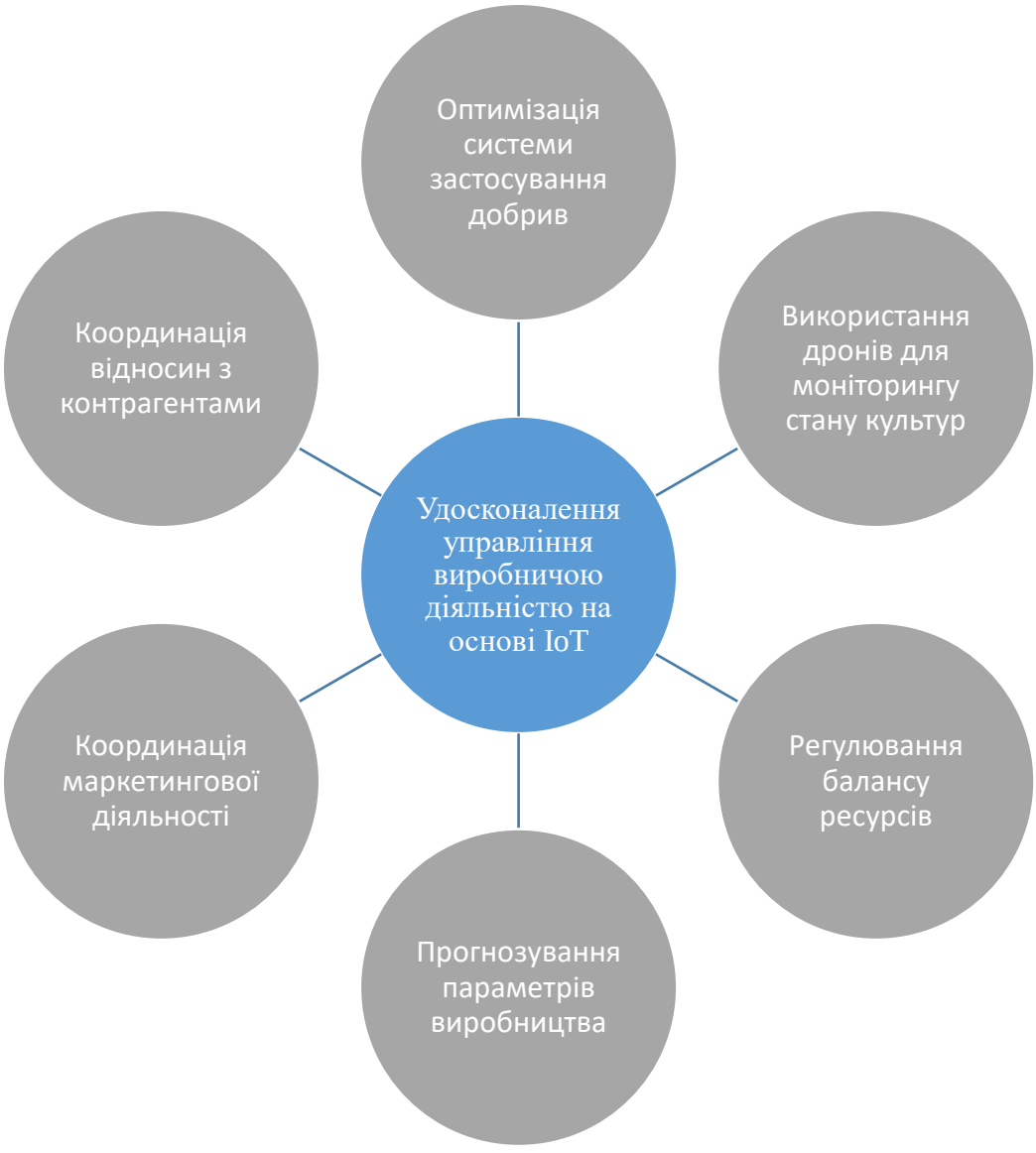


Рис. 3.4. Удосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне» на основі залучення Інтернету речей

Для забезпечення ефективної виробничої діяльності у сільському господарстві важливо правильно комбінувати застосування азотних, фосфорних та калієвих добрив.

До 2021 року спостерігалося стійке зростання обсягів внесення мінеральних добрив як загалом, так і на одиницю площі сільськогосподарських угідь. Проте в 2022 році цей показник різко знизився, повернувшись до рівня 2017 року [39].

Ситуація ускладнюється через хронічний дефіцит оборотних коштів у аграрних виробників, що посилюється девальвацією національної валюти на тлі воєнних дій. Це призводить до скорочення використання мінеральних добрив, що негативно впливає на обсяги валового збору, врожайність і якість сільськогосподарської продукції. В таких умовах управління використанням мінеральних добрив стає ключовим чинником підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств. На наш погляд, заміна добрива NPK 10:26:26 на хлористий калій може суттєво знизити собівартість агрохімічних матеріалів і підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва.

Сучасні технології вирощування сільськогосподарських культуро являють собою не просте поєднання засобів агротехнічних прийомів та ресурсів, а вимагають комплексної реалізації інноваційних управлінських рішень, системного застосування агроприйомів на основі сучасних досягнень науки і техніки. це вимагає залучення засобів захисту рослин, добрив, насіння а також висококваліфікованих кадрів.

3.2. Підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «АТМ Тальне» за рахунок удосконалення технології зберігання сільськогосподарської продукції

Щороку українські фермери стикаються з кліматичними та сезонними викликами, такими як сильні зливи або посухи, поширення хвороб серед рослин та збільшення кількості шкідників. Цього року до звичних труднощів

додалася ще й військова загроза. Війна в Україні завдала аграрному сектору значних матеріальних та фінансових втрат, викликала перебої в логістичних ланцюгах і призвела до втрат врожаю.

Інфраструктура чорноморських портів регулярно піддається обстрілам з боку Росії, а портові споруди на Дунаї ще не готові приймати збільшені обсяги для експорту українського зерна. «Зерновий коридор» став частковим вирішенням проблеми, що дозволило Україні минулого сезону вивезти близько 29 мільйонів тонн зернових та олійних культур. Однак через постійні перешкоди з боку Росії українські аграрії змушені були заплатити понад 1 мільярд доларів за затримки суден, що очікували на завантаження або виїзд з портів України.

Альтернативним шляхом для українських фермерів є транспортування продукції через сухопутні кордони до портів Європейського Союзу. Проте вартість такої логістики може бути на $70–100 вищою за кожну тонну, ніж при доставці до Одеси. Окрім того, існує проблема різниці в залізничних коліях між Україною та Європою. Якщо ціна пшениці в румунському порту Констанца коливається між 220 і 230 доларами за тонну, а логістичні витрати складають близько 100 доларів за тонну, то українські фермери можуть зазнати збитків до 30 доларів за тонну.

Як наслідок, аграрії відмовляються продавати значну частину свого врожаю, сподіваючись на кращі ціни, що призводить до переповнення зерносховищ та елеваторів. Під час проходження переддипломної практики було виявлено, що ТОВ «АТМ Тальне» також має проблему переповнення своїх зерносховищ, і близько 2000 тонн нового врожаю кукурудзи може залишитися незібраним або пропасти.

Тому підприємству було запропоновано два варіанта виходу з цієї ситуації:

- Зберігання цієї продукції на елеваторі (витрати на зберіганні кукурудзи становить 100 грн/т за 1 місяць).

- Побудова нового зерносховища.

Якщо річні витрати на зберігання на елеваторі 2000 тонн кукурудзи становлять 2 400 тис. грн, то є необхідним визначення розрахунків витрат на будівництво зерносховища. Для зберігання 2000 тонн кукурудзи доцільною є побудова зерносховища 22х30 м. Більш детальні характеристики наведені в табл. 3.3.

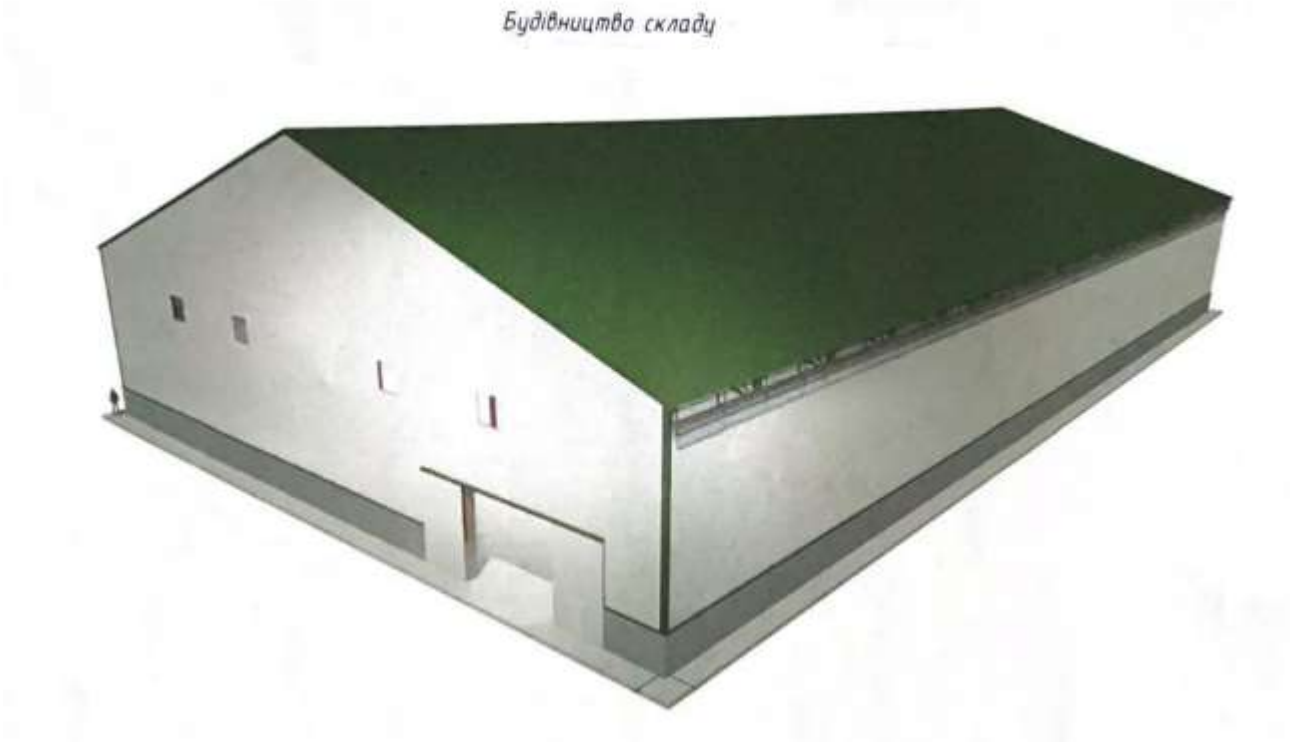
Таблиця 3.3

Характеристика зерносховища для ТОВ «АТМ Тальне»

Показник	Розмір	Од. виміру
Ширина	22	м
Довжина	30	м
Площа забудови	660	$м^2$
Висота по фермі	4	м
Висота по центру	10,35	м
Крок центральних опор	6	м

Джерело: складено автором

Схему проєкту складу зображено на рисунку 3.5



Рису. 3.5. Схема побудови зерносховища 22х30 для ТОВ «АТМ Тальне»

Джерело: побудовано автором на основі проєкту зерносховища для ТОВ «АТМ Тальне»

З обсягом зберігання різноманітної агропродукції в зерносховищі наведено в таблиці 3.4. Бачимо, що ємність маси кукурудзи буде становити 2000 тонн, що має задовольнити потреби підприємства для зберігання нового урожаю.

Таблиця 3.4

Обсяг зберігання продукції у складі 4735,65м^3

Найменування культури	Місткість	Од. виміру
Кукурудза	2000	т
Пшениця	3551	т
Соняшник	2131	т
Соя	3409	т

Джерело: складно автором.

Далі розрахуємо кошторис витрат на побудову нового зерносховища. Елементи конструкції наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на будівництва конструкції зерносховища для ТОВ «АТМ Тальне»

Елементи конструкції	Сума, тис. грн
Фундамент ФМ1	80
Фундамент ФМ2	100
Колони	240
Вертикальні зв’язки жорстокості	120
Підкроквяна ферма 1.12 м	300
Ферма 1. 24 м	360
Горизонтальні зв’язки жорстокості	120
Обрешітка покрівельна	198
Обрешітка стінова	165
Профнастил покрівельний	330
Профнастил стіновий	275
Ущільнювач	20

Саморізи	1
Добірні елементи	25
Витратні матеріали (ґрунтовка, електроди і т.д.)	300
Конструкція вентиляційної системи	160
Конструкція воріт	60
Вартість робіт зі зведення складу	900
Підсумкова вартість будівництва (роботи + матеріали)	3754

Джерело: складено автором.

Для аналізу того, як введення запланованої ініціативи з будівництва зерносховища вплине на економічну вигоду компанії, використовуватимуться такі критерії оцінки: чистий приведений дохід та час, необхідний для повернення інвестицій. Показник чистого приведеного доходу є основним індикатором ефективності інвестицій.

Таблиця 3.6

Узагальнені результати розрахунку показників економічної ефективності від застосування пропозиції щодо оптимізації системи зберігання врожаю.

Показник економічної ефективності	Результат розрахунків
Чистий щорічний прибуток, тис. грн	2208
Період окупності, років	1,7

Джерело: складено автором

Для розрахунку показника був обраний термін в десять років. Хоча й зерносховище буде використовуватися більше цього терміну, позитивне значення NPV за десять років свідчить про те, що проєкт є вигідним. В такому випадку розрахунок показника на більш тривалий термін не є доцільним, адже в розрахунку враховується ціна на продукцію кукурудзи,яка не є стабільною і може значно змінитися в майбутні періоди. Тому розрахунок показника з більшим терміном містив би значний рівень похибки і був би далекий від реальності.

Розрахунок періоду окупності показав результат 1,7, що еквівалентно приблизно 2 рокам. Цей термін, вказує на те, що проєкт здатен генерувати достатньо доходів для швидкої компенсації початкових витрат.

Загалом, показники свідчать про високу економічну привабливість проєкту. Такий проєкт має велику ймовірність отримання фінансування, оскільки він обіцяє швидке повернення інвестицій та високі прибутки.

3.3. Вдосконалення системи управління виробництвом на основі антикризового менеджменту

Розвиток економічно ефективних форм господарювання в значній мірі залежить від умов виробничих відносин, орієнтованих на ринкові моделі. Однак, вже на даному етапі, спостерігаються глибокі протиріччя в цьому процесі, які виникають через необхідність обґрунтованого вибору шляхів і методів ринкових перетворень. Ці протиріччя вимагають ретельного аналізу та продуманих рішень для досягнення стабільного і ефективного економічного розвитку.

Як самостійна господарська одиниця підприємство користується правами юридичної особи. Ознаками юридичної особи є: наявність власного майна, самостійного балансу і розрахункового рахунка в банку; право купувати,користатися і розпоряджатися власністю відповідно до цілями своєї діяльності;право від свого імені бути позивачем і відповідачем у суді й у різного роду арбітражах; самостійна майнова відповідальність [45].

Підприємницька самостійність підприємства є юридично визначеною сферою його господарської діяльності, в рамках якої воно здійснює свою діяльність на власний фінансовий ризик та відповідальність. Однак, підприємницька самостійність не означає відсутність обмежень чи повної вседозволеності. Тут важливим є знайти оптимальний баланс між самостійністю бізнесу та інтересами держави. Тому підприємства, в рамках законодавства, мають можливість приймати рішення щодо кількості, якості та

складу засобів виробництва та робочої сили, з урахуванням своїх бізнесових інтересів.

Здійснення заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «АТМ Тальне» за рахунок удосконалення технології зберігання сільськогосподарської продукції вимагає втілення в життя заходів антикризового менеджменту (рис. 3.5).

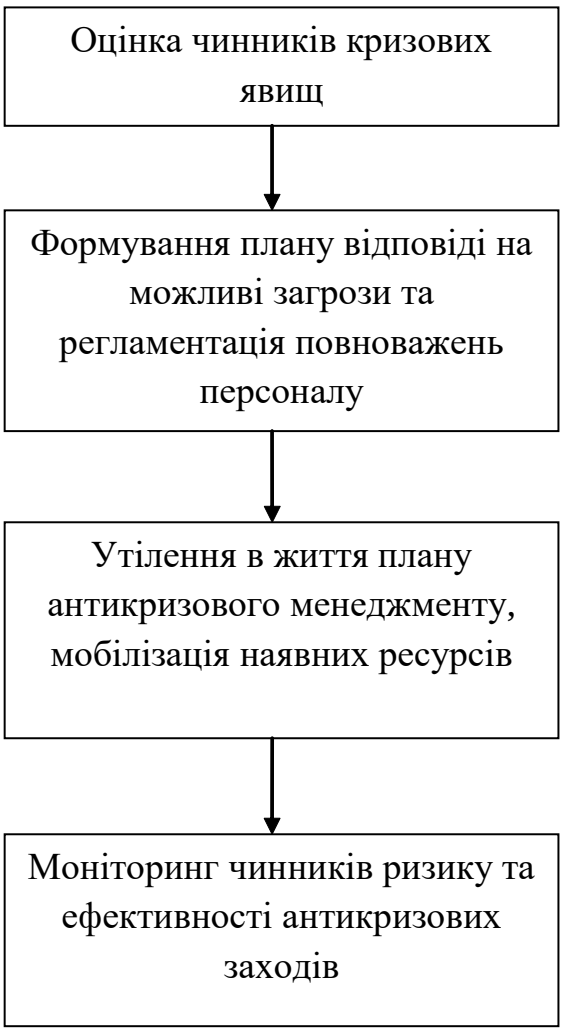


Рис. 3.5. Здійснення заходів антикризового менеджменту в ТОВ «АТМ Тальне»

Фінансова самостійність підприємств полягає в тому, що вони мають право самостійно розподіляти та використовувати доходи, виходячи з державної політики в податковій та кредитній сферах. При переході до ринкової економіки перед товаровиробниками постала проблема здатності до

відтворення, розв’язання організаційно-економічних питань, створення конкурентоспроможного середовища, отримання високого рівня прибутку та забезпечення соціальних гарантій працівникам. Адаптація господарських систем до ринкових відносин стає ключовим питанням в умовах змін.

Основним фактором вибору є економічний інтерес, як з боку підприємців, так і з боку споживачів. Підприємці прагнуть максимізувати свій прибуток, а споживачі – отримати максимальну вигоду від товарів і послуг. Зіткнення цих інтересів проявляється через конкуренцію на ринку. Адаптація господарських систем визначається тим, як ефективно ці системи виконують свої функції, як вони збагачуються і вносять вклад у загальне багатство країни.

Отже, сутність адаптації підприємницьких суб’єктів до ринкових умов полягає в їхньому фінансово-господарському, соціальному та етичному пристосуванні до реалій ринку, з метою досягнення стійкого та ефективного функціонування.

Сучасний стан продуктивних сил, у сільському господарстві, як в економічному, так і в соціальному аспектах значною мірою зв'язано з нездатністю аграрних відносин забезпечити прогресивний розвиток. Для розуміння сформованого стану аграрних відносин і здійснення їхньої заміни необхідно виходити з того, що тут неможливо обійтися частковими заходами. Результат може бути отриманий тільки на основі глибоких комплексних перетворень, об'єднаних у ємне поняття "адаптація". Цей процес неможливий без розгляду політики антикризового управління поточною виробничо-економічною діяльністю суб'єктів господарювання [45].

Метою антикризового управління є формування альтернативних варіантів для підприємницьких структур, які забезпечують більш високу результативність та стійке конкурентне становище на ринку. Для досягнення цієї мети важливо вибрати відповідну стратегію, визначити напрямки та терміни адаптації. Завдання скорочення термінів адаптації для аграрних підприємств зумовлює необхідність створення організаційно-економічного механізму їхнього виживання та стабілізації в умовах сучасного ринку. Цей

механізм має стати основною ланкою для розвитку економіки сільського господарства.

При реалізації адаптаційних заходів важливо зосередитися на створенні конкурентоспроможних організаційних структур підприємництва, які включають фінансову стабільність, соціальне оздоровлення та етичне пристосування до нових умов.

Оперативне управління є невід'ємною частиною процесу, яке включає управлінські дії, безпосередньо пов'язані з реалізацією перспективних планів. Важливою характеристикою таких робіт є їхній характер терміновості: затримки неприпустимі, оскільки вони можуть спричинити перебої в виробничому процесі, зупинку техніки чи робочих груп.

Фактор часу у сільському господарстві є критичним, оскільки виробничі процеси переплітаються з біологічними циклами. Затримки у виконанні робіт призводять до непоправних втрат, що вимагає від підприємства високої оперативності. Саме тому в сільському господарстві необхідно чітко дотримуватись встановлених термінів для кожного виду робіт, аби забезпечити їх своєчасне виконання.

Враховуючи ці особливості, у ТОВ «АТМ Тальне» надається велика увага організації трудових процесів та управлінню ними. Встановлена система оперативного управління виробництвом включає розробку робочих планів та графіків для сільськогосподарських робіт, розподіл завдань і техніки між підрозділами, надання організаційної допомоги в разі збоїв, оперативне розпорядництво, контроль та облік виконаних робіт.

Для ефективного виконання цих функцій необхідно створити відповідну інформаційну систему, удосконалити плани та здійснювати оперативний контроль за виконанням рішень. Зокрема, важливо швидко реагувати на відхилення та коригувати дії у відповідь на швидко змінювані ситуації.

Велику допомогу у своєчасному збиранні інформації і оперативному управлінні надає диспетчерська служба підприємства [18].

Правильно організована диспетчерська служба є ключовим елементом для підвищення оперативності управління виробництвом. Вона дозволяє скорочувати втрати часу через організаційні помилки, своєчасно усувати виробничі труднощі та знижувати простої техніки, таких як трактори та автомобілі. Це також покращує діяльність керівників і спеціалістів, звільняючи їх від безлічі розпорядчих і контрольних функцій, а також підвищує якість управлінських рішень завдяки наявності оперативної інформації.

У кінцевому підсумку диспетчерська служба сприяє більш ефективному використанню земельних ресурсів, робочої сили та технічних засобів, що веде до підвищення показників виробничо-фінансової діяльності. Оцінка економічної ефективності диспетчерської служби ґрунтується на загальних методах визначення ефективності організаційно-технічних змін, але важливо враховувати, що не всі результати диспетчеризації можна виміряти кількісно.

Для ефективного функціонування диспетчерської служби необхідно організувати належну взаємодію між підрозділами, що передбачає забезпечення ефективного обміну інформацією. Важливо також підвищити відповідальність за виконання завдань і забезпечити належну мотивацію працівників. Окрім цього, потрібно формувати високу внутрішньо-організаційну культуру, що сприяє розвитку відповідальності та почуття причетності працівників до загального успіху.

Кадрова стратегія організації досягається через оперативне управління кадрами, яке в ТОВ «АТМ Тальне» здійснює замісник директора. Він не тільки відповідає за управління персоналом, а й є основним носієм корпоративної культури підприємства. Він має важливу роль у вивченні поточного стану справ у організації, інформуванні керівництва та забезпеченні відповідальності співробітників за виконання своїх обов’язків.

Таким чином, для покращення управління виробничими процесами в ТОВ «АТМ Тальне» раціональне використання мінеральних добрив є важливим кроком. Вважаємо, що заміна добрива NPK 10:26:26 на хлористий калій може суттєво знизити собівартість агрохімічних матеріалів і підвищити ефективність

сільськогосподарського виробництва. Це рішення базується на результатах агрохімічного аналізу ґрунту, який виявив нестачу певних елементів, що потребують корекції.

Ще одним важливим кроком для підвищення ефективності діяльності підприємства є будівництво зерносховища, яке вирішить проблему нестачі місць для зберігання продукції через заповненість наявних потужностей.

Витрати на будівництво складу становлять 3754 тис. грн, а проєкт окупиться за два роки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає можливість зробити висновок, що значні зміни в аграрній економіці спричинили початок та розвиток організаційних перетворень як у сфері операційного управління, так і в структурах керівництва сільськогосподарських підприємств. Відбулися важливі зміни в координаційних та регуляторних механізмах аграрних ринків, а також була побудована ефективна операційна, сервісна та логістична інфраструктура.

Таким чином, управління сільськогосподарським виробництвом в умовах ринкової економіки, під постійним впливом зовнішнього середовища на виробничо-господарський процес, вимагає високої кваліфікації та досвіду від керівників аграрних підприємств, які здатні вирішувати складні задачі та ефективно організовувати системні процеси у сільському господарстві.

З'ясовано, що в умовах ринкових трансформацій важливу роль відіграє початкове інституційне середовище, яке охоплює як формальні, так і неформальні структури, спрямовані на фінансово-економічне, державне та адміністративне регулювання. Це сприяє створенню структурної системи взаємодії між основними елементами ринку сільськогосподарської продукції, яка будується на сучасних ринкових засадах, з мінімальним втручанням держави.

Враховуючи все вищесказане, на основі кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

за досліджуваний період площа під сільськогосподарськими культурами ТОВ «АТМ Тальне» зменшилась на 64 га і в 2023 році становила 842 га;

підприємство в основному займається вирощуванням зернових та технічних культур, проте потребує диверсифікації підприємницької діяльності;

ефективність використання земельних ресурсів підприємства зросла, про що свідчить збільшення чистого доходу та прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 2023 р. порівняно з 2021 р. відповідно в 1,6 та 1,9 раза;

вартість необоротних та оборотних активів ТОВ «АТМ Тальне» в 2023 році відносно 2021 року зросла відповідно на 1992,6 тис. грн. та 9343,5 тис. грн., що свідчить про сталий економічний розвиток підприємства;

протягом досліджуваного періоду зросли показники фондозабезпеченості та фондоозброєності при одночасному зменшенні показника фондовіддачі;

позитивним є зростання чистого прибутку підприємства в 1,8 рази та рентабельності виробничо-господарської діяльності, яка в 2023 році становила 13,73%.

Для вдосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «АТМ Тальне» раціоналізація використання мінеральних добрив є важливим кроком. Заміна використовуваного добрива NPK 10:26:26 на хлористий калій може мати значний вплив на зниження собівартості добрив та підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Це рішення базується на результатах агрохімічного аналізу ґрунту, який виявив дефіцит окремих елементів, що потребують корекції.

Ще одним важливим кроком для підвищення ефективності діяльності підприємства є будівництво зерносховища, яке вирішить проблему нестачі місць для зберігання продукції через заповненість наявних потужностей. Витрати на будівництво складу становлять 3754 тис. грн, а проєкт окупиться за два роки.

Здійснення заходів антикризового менеджменту в ТОВ «АТМ Тальне» сприятиме вдосконаленню управління виробничою діяльністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
2. Андрющенко К.А. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях [Текст] / К.А. Андрющенко// Агросвіт, 2018.– №15.–С.27-29.
3. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах./ Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.
4. Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. Економіка підприємства. Підручник. Інжек, 2013. 660 с.
5. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації [Текст] / Ж.М. Балабанюк// Економіка та держава , 2019 . – №9 . – С.42-45.
6. Бардаш С.В. Про обґрунтованість розгляду контролінгу як форми внутрішнього контролю [Текст] / С.В. Бардаш// Економіка та держава , 2019 . – №8 . – С.4-6.
7. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві:психологічний аспект / Б. Б. Батюк, Т. Г. Пенцак // Економіка АПК:міжнародний науково-виробничий журнал, 2011. - № 8. - С. 130-134
8. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств [Текст]/ Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. – №1.–С.27-31.
9. Белоліпський В. Природні показники ґрунтоутворення та наслідки їх дестабілізації у землеробській практиці. Вісник аграрної науки, 2017, № 8, С. 56-63.
10. Бережняк М. Оптимізація агрофізичних параметрів чорноземних ґрунтів. Вісник аграрної науки. 2010. № 12. С. 14-16.

11. Бесединa Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Бесединa// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.

12. Бєлоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві [Текст]/ О.С. Бєлоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019 . –№5. – С.104-108.

13. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах[Текст] / О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . – №3 . – С.68-72.

14. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.

15. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання. Економіка та держава. 2021 . №7 . С.56-58.

16. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О.Варецька// Україна: аспекти праці , 2018 . – №8 . – С.36-43.

17. Василенко М. Вплив нових вітчизняних добрив і регуляторів росту на мікробіологічні процеси в ґрунті. Вісник аграрної науки. 2017. № 8. С. 12-18.

18. Вербицька Н.О. Мотивація і стимулювання праці як основні методи управління. Держава та регіони. 2021. №1. С.181- 184.

19. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.

20. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур// Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.

21. Галаган Т. І. Еколого-економічна оцінка рекультивованих земель. Економіка та держава. 2015. № 3. С. 52-54.

22. Дацько М. Зміна вмісту і запасів гумусу дерно-підзолистого осушуваного ґрунту за різних систем удобрення. Вісник аграрної науки. 2016. № 8. С. 63-66.
23. Демиденко О. Баланс поживних речовин за різних способів обробітку ґрунту. Вісник аграрної науки. 2013. № 10. С. 20-23.
24. Дикань В. Л., Дейнека О. Г. Організація виробництва. ТОВ «Олант», 2012. 288 с.
25. Драганчук М. Як управляти ущільненням ґрунту за «ноу-тілл». Пропозиція. 2015. № 4. С. 68-71.
26. Жук М. В., Пацарнюк О. В. Інституційне забезпечення управління господарською діяльністю аграрних підприємств. Агросвіт. 2024. № 11: С. 15-20.
27. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник, Професіонал, 2013. 320 с.
28. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. МАУП, 2001.152 с.
29. Кільніцька О. С. Діагностика ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства: теоретико-методичний аспект. Монографія. 2015. 372 с.
30. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Знання, 2008. 487 с.
31. Ковальчук І. В. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Знання, 2008. 680 с.
32. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Фактор, 2007.784 с.
33. Круш П. В., Подвігіна В. І., Сердюк Б. М. та ін. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Ельга-Н, КНТ, 2007. 777 с.
34. Методи та системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємств: навч. посіб. / Пономаренко В. С., Павленко Л. А., Беседовський О. М. та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 272 с

35. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 194–201.

36. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку. Монографія. Національна академія ДПС України, 2004. 434 с.

37. Організаційна структура управління: типи і характерні особливості. URL: https://pidru4niki.com/15880315/menedzhment/organizatsiyna_struktura_upravlinnya_tipi_harakterni_osoblivosti

38. Салига С. Я., Дацій Н. В., Корецький С. О. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 210 с.

39. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

40. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства. Навчальний посібник. ЦУЛ, 2002. 656 с.

41. Цебро Я. І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: виклики та шляхи вирішення. Підприємництво та інновації. Вип. 32. 2024. С. 217-221.

42. Чуй І. Р., Сороківська М. В. Фінанси. Навчальний посібник. Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. 283 с.

43. Шваб Л. І. Економіка підприємства. Навчальний посібник. Каравела,2019. 304 с.

44. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І., Олексюк О. І. Бізнес-діагностика підприємства. Навчальний посібник. КНЕУ, 2008. 344 с.

45. Шкарабан С. І., Кобель Т. М. Фінансово-економічний аналіз. Навчальний посібник. Вектор, 2015. 312 с.

46. Kopta, D., & Lososová, J. (2024). The Development of the Profitability of Agricultural Enterprises and its Causes. Inproforum, 17(1), 243-248.