

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «МАГІСТР»

**тема: ВДОСКОНАЛЕННЯ
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Виконала: студентка заочної форми навчання

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Адміністративний менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Борисенко Інна Олександрівна

Керівник

Харченко Тетяна Олександрівна
к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент

Шаповал Євген Іванович
Директор СОКП «Фонд інвестування об'єктів
соціальної сфери та промисловості»

Суми - 2022 р.

АНОТАЦІЯ

Борисенко І.О. Вдосконалення адміністративного менеджменту на підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2022 р. – Рукопис.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено, що сучасна концепція системи управління бізнесом вимагає від топ-менеджера не лише розуміння бізнес-процесів, а й чіткого розуміння стратегії розвитку бізнесу. Будь-яке підприємство повинно адаптуватися до поточної соціально-економічної та соціально-політичної реальності, тобто мати можливість ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано залежать від громадської діяльності та громадських інститутів.

В другому розділі дослідження визначено, що ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» має структуру управління та операційну структуру, котрі характеризується ієрархічною підпорядкованістю від підлеглих до керівників. Але також використовуються і функціональні залежності, тобто підлеглі фахівці підпорядковуються начальнику в конкретних питаннях, які вимагають розумної і чіткої відповіді. Організаційна структура управління дуже централізована, тому керівники зберігають більшість повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень. В результаті впровадження централізації в ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» досягнуто покращення контролю та координацію різних аспектів роботи, підвищено ефективність прийняття управлінських рішень. Розрахунками доведено ефективність діяльності апарату управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН». Зростання показників досягнуто за рахунок часткового формування стратегії розвитку, котра базується на вираженій політиці оновлення матеріально-технічної бази, збереження працездатності, підвищення заробітної плати та розвитку нових напрямків діяльності.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи встановлено, що проектно-орієнтоване управління в умовах реалізації стратегічного підходу є перспективним інструментом ефективного функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства та забезпечення розвитку бізнесу. Обґрунтовано, що перевагою удосконаленої системи управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» є зменшення рівня централізації управління та введення третього рівня управління на відміну від дворівневої системи управління, котрі діє на підприємстві. За умови впровадження блоку проектно-орієнтованого управління буде досягнуто розмежування функціональних повноважень в рамках діяльності фахівців різного напрямку, а отже буде вирішено питання із накладенням додаткових повноважень, що визначено в якості негативного чинника за результатами аналізу.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, проектний підхід, управління, стратегія розвитку.

SUMMARY

Borysenko I.O. Improvement of administrative management at the enterprise.

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

In the first chapter of the qualification work, it was investigated that the modern concept of the business management system requires from the top manager not only an understanding of business processes, but also a clear understanding of the business development strategy. Any enterprise must adapt to the current socio-economic and socio-political reality, that is, be able to effectively respond to the influence of external environmental factors that directly or indirectly depend on public activities and public institutions.

In the second chapter of the study, it was determined that "AGROFIRMA SLIVKIN" LLC has a management structure and an operational structure characterized by hierarchical subordination from subordinates to managers. But functional dependencies are also used, that is, subordinate specialists are subordinate to the boss in specific matters that require a reasonable and clear answer. The management organizational structure is highly centralized, so managers retain most of the authority needed to make important decisions. As a result of the introduction of centralization in AGROFIRMA SLIVKIN LLC, improved control and coordination of various aspects of work was achieved, and the efficiency of management decision-making increased. Calculations have proven the effectiveness of the management apparatus of "AGROFIRMA SLIVKIN" LLC. The increase in indicators was achieved due to the partial formation of a development strategy, which is based on a balanced policy of updating the material and technical base, maintaining work capacity, increasing wages and developing new areas of activity.

In the third section of the qualification work, it was established that project-oriented management in the conditions of the implementation of a strategic approach is a promising tool for the effective functioning of the enterprise's administrative management system and ensuring business development. It is substantiated that the advantage of the improved management system of "AGROFIRMA SLIVKIN" LLC is the reduction of the level of centralization of management and the introduction of the third level of management in contrast to the two-level management system operating at the enterprise. Under the condition of the implementation of the project-oriented management block, the demarcation of functional powers will be achieved within the framework of the activities of specialists in various areas, and therefore the issue of imposing additional powers, which was identified as a negative factor according to the results of the analysis, will be resolved.

Key words: administrative management, project approach, management, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН».....	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»	16
2.2 Аналіз менеджменту бізнес процесів сільськогосподарського виробництва ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН».....	24
2.3 Оцінка ефективності адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН».....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»...	36
3.1 Проєктний підхід в системі адміністративного менеджменту підприємства..	36
3.2 Впровадження елементів проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН».....	43
3.3 Оптимізація виробничого плану в системі адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»	51
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТОК.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Система адміністративного менеджменту дозволяє керівництву підприємства реалізовувати найважливіші цілі управління, спрямовані на підвищення продуктивності праці за рахунок кращої організації праці та мотивації кожного працівника до ефективного та результативного виконання трудових завдань. Відповідно до основних цілей управління, повна система адміністративного менеджменту складається з двох підсистем: організаційної підсистеми управління та підсистеми адміністративного управління персоналом. Сучасна концепція системи адміністративного менеджменту вимагає не лише розуміння бізнес-процесів, а й чіткого визначення стратегії розвитку підприємства. Будь-яке підприємство повинно адаптуватися до поточної соціально-економічної та соціально-політичної реальності, тобто мати можливість ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано залежать від громадської діяльності та державних інститутів. Правильне розуміння цього можливе лише завдяки створенню системного бачення процедур, які відбуваються не лише на підприємстві, а й на рівні конкретної галузі та країни.

Вплив суб'єкта адміністративного управління на об'єкт є процесом адміністративного менеджменту і досягається шляхом реалізації суб'єктом управлінських завдань з використанням адміністративно-управлінських технологій та адміністративних методів управління. Реалізація ключових функцій в системі адміністративного менеджменту створює підґрунтя для формування принципів здійснення діяльності на підприємстві, ієрархії взаємодії керівників та персоналу, контролю за їх діяльністю. В основі функціонування підсистеми адміністративного менеджменту лежить система мотивації співробітників, орієнтована на забезпечення їх продуктивної та якісної роботи. Ефективно діюча підсистема мотивації персоналу підвищує дисциплінованість і старанність усіх

співробітників, забезпечує ефективний контроль для керівників усіх рівнів і дозволяє кожному співробітнику в організації чітко і прозоро виконувати вказівки та розпорядження безпосереднього керівника, менеджерів на вищому рівні адміністративного менеджменту.

Метою роботи є проведення оцінки системи адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та обґрунтування напрямів її удосконалення. Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- вивчення теоретичного підґрунтя формування системи адміністративного менеджменту підприємства;
- проведення аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»;
- визначення стану менеджменту бізнес процесів сільськогосподарського виробництва ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»;
- проведення оцінки ефективності адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»;
- визначення передумов впровадження проєктного підходу в систему адміністративного менеджменту підприємства;
- обґрунтування впровадження елементів проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»;
- проведення оптимізації виробничого плану в системі адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН».

Об'єктом дослідження є процес оцінки системи адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади оцінки системи адміністративного менеджменту ТОВ

«АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя формування системи адміністративного менеджменту підприємства, які є регуляторами функціонування системи управління підприємств, формування стратегії їх розвитку. Для оцінки системи адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та обґрунтування напрямів її удосконалення було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали монографії і науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, особистості спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні впровадження елементів проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН».

Практична значущість одержаних результатів роботи виражене в тому, що автором надано оцінку ефективності адміністративного менеджменту підприємства, розраховано показники оптимізованого виробничого плану в системі адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», розроблено удосконалену структуру управління підприємством з елементами проєктно-орієнтованого управління. Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для вдосконалення адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН».

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Борисенко І.О. Шляхи формування фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. *Технології XXI сторіччя Ч.2 Секція «Прогресивні технології в економіці»*: матеріали 27 міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 24-26 листопада 2021 р. Суми, 2021. С.4-5.

2. Борисенко І.О. Теоретичні аспекти формування системи адміністративного менеджменту підприємства. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки*: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 вересня 2022 р.). Харків. С. 12-13

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 23 найменування. Робота містить 16 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Адміністративний менеджмент, як система управління, має дві підсистеми: керуючу (суб'єкт адміністративного управління) і керовану (об'єкт адміністративного управління). При цьому суб'єктом адміністративного менеджменту є здійснення управління не певною окремою особою, а всією керівною ланкою [1]. Керівник, у свою чергу, відповідає системі управління підприємства, змістом якої є виконання організаційно-розпорядчих завдань. У загальному розумінні під адміністративним менеджментом підприємства розуміють її управлінський персонал. Об'єктом управління в цілому є:

- 1) взаємовідносини між працівниками в підприємницькій діяльності, що потребують впливу керівництва;
- 2) спілкування представників адміністрації підприємства з питань управління [2, с. 167].

Вплив суб'єкта адміністративного управління на об'єкт є процесом адміністративного менеджменту і досягається шляхом реалізації суб'єктом управлінських завдань з використанням адміністративно-управлінських технологій та адміністративних методів управління. Реалізація ключових функцій в системі адміністративного менеджменту створює підґрунтя для формування принципів здійснення діяльності на підприємстві, ієрархії взаємодії керівників та персоналу, контролю за їх діяльністю. В основі функціонування підсистеми адміністративного менеджменту лежить система мотивації співробітників, орієнтована на забезпечення їх продуктивної та якісної роботи [3]. Ефективно діюча підсистема мотивації персоналу підвищує дисциплінованість і старанність усіх співробітників, забезпечує ефективний контроль для керівників усіх рівнів і

дозволяє кожному співробітнику в організації чітко і прозоро виконувати вказівки та розпорядження безпосереднього керівника, менеджерів на вищому рівні менеджменту [3]. Враховуючи сутність адміністративного менеджменту, представимо її як систему управління (рисунок 1.1) [4].



Рисунок 1.1 – Система адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: сформовано автором за даними [1; 2, с. 167]

Для досягнення якісної взаємодії елементів системи адміністративного менеджменту, представленої на рисунку 1.1, очевидно, що керівники повинні глибоко розуміти закони і практики сучасного бізнесу, маркетингу та тенденцій розвитку міжнародного ринку. Відповідно до міжнародних стандартів, система адміністративного менеджменту (далі – САМ), складається з наступних чотирьох блоків:

1) формування платформи управління. Цей блок включає дослідження в таких областях: економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, міжнародна економіка, фінансовий облік, господарське право та прикладна статистика;

2) створення ефективних важелів управління. Даний блок включає: стратегічне управління, фінансове управління, управління маркетингом, управління персоналом, операційне управління, управлінський облік, корпоративні податкові вимоги та інформаційні системи управління;

3) інтеграція управлінських навичок. Цей блок визначає необхідний рівень знань з управління проектами, стратегічного маркетингу, організаційної поведінки, управління та контролю, соціальної відповідальності та аудиту корпоративного управління;

4) розвиток бізнесу в міжнародному середовищі. Даний блок передбачає відповідну підготовку в сферах міжнародних фінансових ринків та інвестиційного менеджменту, міжнародної податкової практики, міжнародних ринків, культурного менеджменту та міжнародного бізнесу [5, с.57; 6].

Наявність знань, умінь та навичок в розрізі всіх окреслених сфер дозволять сформувати якісну модель адміністративного управління підприємством. Бізнес-система, яка виконує важливі функції та забезпечує конкурентну перевагу в ринковому середовищі відповідно до змісту САМ.

Сучасна концепція системи управління бізнесом вимагає від топ-менеджера не лише розуміння бізнес-процесів, а й чіткого розуміння стратегії розвитку бізнес-процесів. Будь-яке підприємство повинно адаптуватися до поточної соціально-економічної та соціально-політичної реальності, тобто мати можливість ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано залежать від громадської діяльності та громадських інститутів. Правильне розуміння цього можливе лише завдяки створенню системного бачення процедур, які відбуваються не лише на підприємстві, а й на рівні конкретної галузі та країни [7, с.72; 8].

Водночас система адміністративного менеджменту дозволяє керівництву підприємства вирішувати найважливіші цілі управління, спрямовані на підвищення продуктивності праці за рахунок кращої організації праці та мотивації кожного працівника до ефективного та результативного виконання трудових завдань. Відповідно до основних цілей управління повна система адміністративного управління складається з двох підсистем.

- організаційна підсистема управління;
- підсистема адміністративного управління персоналом [8].

Підсистема організаційного менеджменту відповідає на питання про те, хто, як і коли повинен робити дії в організації для досягнення певних цілей. Ця підсистема включає детальну структуру управління, координацію відділів, робочі накази, встановлений документообіг, комунікацію, планування, бюджетування та ресурси [9, с. 32].

Підсистема адміністративного управління персоналом відповідає на питання про те, як повинна виконуватися робота, як співробітники повинні взаємодіяти з керівниками, як повинна оплачуватися і винагороджуватися робота, як керівники повинні ефективно контролювати своїх підлеглих. В його основі лежить система контролю роботи, яка вирішує завдання мотивації співробітників на продуктивну та якісну роботу. Підсистема підвищує дисциплінованість і старанність усіх співробітників, забезпечує ефективний контроль для керівників усіх рівнів і дозволяє кожному співробітнику в організації чітко і недвозначно виконувати вказівки та розпорядження безпосереднього керівника та топ-менеджерів на вищому рівні менеджменту [3]. Якісна система адміністративного менеджменту включає низку концептуальних елементів, котрі представлені на рисунку 1.2 [9, с. 34].

Представлена на рисунку система адміністративного менеджменту дає змогу виробити загальне визначення її сутності. Отже, система адміністративного менеджменту – це сукупність незалежних організаційних елементів, які формують

організаційну структуру управління, штатний розпис і координацію через складні системи зв'язку та документообігу.



Рисунок 1.2 – Концептуальні складові системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [10, с. 99; 11, с. 16]

Положення про структурні підрозділи, визначені посадові обов'язки, система виробництва, орієнтовані на використання наявних ресурсів для забезпечення досягнення визначених цілей, які відповідають місії, не суперечать законам, нормативним актам і методам управління та зовнішньому соціально-економічному, соціальному та політичному середовищу [1].

Крім представлених функцій, система адміністративного менеджменту має базовий зміст, в основі якого лежить система організаційного менеджменту, і всі інновації в сучасному менеджменті є основними структурами, похідними від неї [3]. Тому різноманітні проблеми, з якими стикається підприємство, не можуть бути вирішені без сучасної професійної системи управління, впровадження якої дозволяє впроваджувати управлінські інновації, котрі представлено на рисунку 1.3

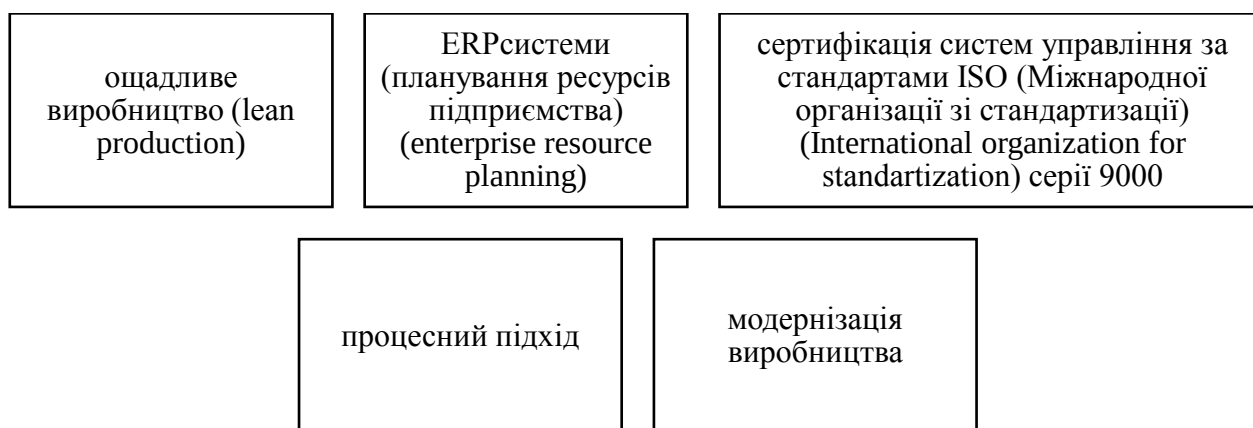


Рисунок 1.3 – Функціональні елементи удосконалення системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [14]

Аналіз якісної системи адміністративного менеджменту показує, що для забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємства, необхідним є впровадження, представлених в таблиці 1.3 функціональних елементів. Розглянемо кожен із наведених елементів більш детально. Так, метою впровадження ошадливого виробництва є виявлення та усунення з процесу всіх непотрібних матеріальних ресурсів, дій та діяльності, які не беруть безпосередньої участі у створенні нової споживчої вартості, а лише завдають шкоди компаніям, збільшуючи ціну на їх продукцію. Для вирішення цієї проблеми необхідно насамперед повністю спланувати управління та виключити ентропію (рівень невизначеності ситуації) [14]. Іншими словами, вирішувати всі організаційні проблеми, чітко і ретельно планувати всі виробничі процеси, вирішувати проблему мотивації співробітників на будь-якому робочому місці [12]. Система ошадливого виробництва є дуже важливою для місцевих підприємств в умовах дефіциту інвестицій та сильної міжнародної конкуренції (особливо у зв'язку зі вступом України до СОТ), оскільки її використання може значно підвищити конкурентоспроможність продукції та послуг, за рахунок модернізації та оновлення обладнання [15, с. 116].

Ще однією управлінською інновацією є автоматизована система управління підприємством – система ERP (Enterprise Resource Planning (англ.) – планування ресурсів бізнесу). Ця інформаційна система, призначена для обробки господарської діяльності (бізнес-процесів), використання якої сприяє збільшенню конкурентних переваг. У широкому розумінні система ERP відноситься до ефективного планування та управління організаційними ресурсами [16, с. 622]. Водночас, незважаючи на всі нововведення, необхідно розуміти, що прийняття рішення про вибір системи управління та планування ресурсів за допомогою ERP-системи та її впровадження є складним процесом з наступних причин:

- висока вартість придбаних товарів (іноді сягає десятків тисяч доларів);
- різні системи ERP, які пропонуються на ринку;
- тривалість циклу впровадження (може тривати до кількох років);
- необхідність детального аналізу та вдосконалення бізнес-процесів;
- важливість залучення великої кількості людських ресурсів до процесу впровадження, що часто необхідно керівництву компанії;
- необхідність тривалого навчання компетентних організацій або самих експертів для реалізації проекту [17, с. 219].

Однак, якщо на підприємстві немає чіткої організаційної системи управління, недостатня дисциплінованість і підзвітність працівників, тобто не працює або відсутня система управлінського контролю, автоматизація не буде ефективною. виникнуть проблеми пов'язані з її практичною реалізацією. Крім інструментів, які розглядаються для підвищення ефективності системи менеджменту, сьогодні в Україні проходить кампанія з сертифікації системи менеджменту підприємств за стандартами ISO серії 9000, для забезпечення високої якості роботи підприємства. Він включає всі етапи виробництва продукції та надання послуг: закупівлю сировини та компонентів, аналіз контрактів, контроль якості, дизайн, розробку, доставку продукції, навчання співробітників, а також обслуговування та підтримку клієнтів тощо [18, с. 110].

Як показує практика, вітчизняні компанії часто не готові до отримання сертифікатів ISO. Цим пояснюється недостатньо висока ефективність стандартів, а також відсутність необхідних ресурсів для впровадження, перегляду, експлуатації та подальшого контролю міжнародних стандартів, відсутня система адміністративного менеджменту, яка працює на клієнта [19, с. 38].

Ще одним сучасним інструментом підвищення ефективності систем управління бізнесом є так званий «процесний підхід». Його суть полягає в усуненні факторів, що знижують ефективність адміністративної системи управління. Процесний метод, спрямований на оновлення існуючої системи адміністративного менеджменту підприємства, з метою диференціації всіх процесів виробництва товарів і послуг. По суті, мова йде про ієрархію взаємовідносин в системі адміністративного менеджменту підприємства для створення спеціальних бізнес-підрозділів. Чим менш спеціалізованою є кожна бізнес-одиниця, тим ефективніше функціонує система адміністративного менеджменту, а отже, і саме підприємство [20, с. 105].

Так, у Сполучених Штатах відбулося реальне зростання ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи адміністративного менеджменту. Після закінчення Другої світової війни спочатку Велика Британія, а потім і інші західноєвропейські країни наслідували цю процедуру зі Сполучених Штатів. У 1959 р. в Женеві була заснована Міжнародна асоціація центрів із викладання методів управління, до якої на даний момент входять такі країни, як Франція, Бельгія, Велика Британія, Італія та Швейцарія [21, с. 73]. Завдяки удосконалення системи адміністративного менеджменту всі підприємства на державному рівні підвищили ефективність діяльності, і завдяки цьому країни Західної Європи за короткий час підвищили свою економічну могутність [22, с. 122].

З іншого боку, азійські країни, такі як Японія, Південна Корея, Гонконг, Сінгапур і Тайвань, також впровадили систему адміністративного менеджменту,

що дозволило значно покращити результативність діяльності підприємств [12]. При цьому зазначені країни не лише скопіювали апробовані під час їх розробки методики, а й вийшли на новий рівень якості розвитку відповідно до своїх національних особливостей. Ці характеристики не заперечують основні умови західної теорії, а, навпаки, вказують на інші можливості їх успішної реалізації. Етапи реалізації цих заходів, для вдосконалення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства, згруповано та представлено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Алгоритм вдосконалення системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [1; 9, с. 32]

Впровадження сучасної системи адміністративного менеджменту підприємства, шляхом реалізації, представлених на рисунку 1.4 заходів. Однак, даний алгоритм свідчить про те, що вдосконалення системи адміністративного менеджменту потребує зміни діючих підходів та інструментів для забезпечення результативності впровадження окреслених заходів та впровадження стандартів. Базисом для якісної реалізації визначеного інструментарію є принципи, що визначають основні аспекти формування кадрової та організаційної політики підприємства, такі як:

1) усі менеджери пройшли однакове навчання та тренінги за своїми основними характеристиками, але різні за обсягом (залежно від рівня в ієрархії управління), що є основою загальної концепції ефективної та результативної роботи;

2) дії керівників щодо управління підлеглими базуються на основних принципах, тобто на тому ж розумінні теорії управління. Це означає раціонально обирати заходи та інструменти в сфері адміністративного менеджменту, котрі забезпечать стійкість та стабільність діючої системи управління.;

3) запровадження інструментів планування та контролю в процесі управління персоналом, орієнтованих на досягнення бажаних результатів, однак, передбачаючих механізми їх корегування. Розробка положень та посадових інструкцій для працівників всіх рівнів управління, а також новизну та важливість виконуваної роботи;

4) ініціативи персоналу (врахування креативних ідей та пропозиції в межах або поза межами покладених на них обов'язків) розглядаються як позитивний додатковий ресурс, а не як основна сила для досягнення результатів та/або покращення робочих процесів;

5) визначати методи і технології, що застосовуються підлеглими посадовими особами для досягнення встановлених результатів відповідно до зрозумілих їм умов, і контролювати їх використання; всі технологічні зміни

вносяться згідно з домовленістю з менеджером, або окремо визначається порядок запровадження змін;

б) керівники та підлеглі використовують загальновідомі та зрозумілі поняття в рамках їх трудових відносин, а керівники своєчасно повідомляють про їх зміни (винятком є форс-мажорні обставини) [9, с. 33-35].

Зазначені принципи спрямовані на виконання основних цілей управління, які в подальшому підвищують показники якості розробленої моделі системи адміністративного менеджменту підприємства. Вдосконалення системи адміністративного менеджменту підприємства можливе за умови впровадження сучасних інструментів, таких як ощадливе виробництво, автоматизована система управління, система управління якістю, процесний метод тощо. Саме відсутність сформованої системи адміністративного менеджменту призводить до зниження показників фінансово-економічної діяльності підприємства та відсутності вмотивованості персоналу щодо впровадження розроблених керівниками змін, як результат, окупність витрат на впроваджені заходи зростає в часі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»

ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» знаходиться в Охтирському районі за 10 км від Тростянця в с Люджа, засноване в 2015 р. Агropідприємство розташоване в другій агрокліматичній зоні з помірно-континентальним та помірно-теплим кліматом, середніми температурами та вологістю, середньо зволoженим кліматом. Літо спекотне і дощове, зима прохолодна з відлигами. Остання дата весняних заморозків 23-30 березня та осінніх 2-8 жовтня. Середня тривалість зимового періоду становить 150-170 днів, що достатньо для росту і розвитку сільськогосподарських культур. Річна кількість опадів 550 мм. Землі господарства характеризуються рівним рельєфом та високою родючістю ґрунту – типового чорнозему з невеликою кількістю гумусу.

Діяльністю ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» є виробництво та продаж зернових та олійних культур. Загалом сільгосппідприємство має вигідне розташування, зокрема сприятливі природні та кліматичні умови для вирощування сільськогосподарських культур та ведення сільського господарства в цілому. ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» має багато земельних ресурсів, станом на 01.01.2022 р. загальна площа закріплених за господарством земель становить 538,0 га .

Перевагою виробленої продукції господарства є те, що вона вирощується і продається без хімічних добавок і замінників, а виробник максимально наближений до ринку збуту. Більш детально ознайомимося з товарною продукцією господарства ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН», за даними наведеними в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Структура товарної продукції ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН», 2019-2021 рр.

Вид товарної продукції	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 р. у % до 2019 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові та зернобобові	1201,0	30,5	2325,0	57,3	4170,0	48,3	3,5 р.
Соняшник	858,0	21,8	690,0	17,0	2060,0	23,9	2,4 р.
Кукурудза на зерно	1135,0	28,9	850,0	20,9	2130,0	24,7	1,9 р.
Інша продукція рослинництва	587,0	14,9	40,0	1,0	130,0	1,5	22,1
Всього по рослинництву	3782,0	96,1	3905,0	96,2	8490,0	98,4	2,2 р.
Надання інших робіт та послуг	152,0	3,9	155,0	3,8	140,0	1,6	92,1
Всього по господарству	3934,0	100,0	4060,0	100,0	8630,0	100,0	2,2 р.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності господарства

Як свідчать дані таблиці 2.1, найбільший відсоток у структурі сільськогосподарського виробництва займають зернові та бобові культури, частка яких коливається в межах від 30,5% до 57,3%. Другим за значенням, у складі товарної продукції, є виробництво кукурудзи на зерно, частка якої становить від 20,9% до 28,9%. За досліджуваний період частка соняшнику в складі товарної продукції коливалася від 17,0% до 23,9%. Аналіз асортименту продукції підтвердив, що виробництво зернових та зернобобових у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросло в 3,5 р. Соняшнику в 2,4 р. та кукурудзи на зерно в 1,9 р., відповідно, в досліджуваному періоді. Загалом структура виробництва продукції господарства протягом досліджуваного періоду суттєво не змінювалась. Згідно з отриманою інформацією, підприємство має зерново-олійну спеціалізацію, що відповідає фактичним умовам виробництва основних видів продукції. Спеціалізацію можна вважати обґрунтованою, оскільки є сприятливі умови для виробництва основних видів продукції.

Враховуючи те, що земля є найважливішим засобом сільськогосподарського виробництва, детальніше розглянемо структуру земельних ресурсів ТОВ

«АГРОФІРМА СЛІВКІН» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка і структура земельних ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН», 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 р. у % до 2019 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	504	100,0	538	100,0	538	100,0	106,7
в т.ч. с.-г. угіддя	486	96,4	514	95,5	514	95,5	105,8
з них: рілля	444	88,1	503	93,5	503	93,5	113,3
багаторічні насадження	30	6,0	10	1,9	10	1,9	33,3
Інші землі	12	2,4	1	0,2	1	0,2	8,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності господарства

Виходячи з даних, представлених у таблиці 2.2, встановлено, що структура та склад сільськогосподарських угідь у 2019-2021 рр. змінилися незначно. У 2021 р. загальна площа сільськогосподарських угідь зросла порівняно з 2019 р. на 34 га, що свідчить про уточнення розміру землі відповідно до земельного кадастру та істотного впливу на фінансово-економічну діяльність господарства не було. За структурою землекористування можна стверджувати, що частка сільськогосподарських угідь в загальній структурі землі господарства у 2019-2021 рр. є стабільною і становить понад 95,0%, крім того, необхідно розуміти, що землі господарства повністю залучені до виробництва продукції.

ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» розмір земельного паю становить 3,05 га, у підприємстві видані державні акти на право приватної власності на землю. Розглянемо динаміку показників землезабезпеченості та землекористування підприємства, котрі представлено в таблиці 2.3. Розрахункові рівні показників у таблиці 2.3 підтверджують попередні дані про відсутність змін у землекористуванні. У складі негативних тенденцій слід відмітити високий коефіцієнт розораності земель. У 2021 р. кількість працівників зменшилась порівняно з 2019 р. що забезпечило збільшення кількості с.г. угідь та ріллі в

розрахунку на одного працівника.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників землезабезпеченості та землекористування ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН», 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. у % до 2019 р.
Коефіцієнт с.-г. освоєння	0,96	0,96	0,96	100,0
Коефіцієнт розораності	0,98	1,00	1,00	102,0
Кількість працівників, осіб	23	17	14	60,9
Припадає на 1 працівника:				
с.-г. угідь	21,1	30,2	36,7	173,9
ріллі	19,3	29,6	35,9	186,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності господарства

Загалом можна зробити висновок про ефективне використання землі в господарстві, оскільки суттєвого негативного зниження загальної вартості виробництва у 2020-2021 рр. не спостерігалось.

Враховуючи те, що виробничий процес неможливий без використання довгострокових активів, з'ясуємо, наскільки цими активами (ресурсами) забезпечено підприємство та як вони ефективно використовуються за даними, наведеними в таблиці 2.4. Відповідно до показників, наведених у таблиці 2.4, фондозабезпеченість ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 16,7% та досягла 998,1 тис. грн., що пояснюється зростанням валового виробництва продукції в досліджуваній період. Подібна ситуація спостерігається і в сфері вартості основних фондів протягом досліджуваного періоду. Ця тенденція характеризується збільшенням вартості основних фондів і зменшенням кількості працівників на підприємстві та визначила динаміку зростання показника фондозабезпеченості в 2021 р. до 366,4 тис. грн. Вартість основних фондів на одиницю виробленої продукції зменшилася в 2021 р. в порівнянні з 2019 р. через те, що зростання виробництва валової продукції підприємства характеризується більшим темпом в порівнянні з темпом зростання вартості основних фондів. У 2021 р. порівняно з 2019 р. тенденції зростання фондівіддачі зумовлені загальним

зростанням обсягів виробництва продукції та зменшенням кількості працівників.

Таблиця 2.4 – Динаміка забезпеченості ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» основними виробничими фондами та ефективність їх використання, 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	4157,0	4591,0	5130,0	123,4
Середньорічна вартістьоборотних фондів, тис. грн.	1897,0	2072,0	2250,0	118,6
Валова продукція, тис. грн.	3285,0	3854,0	7720,0	235,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	23	17	14	60,9
Площа с.-г. угідь, га	486,0	514,0	514,0	105,8
Фондовіддача, грн.	0,8	0,8	1,5	189,9
Фондомісткість, грн.	1,3	1,2	0,7	52,0
Фондоозброєність, тис. грн.	180,7	270,1	366,4	202,7
Фондозабезпеченість, тис. грн.	855,4	893,2	998,1	116,7

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Загалом варто зазначити, що система управління компанії націлена на забезпечення ефективності використання довгострокових активів та усвідомлює необхідність оновлення, про що свідчить той факт, що у 2021 р. їх вартість зросла на 23,4 % в порівнянні з показником 2019 р. Розраховані значення цих показників показують більше та краще використання фондів у господарстві. Показники розраховані в таблиці 2.4 вказують на те, що для організаційно-економічної характеристики господарства крім земельних ресурсів та основних виробничих фондів необхідно провести оцінку трудових ресурсів та ефективності їх використання (таблиця 2.5).

З показників, наведених у таблиці 2.5, видно, що за період моніторингу середньорічна чисельність працівників скоротилася на 9 осіб. При цьому кількість працівників була найбільшою у 2019 р. – 23 особи. Проаналізувавши тривалість робочого часу 1 працівника, можна зробити висновок, що кількість робочих днів у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 6 днів або на 2,5%.

Таблиця 2.5 - Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та ефективність використання робочої сили, 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. у % до 2019 р.
Середньорічна чисельність працівників, всього	23	17	14	60,9
Вартість валової продукції, всього, тис. грн.	3285,0	3854,0	7720,0	235,0
Прямі затрати праці, всього, тис. люд -год.	16,4	19,2	19,8	120,8
Відпрацьовано одним працівником, всього днів	243,0	240,0	249,0	102,5
Вироблено валової продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	142,8	226,7	551,4	386,1
Трудозабезпеченість в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, осіб	5	3	3	60,0

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Що стосується зміни загального ланцюга виробництва продукції на 1 працівника на рік, то з 2019 р. по 2021 р. він значно зріс на рівні підприємства та досяг максимального значення - 551,4 тис. грн. у 2021 р., що пов'язано зі скороченням кількості працівників. Позитивною є і тенденція щодо середньорічної заробітної плати одного працівника, котра зросла у 2,2 р. протягом досліджуваного періоду. Основним фактором зростання середньорічної заробітної плати є зростання фонду оплати праці. Загалом варто відзначити позитивні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Як відомо, кожна компанія намагається підвищити продуктивність і при цьому знизити собівартість одиниці продукції. Розглянемо, як ефективно працює підприємство за даними, представленими в таблиці 2.6. Аналізуючи дані таблиці 2.6, важливо відзначити тенденції зростання вартості валової продукції господарства протягом моніторингового періоду.

Таблиця 2.6 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН», 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. у % до 2019 р.
Валова продукція, тис. грн.	3285,0	3854,0	7720,0	2,4 р.
Вироблено валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	675,9	749,8	1501,9	2,2 р.
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	142,8	226,7	551,4	3,9 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	3934,0	4060,0	8350,0	2,1 р.
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2695,0	3030,0	6523,0	2,4 р.
Прибуток, тис. грн.	1239,0	1030,0	1827,0	1,5
Рівень рентабельності, %	46,0	34,0	28,0	-18,0 в.п.
Норма прибутку, %	20,5	15,5	24,8	+4,3 в.п.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності господарства

У 2021 р. порівняно з 2019 р. валова продукція на 100 га сільськогосподарських угідь зросла в 2,2 р. і в абсолютному вираженні сягнув 826,0 тис. гривень. Ця зміна була досягнута завдяки зростанню загальної вартості виробленої продукції. Встановлено значне збільшення обсягу виробництва продукції підприємства на 1 середньорічного працівника у 2021 р. порівняно з 2019 р., а саме в 3,9 р.

Виручка від реалізації продукції зросла в 2,2 р., але паралельна тенденція виявлена і в розрізі собівартості реалізованої продукції, яка у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 3828,0 тис. грн., що призвело до зменшення прибутку, й відповідно рівня рентабельності на 18,0 в.п. Показник одержаного прибутку у 2021 році становив 1827 тис. грн., що на 588,0 тис. грн. більше за показник прибутку, одержаного у 2019 році. Зростання показника норми прибутку, відхилення склало +4,3 відсоткових пункти, що свідчить про ефективність роботи

підприємства в динаміці.

За результатами проведеного аналізу організаційної та економічної діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» підтверджено, результативність його діяльності та конкурентоспроможність. В частині оцінки стану виконання функцій в системі адміністративного менеджменту, визначено низку проблемних питань в частині агротехнічних проблем, в частині оптимізації сівозмін. Окремої уваги потребують й процеси удосконалення адміністративного менеджменту підприємства для забезпечення ефективності виробничих бізнес-процесів.

2.2. Аналіз менеджменту бізнес процесів сільськогосподарського виробництва ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»

ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» має структуру управління та операційну структуру, що характеризується ієрархічною підпорядкованістю від підлеглих до керівників. Але також використовуються і функціональні залежності, тобто підлеглі фахівці підпорядковуються начальнику в конкретних питаннях, які вимагають розумної і чіткої відповіді. Організаційна структура управління дуже централізована, тому керівники зберігають більшість повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень. В результаті впровадження централізації в ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» досягнуто покращення контролю та координацію різних аспектів роботи, підвищено ефективність прийняття управлінських рішень, що розширило можливості економічно ефективно використовувати досвід та вміння працівників, котрі мають значний фаховий досвід. Однак головним недоліком менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» є те, що вона не заохочує до планування та не дозволяє працівникам впроваджувати власні ініціативи.

Організаційна структура ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» відображає внутрішню структуру компанії і являє собою сукупність виробничих, допоміжних

і обслуговуючих підрозділів, що працюють на основі кооперації та розподілу праці. Організаційна структура є об'єктом управління (Додаток А). На основі організаційної структури створено дворівневу структуру управління та структуру управління персоналом, а керівництво відповідними відділами здійснюють ключові фахівці, які безпосередньо підпорядковуються керівнику виробничої групи.

При цьому спрощено структуру управління, покращено рівень організаційного управління та управління технологіями, завдяки чому керівник і головний спеціаліст працюють як одна особа, таким чином змінюється принцип єдності лінійного розпорядження. Здійснюючи оперативно-розпорядницький вплив на всі сфери роботи, створюється реальна ситуація для керівників та спеціалістів для впровадження кращих рівнів управління та обслуговування, підвищується ефективність управління та зменшуються витрати на утримання управлінського апарату. Структура апарату управління на цьому підприємстві дозволяє ефективно координувати лінійне керівництво та робочий вплив майстрів, не порушуючи прав і обов'язків лінійного керівництва.

Визначено, що управління виробничими витратами бізнес-процесів сільськогосподарського виробництва в ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» базується на використанні процесно-орієнтованого підходу, основними частинами якого є:

- ✓ планування витрат;
- ✓ розробка організаційної структури управління витратами;
- ✓ стимули до скорочення витрат;
- ✓ облік і контроль витрат.

Ефективність менеджменту бізнес-процесів сільськогосподарського виробництва в ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» залежить від обізнаності співробітників підприємства про ринкову ситуацію (ціни, конкуренцію, попит і пропозицію сільськогосподарської продукції) та вміння їх правильно використовувати за певних ринкових умов. Це змусило керівника підприємства

впровадити жорсткі адміністративні методи, оскільки гострою є потреба в забезпеченні системної організації виробництва та збутової діяльності.

В ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» передбачено посаду менеджера зі збуту сільськогосподарської продукції. В його обов'язки входить: організація реклами; пошук нових клієнтів; розробка політики цін на продукцію; договір з клієнтами; вихід на нові ринки збуту. ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» здійснює виробничо-збутову діяльність відповідно до затвердженого статуту, згідно з яким пріоритетними напрямками діяльності є: вирощування зернових, технічних та інших культур; оптовий та роздрібний продаж сільськогосподарської

Господарські відносини між ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» визначаються місцем розташування та видом виробленої сільськогосподарської продукції. Основним напрямком їхньої співпраці є зміна умов оренди, що надається фермерському господарству на умовах лізингу.

В даний час в господарстві відсутній відділ маркетингу. Маркетингову діяльність здійснюють менеджер з продажу, агроном, бригадир, економіст і керівник господарства. Слід зазначити, що додаткова відповідальність негативно впливає на прямі обов'язки працівників підприємства, особливо на працівників виробничого профілю, що призводить до неякісного або несвоєчасного виконання окремих частин основної роботи.

ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» здійснює господарську діяльність в галузі рослинництва. де озимі культури та соняшник становлять 75,0% усієї господарської діяльності і при цьому є прибутковими. Тому пріоритети по збуту продукції визначаються в розрізі даних культур. Як і в інших господарствах, у виробництві зернових та олійних культур більше уваги приділяється насіннєвому матеріалу, його якості, строкам посіву, догляду за посівами, своєчасному збиранню врожаю, технічній оснащеності.

Виходячи з ринкової ситуації, ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» встановлює ціни на потрібну продукцію, котрі є прозорими та економічно обґрунтованими.

При цьому на підприємстві здійснюється корегування цін відповідно до різних факторів: встановлення цін й відповідної системи знижок за видом товару та географічним принципом, встановлення дискримінаційних цін тощо. Реалізаційна ціна зернових і олійних культур визначається не тільки витратами виробництва і прибутком, а й середньоринковою ціною аналогічної продукції. Звичайно, це залежить від можливостей споживачів. Господарство реалізує продукцію оптом і в роздріб. Керівництво ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» постійно працює над освоєнням нових ринків збуту сировини.

В рамках виконання, окреслених збутових ініціатив, керівництво ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» приймає активну участь у щорічних заходах з метою підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва в майбутньому, шляхом використання нових агротехнічних прийомів і методів, нових технологій вирощування сільськогосподарської продукції, нових сортів і гібридів, та сучасної сільськогосподарської техніки. Проаналізуємо збутову діяльність ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» в 2021 р. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Обсяг реалізації сільськогосподарської продукції в ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН». 2021 р.

Вид продукції	Обсяг реалізації, ц,	Реалізовано продукції		Рівень рентабельності, %
		тис. грн.	%	
Озима пшениця	5046	3450	40,6	29,2
Кукурудза на зерно	1953,6	2130	25,1	26,1
Ячмінь озимий	1208,9	720	8,5	6,7
Соняшник	1748,4	2060	24,2	25,2
Інші продукція рослинництва	251	130	1,6	32,7
Всього	х	8490,0	100,0	-

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

На основі інформації, представленої в таблиці 2.7, визначено прибутковість виробництва продукції в розрізі всіх досліджуваних культур. Так, озима пшениця є культурою, котра забезпечила найбільший обсяг реалізації та вищий рівень

рентабельності, 29,2%. Обсяги кукурудзи на зерно та соняшника є меншими в порівнянні з озимою пшеницею, однак також забезпечили прибутковість виробництва на рівні 26,1% та 25,2% відповідно. Ячмінь озимий є культурою з найменшим рівнем рентабельності. Основним каналом збуту продукції підприємства є приватні регіональні сільськогосподарські та переробні підприємства. Держзамовлення відсутнє, що посилює виклики підприємства в частині збереження рівня конкурентоспроможності.

В частині досягнення конкурентних переваг, слід зауважити, що наразі в сфері виробництва сільськогосподарської продукції діють жорсткі конкурентні умови. Тому ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» надає великого значення дослідженням щодо конкурентоспроможності продукції, що є основною для забезпечення конкурентоспроможності всього господарства. Його суть полягає в задоволенні потреб споживачів у якості та різноманітності сільськогосподарської продукції за нижчою ціною, ніж сільськогосподарська продукція інших сільськогосподарських товаровиробників.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» пропонується використати спеціальний метод дослідження, а саме, матричний метод, який є підсумковою оцінкою, що включає розрахунок числового значення основних показників конкурентоспроможності бізнесу. Існуюча методика використовує чотири основні фактори: маркетинг, виробництво, фінанси та персонал, кожен з яких характеризується відповідними показниками.

Згідно з наявними даними, маркетинговий потенціал визначається такими коефіцієнтами: коефіцієнт одиниць товару ($K_{сп}$) - співвідношення між кількістю одиниць продукту і-го виду підприємства до кількості товарів у 1-му бізнесі. середня кількість компаній, що працюють на даному сегменті ринку; індекс реалізації запасів ($K_{оз}$) - відношення виручки від реалізації до середніх витрат на запаси по кожному підприємству;

Враховуючи характеристики оцінюваних товарів, виробничий потенціал

визначають за такими показниками, як: темп зростання доходу від реалізації (Трп), розрахований як частка одиниці; рентабельність продажів (Ррп) - операційний прибуток розраховується у складі виручки від продажів.

Фінансовий потенціал можна визначити за допомогою таких показників, як: рентабельність власного капіталу (Рвк) - відношення чистого прибутку до капіталу, частки паю; Коефіцієнт свободи (Ка) — це частка одиниць у порівнянні із середньорічним значенням власного капіталу.

Оцінити персонал в якості кадрового потенціалу доцільно за такими показниками, як: продуктивність праці або кількість виробленої продукції, робіт, послуг одним працівником за рік (Ппр); коефіцієнт сталості кадрового складу (Кст) - відношення чисельності робочої сили до середньооблікової чисельності працівників [19].

Аналіз в розрізі даних показників дозволить оцінити конкурентну позицію підприємства та порівняти її рівень з найближчими підприємствами конкурентами. Таким чином ми визначимо конкурентоспроможність ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН». Джерело інформації про різні аспекти діяльності підприємства та його конкурентів ФГ «Земля», с. Білка та ФГ «Нива», с. Криничне, вказані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» та конкурентів, 2021 р.

Показник	ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»	ФГ «Земля»	ФГ «Нива»
Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції, тис. грн.	8350,0	10061,9	8071,5
Операційний прибуток, тис. грн.	3945,2	4231,6	3944,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1827,0	1656,7	1547,1
Середньорічна чисельність робітників	14	18	12
Власний капітал, тис. грн.	2586,0	2185,0	1658,0
Запаси, тис. грн.	2103,2	3512,0	2107,1
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	5123,0	4965,0	4559,0
Темп зростання виручки від реалізації, %	134,5	115,0	112,1

Кількість видів сільськогосподарської продукції, що виробляється підприємством, од.	5	6	5
---	---	---	---

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності господарств

Для формування оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» було проведено опитування керівника та управлінського персоналу, щоб визначити, як окремі аспекти діяльності фермерського господарства впливають на рівень конкуренції (таблиця 2.8). За результатами аналізу визначено, що найбільший вплив на конкурентоспроможність господарства здійснює виробничий потенціал – рівень впливу 0,35; наступним за вагомістю чинником впливу є фінансовий потенціал – 0,3; рівень вагомості кадрового та маркетингового потенціалу складає 0,2 та 0,15 відповідно.

Відповідно до запропонованого вище розподілу та з урахуванням даних, представлених таблиці 2.9 проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» у відповідності до окресленої методики, в розрізі чотирьох складових елементів. В якості базових складових, використаємо показники, що ідентифікують досліджувані аспекти виробничого, фінансового, кадрового та маркетингового потенціалу, з урахуванням вагомості кожного з них, в рамках досліджуваних блоків. Максимальний бал для кожного досліджуваного показника складає - 10.

Результат розрахунку показників оцінки конкурентоспроможності підприємства та його найближчих конкурентів залежить від обсягу продажів, виробництва, фінансових можливостей і кадрового потенціалу. Аналіз здійснюється шляхом формування матриці оціночних показників і присвоєнням найкращого значення кожному показнику, враховуючи максимальне значення в 10 балів. Розрахунок балів, отриманих за іншими параметрами господарства в групі, здійснюється за аналогічним підходом. Потім за формулою визначається ваговий бал для кожного критерію з урахуванням ваги можливих факторів і важливих показників конкурентоспроможності підприємства. Матриця комплексних даних,

в розрізі досліджуваних показників та господарств, представлені в таблиці 2.9. Дані, наведені в таблиці 2.9, характеризують оціночні показники конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» та її основних конкурентів.

Таблиця 2.9 – Матриця розрахункових показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та її конкурентів, 2021 р.

Показник	ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»	ФГ «Земля»	ФГ «Нива»
1. Маркетинговий потенціал			
Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	1,00	1,20	1,00
Оборотність запасів	2,98	3,18	6,11
2. Виробничий потенціал			
Коефіцієнт темпів зростання виручки	1,34	1,15	1,12
Рентабельність реалізації	0,29	0,32	0,25
3. Фінансовий потенціал			
Рентабельність власного капіталу	0,21	0,26	0,18
Коефіцієнт автономії	0,51	0,67	0,69
4. Кадровий потенціал			
Продуктивність праці	75,4	65,0	77,3
Коефіцієнт сталості кадрів	0,45	0,36	0,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності господарств

В розрізі коефіцієнту співвідношення товарних одиниць кращим є показник ФГ «Земля», щодо оборотності запасів, кращим є показник ФГ «Нива». В розрізі оцінки виробничого потенціалу, коефіцієнт темпів зростання виручки є найкращим у ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН», кращим показником щодо рентабельності реалізації визначена по ФГ «Земля». Фінансовий потенціал виражений через рентабельність власного капіталу є найбільш потужним у ФГ «Земля». Однак, коефіцієнт автономії має краще значення ФГ «Нива». В розрізі оцінки кадрового потенціалу, кращий показник має ФГ «Нива», а за показником сталості кадрів лідирує ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН».

Враховуючи визначені вагомості в розрізі всіх досліджуваних складників, згрупуємо всі отримані дані та визначимо рівень конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» в порівнянні із підприємствами конкурентами. Представлені в таблиці 2.10 дані свідчать про те, що максимальну кількість балів, в розрізі досліджуваних складників отримало ФГ «Земля», а саме за коефіцієнтом співвідношення товарних одиниць, оборотність запасів, рентабельність реалізації та рентабельність власного капіталу.

Таблиця 2.10 – Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та підприємств конкурентів

Індекс за показниками	Максимальний показник	Вага чинника	Оціночний бал 0-10			Зважений показник		
			ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»	ФГ «Земля»	ФГ «Нива»	ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»	ФГ «Земля»	ФГ «Нива»
К _{то}	1,2	0,15	8,3	10,0	7,3	1,25	1,50	1,10
К _{оз}	6,11	0,15	9,4	10,0	9,0	1,41	1,50	1,35
Т _{зв}	1,34	0,35	10,0	8,6	8,4	3,50	3,01	2,94
Р _{рп}	0,32	0,35	9,1	10,0	8,4	3,19	3,50	2,94
Р _{вк}	0,26	0,3	8,1	10,0	8,1	2,43	3,00	2,43
К _а	0,69	0,3	10,0	9,7	8,3	3,00	2,91	2,49
П _п	77,3	0,2	7,9	8,8	10,0	1,58	1,76	2,00
К _{ск}	0,45	0,2	10,0	8,0	7,3	2,00	1,60	1,46
						2,29	2,35	2,09

Джерело: розрахунки автора

ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» має максимальний бал в розрізі двох коефіцієнтів, а саме коефіцієнтів автономії та сталості кадрів. Діяльність ФГ «Нива» характеризується максимальним значенням показника лише за показником продуктивності праці. Отримані дані вказують на важливість удосконалення адміністративного менеджменту підприємства адже його конкуренти є доволі серйозними. При цьому ФГ «Земля» має переваги над ТОВ «АГРОФІРМА

СЛІВКІН» в розрізі п'яти складових. За результатами проведеного аналізу визначено, що пріоритетними напрямками діяльності, котрі забезпечать підвищення конкурентних переваг ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» є збільшення прибутковості виробництва шляхом впровадження до сівозміни нових культур та зниження собівартості виробництва.

2.3. Оцінка ефективності адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН»

Сільськогосподарське виробництво є одним із перспективних напрямків економічного розвитку країни. Оскільки ефективна діяльність сільськогосподарських підприємств безпосередньо пов'язана зі зростанням попиту на продукти харчування, важливо забезпечити сталий розвиток виробничого сектору для сільськогосподарського виробництва та суміжних галузей. Світове споживання сільськогосподарської продукції постійно зростає, а тенденція зростання населення розширює перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва.

Проте в сучасну епоху змін сільгоспвиробники стикаються з новими й новими викликами, такими як необхідність оновлення технологій виробництва, використання нових видів сільськогосподарської продукції, застосування сучасних засобів захисту рослин. Розширення кола проблем, які потребують ефективного управлінського вирішення, потребує впровадження нових методів, засобів і заходів у систему управління сільськогосподарськими підприємствами. Водночас у сучасній економічній ситуації все ще актуальним є визначення показників, які дають змогу оцінити ефективність управління підприємством, яке характеризується стабільними фінансовими результатами.

Тематика та важливість питань щодо підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств для забезпечення ефективності виробництва визначалась наявністю великої кількості статей вітчизняних науковців. Важливо

відзначити великий внесок В. Андрійчука, В. Гейтса, О. Дачу та Ю. Лупенка у розвитку сільськогосподарської науки. Разом з тим, питанням ефективності управління в сучасній економічній ситуації присвячені наукові праці таких авторів, як І. Булеєв, І. Коврізних, М. Лотоцький, І. Павленко, О. Рац, Є. Савельєва. Посилення інтеграційного процесу збільшує можливості впровадження нових інструментів управління, які широко використовуються в країнах з високими прибутками в аграрному секторі, що визначає необхідність пошуку більш відповідних показників для оцінки існуючої системи управління. Компанії визначають подальший напрямок впровадження сучасних інструментів управління.

Умови сучасного ведення бізнесу в аграрному секторі країни створюють нові виклики, такі як удосконалення існуючих технологій виробництва, оновлення існуючих систем і обладнання, використання нових видів і порід тварин. При цьому основною метою операції є забезпечення надлишку продукції, що безпосередньо пов'язано з поточною системою управління бізнесом [1].

Визначення та оцінка ефективності управління організацією є дуже важливим, оскільки це дає можливість оцінити рівень ефективності системи управління, виявити наявні та потенційні можливості її розвитку та надати важливу інформацію для прийняття відповідних управлінських рішень керівникам підприємствам та зовнішнім користувачам [2]. Показники ефективності процесу управління показують внутрішній і зовнішній взаємозв'язок системи управління, складність взаємозв'язку, зв'язок між керованою системою і зовнішнім середовищем. Така система показників повинна оцінювати ефективність процесу управління в цілому та ефективність елементів системи управління.

Ефективність управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» аналізуватиметься за індексним методом, який включає використання синтетичних показників ефективності управління підприємством, що відображає економічність апарату управління та результативність управлінської праці. В якості одного синтетичного

показника використовується індекс ефективності управління (коефіцієнт), який поєднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці.

Найбільш прийнятними показниками економічності апарату управління виступають такі, як:

- питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності працюючих на підприємстві, $Mlab$;
- питома вага оплати управлінської праці в загальному фонді оплати по підприємству, $Mflab$;
- питома вага заробітної плати працівників у собівартості продукції, $Mclab$ і витрат на управління у загальній собівартості продукції, $Mcplab$, виражених у відсотках.

показник ефективності (Iek) визначається за такою формулою.

$$Iek = \frac{Mlab + Mflab + Mclab + Mcplab}{4}, \quad (2.1)$$

Таблиця 2.11 – Динаміка індексу економічності апарату управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2020 р.
$Mlab$	13,53	16,03	16,11	1,00
$Mflab$	26,92	27,9	28,15	1,01
$Mclab$	7,86	8,56	9,07	1,06
$Mcplab$	11,79	12,05	13,02	1,08
Iek	1,04			

Джерело: розрахунки автора за даними звітності підприємства

В результаті проведених розрахунків було встановлено, що витрати на утримання апарату управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» в загальній структурі витрат протягом досліджуваного періоду не перевищували 32,0%, що позитивно характеризує ефективність адміністративного менеджменту підприємства. В частині оцінки структури собівартості продукції, частка витрат на

апарат управління не перевищувала 20,0%.

Продовжуючи аналіз ефективності управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», розрахуємо сумарний індекс продуктивності управлінської праці в розрізі наступних показників за такими показниками:

- виробництво валової продукції на одного працівника управління, P_{vp} ;
- виробництво валової продукції на 1 грн оплати праці в управлінні, P_{vo} ;
- виробництво валової продукції на 1 грн витрат на управління, P_{vv} .

Індекси P_{vp} , P_{vo} , P_{vv} виступають розрахунковими величинами, які характеризують продуктивність управлінської праці, співвідношення управлінських витрат, оплати праці та прибутку.

Хоча величина прибутку не залежить безпосередньо від управлінського персоналу, вона являє собою кінцевий результат загальної діяльності підприємства, який контролюється апаратом управління.

Індекс продуктивності апарату управління I_{pr} визначається за такою формулою.

$$I_{pr} = \frac{P_{vp} + P_{vo} + P_{vv}}{3}, \quad (2.2)$$

Розрахуємо індекс продуктивності апарату управління в динаміці за досліджуваний період (таблиця 2.12)

Таблиця 2.12 – Динаміка індексу продуктивності апарату управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2020 р.
P_{vp}	142,8	226,7	551,4	2,43
P_{vo}	11,59	16,13	17,43	1,08
P_{vv}	6,34	8,55	9,12	1,07
I_{pr}				1,53

Джерело: розрахунки автора за даними звітності підприємства

Представлені в таблиці 2.12 дані свідчать про те, що обсяг витрат на утримання апарату управління та обсяг виробництва валової продукції зростає.

При цьому темп приросту обсягів виробництва валової продукції господарства позитивним значенням більш ніж в два рази. Однак темп приросту витрат на утримання апарату управління мають гіршу динаміку. Дана динаміка зумовила зростання в розрізі всіх досліджуваних показників.

Проведені розрахунки дозволили розрахувати по ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» два сумарних індекси економічності та продуктивності апарату управління, котрі є основою для розрахунку індексу загальної ефективності управлінської праці. Унікальність цих індексів полягає в протилежному співвідношенні їх значень, тобто чим менше значення індексу (I_{ek}) та чим більше значення I_{pr} , тим вищі результати загальної оцінки I_{ef} . У цьому контексті індекс загальної ефективності управлінської праці I_{ef} розраховується за такою формулою.

$$I_{ef} = I_{pr} + (1 - I_{ek}), \quad (2.3)$$

У 2021 р. цей показник для ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» складає:

$$I_{ef} = 1,53 + (1 - 1,04) = 1,49, \quad (2.4)$$

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що діяльність апарату управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» є ефективною. Зростання показників досягнуто за рахунок часткового формування стратегії розвитку, котра базується на виваженій політиці оновлення матеріально-технічної бази, збереження працездатності, підвищення заробітної плати та розвитку нових напрямків діяльності. Проте зростання собівартості продукції у 2021 р. призвело до скорочення прибутків, що свідчить про необхідність більш ретельного планування статей витрат підприємства на виробництво товарної продукції.

У цілому діюча система управління бізнесом має забезпечувати координацію, взаємозв'язок, взаємодію та загальне управління всіма видами діяльності з метою досягнення рівноваги в усіх аспектах економічних відносин, у

внутрішньому середовищі та у фінансово-господарській діяльності, а також із суб'єктами зовнішнього середовища. При цьому слід розуміти, що найважливішими напрямками підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами є удосконалення технічного забезпечення, створення більш ефективних організаційних структур, підтримка впровадження нових технологій й сучасного обладнання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

3.1 Проєктний підхід в системі адміністративного менеджменту підприємства

Такі елементи, як управління проєктами, важливі для удосконалення адміністративного менеджменту підприємства. Від ефективності цього напрямку господарювання залежить успіх і розвиток суб'єкта господарської діяльності. Для того, щоб процес управління проєктом функціонував безперервно, упорядковано, організовано і прозоро, важливо надати керівнику, який його контролює, необхідні сили та підготувати матеріальне та інформаційне забезпечення. Ефективність і якість такої системи безпосередньо залежить від багатьох управлінських та економічних факторів.

Кожне підприємство, його керівники, як особливий суб'єкт господарської діяльності, повинні обрати найкращий шлях для вдосконалення системи адміністративного менеджменту. Варто виділити базові напрями, які цілком можна застосувати до будь-якого бізнесу (рисунки 3.1). Першочерговим напрямом діяльності підприємства щодо удосконалення адміністративного менеджменту є зменшення витрат без зниження якості продуктів або послуг. Деякі топ-менеджери вирішують проблему скорочення витрат шляхом скорочення чисельності працівників або купівлі дешевої сировини, деталей і комплектуючих. У такому випадку слід розуміти, що завдяки цим управлінським заходам стан виробничих потужностей погіршиться і підприємство перестане бути прибутковим [13, с. 15].



Рисунок 3.1 – Базові напрями удосконалення системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [13, с. 15; 14]

В частині проведення модернізації та автоматизації бізнес процесів, першочерговим є проведення ретельного аналізу результатів діяльності підприємства. Традиційно найбільш сприйнятливими до таких змін є бізнес-процеси та виробничі процеси, продуктивність яких дійсно зростає за умови впровадження даних інструментів.

Підвищення кваліфікації кадрів розглядається як окремий напрям системи удосконалення адміністративного менеджменту підприємства, так і в контексті додаткової підтримки ефективної реалізації представлених вище складників. Оновлення кадрів на вищому рівні сприятиме генеруванню нових ідей та забезпеченню нових кадрових ресурсів для реалізації прибуткових проєктів. Формування маркетингової стратегії підприємства розглядається як перспективний напрям підвищення рівня фінансових результатів діяльності підприємства і відповідно індикатором ефективності діяльності системи адміністративного менеджменту [16, с. 621].

Представлені складники свідчать про те, що керівникам особливу слід приділяти персоналу підприємства, підтримувати їх зусилля, нагороджувати і хвалити їх вдалі ідеї, що дозволить створити команду, яка хоче ефективно працювати. Перш ніж ініціювати зміни в системі адміністративного менеджменту підприємства, важливо проаналізувати стиль управління, який вже використовується. Такий підхід дозволить вищому керівництву визначитись із кращим напрямком руху. Кваліфікований керівник розуміє, що система адміністративного менеджменту підприємства – це комплекс заходів з планування підвищення продуктивності бізнесу. Ретельна оцінка поточного рівня результативності функціонування системи адміністративного менеджменту, в більшості випадків вказує на те, що заходи з її удосконалення необхідно впроваджувати, в першу чергу, з найвищого рівня управління. В розрізі даного напрямку керівництво підприємства має переглянути методи управління та суттєво їх змінити. Окреслені зміни часто дають результати вже на першому етапі за рахунок визначення кола проблем внутрішнього менеджменту. Однак важливо також брати до уваги фактори зовнішнього середовища, які прямо або побічно впливають на функціонування системи адміністративного менеджменту та результативність діяльності підприємства [19, с. 38; 20, с. 105].

Досягнення результативності в розрізі всіх досліджуваних напрямів можливо за умови впровадження проєктно-орієнтованого управління. Управління проєктами – це метод управління, який використовує широкий спектр інструментів, технологій і навичок для досягнення кращих результатів у плануванні та реалізації заходів розвитку підприємств. Концепція реалізації проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту підприємства нерозривно пов'язана з базовими знаннями проєктного менеджменту, концепцією управління проєктами та глибоким розумінням технологій. [1; 2, с. 167]. Серед методів, технологій та інструментів управління проєктами, найбільшого розповсюдження набули мережеве планування,

методології управління ресурсами, часом, вартістю, якістю та управління ризиками проєкту. Завдяки впровадженню цих технологій та інструментів управління проєктами на підприємстві відбуваються інноваційні зміни, які дозволяють впровадити нові види продукції та послуг, нові технології та виробничі процеси. Для подолання техніко-технологічної відсталості підприємств необхідно запроваджувати методи управління, які дозволяють по-новому планувати та здійснювати їх виробничу, господарську та загальну управлінську діяльність [3; 14].

Так, метод управління проєктами розглядають не лише як спосіб реалізації проєктів у бізнесі, а й як новий та інноваційний спосіб управління підприємством, включаючи операційну діяльність та управління життєвим циклом, виробництво, збут і т. д. Впровадження інструментів проєктного управління в систему адміністративного менеджменту є основою процесу стратегічного розвитку підприємства та його інвестиційної діяльності. Перехід організацій до впровадження інструментів проєктного управління в систему адміністративного менеджменту є глобальною тенденцією розвитку міжнародного суспільства [5, с. 57].

Бізнес-інновації обумовлені глобальними ринковими тенденціями, що є результатом значного зростання технічної та технологічної складності нових продуктів, вимог до життєвого циклу та необхідності підтримувати очікувану вартість. Цей напрямок веде до реалізації нового науково-практичного підходу до управління, здатного вирішувати поставлені завдання. Програмні та проєктні методи особливо важливі для інноваційних, теоретичних і практичних методів. Виходячи зі світового досвіду, проєкти та управління ними є найкращим і найпопулярнішим способом вирішення проблем розвитку виробництва. Отже, реалізація одного чи кількох сучасних проєктів, будівництво виробництва, випуск нової продукції на господарських підприємствах полягає у вирішенні завдання розвитку бізнесу в стислі терміни (реалізація проєкту та термін його реалізації).

Через 2-3 роки після завершення проєкту змінюється бізнес-середовище, змінюється ринок, розвиваються технології, темпи зростання знижуються, конкурентна перевага на ринку втрачається, а життєвий цикл продуктів і послуг закінчується. постійні та незворотні [8] .

Єдиним об'єктивним шляхом до сталого розвитку бізнесу є підхід до роботи підприємства в цілому, а не окремих підсистем, з урахуванням зв'язку ринкового середовища з фінансовими, інвестиційними та виробничими можливостями підприємства. Такою основою може бути стратегічний план розвитку, який містить перелік проєктів, пов'язаних єдиною стратегією, цінностями, місією та цілями на основі проєктного чи програмного підходу. Для впровадження моделі проєктного управління та забезпечення розвитку бізнесу використовують матричні технології активного управління [12]. Їх основою є активне управління, засноване на прогнозуванні розвитку організації за методом організаційних систем [11, С. 17]. Збалансована матрична технологія – це технологія управління проєктами та планами організаційного розвитку, яка реалізована в організаційній структурі управління та дає можливість одночасно досягати цілей проєкту (програми) в іншому місці та організаційних цілей [12].

Відповідно до економічної теорії процес виробництва залежить від попиту, з одного боку, і бажання щодо зростання доданої вартості або капіталу, з іншого боку, адже попит і пропозиції є рушійними силами соціального та економічного розвитку. Результатом реалізації будь-якого проєкту чи плану є створення не лише доданої вартості, а й очікуваної вартості ринку (середовища проєкту, зовнішнього середовища), що являє собою попит на продукт або результат. Отже, розглядаючи перспективу розвитку бізнесу, можна констатувати, що результати проєкту впливають на середовище, а середовище, у свою чергу, визначає відповідний час для випуску продукту або реалізації проєкту за певною ціною, якістю та вартістю. Кожне підприємство перебуває на певній фазі свого життєвого циклу, тоді як продукти, вироблені підприємством, перебувають на різних фазах життєвого

циклу в різний час і на різних етапах.

Суть розробки бізнес-програми полягає в розумінні планування, управління циклом економічного розвитку та реалізації ідей, що включає в себе вміння розробляти та реалізовувати 3-х та 5-річні плани розвитку підприємств. Організована розробка, що складається з групи різних проєктів, повністю стабільних та інтегрованих в економічні умови виробничого підприємства, заснованих на чітко визначеному механізмі економії природи виробництва. Економічний цикл включає послідовність і повторюваність у вирішенні завдань розвитку бізнесу, які виникають під час виробничої та комерційної діяльності.

При реалізації плану економічного розвитку підприємства перелік проєктів забезпечення сталого та планомірного розвитку є частиною виробничо-відтворювального циклу підприємства. Проєктно-орієнтоване управління передбачає реалізацію низки пов'язаних проєктів і, як наслідок, формування набору пов'язаних системних дій. Одним із перших кроків у реалізації проєктного підходу є вивчення ринкових тенденцій і розвитку, а потім розробка стратегії розвитку підприємства. Таке дослідження є детальним вивченням ринку, на якому підприємство планує працювати, а також аналізом поточної ситуації та оцінкою перспектив розвитку, а також підготовкою до прийняття стратегії розвитку підприємства для визначення майбутньої політики. Результатом виконання даної роботи є стратегічний план розвитку бізнесу на основі проведених досліджень, сегментації ринку, позиціонування продукту, потреб наступного проєктного періоду, обсягу очікуваних потреб та обсягу наявних ресурсів.

В даному контексті важливим завданням є розробка технології виробництва нової продукції або вдосконалення існуючих видів продукції, що випускається підприємством відповідно до проведених досліджень та існуючих і очікуваних потреб клієнтів. В результаті вирішення цього завдання проєктний продукт готовий до впровадження у виробництво. Іншим завданням розробки проєкту є розробка нових продуктів, карт виробничих процесів, проведені ними

дослідження та визначення співвідношення виробничих потужностей відповідно до потреб клієнтів, підготовка майна, будівель, складів, обладнання та необхідних закупівель для проєкту. Результатом виконання даної роботи є підготовка до запуску виробництва.

Функціонування та розвиток бізнесу в рамках реалізації програмно-проєктного методу вважається програмою, яка включає комплексну програму залучення інвестицій, спрямованих на розробку та реалізацію нових інноваційних проєктів, сучасних виробничих проєктів, впровадження інтегрованої інформаційної системи, впровадження системи управління якістю та інші проєкти. Кожен проєкт, що реалізується в рамках програми, дає можливість зібрати та спрямувати кошти, матеріали, персонал та інші ресурси для отримання та інвестування прямих ресурсів.

Тому проєктно-орієнтоване управління в умовах реалізації проєктного підходу є найважливішим способами ефективного функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства та забезпечення розвитку бізнесу. Важливими цілями, необхідними для впровадження проєктного підходу та забезпечення сталого й ефективного розвитку є: впровадження системи планування, навчання персоналу; виведення продукції на ринок; розвиток систем продажів; комплекс маркетингових заходів; встановлення стандартів якості; підвищити рівень кваліфікації персоналу; створення інтегрованої інформаційної системи управління. Водночас реалізація проєктного підходу потребує побудови інтегрованої системи управління та контролю бізнес-інформації, документообігу, доступу до інформації, обробки та налаштування систем оперативного контролю, створення інформаційної системи. Впровадження інтегрованого керування в систему адміністративного менеджменту підприємства є важливою частиною підготовки до наступного етапу впровадження автоматизованого програмного забезпечення.

Впровадження проєктно-орієнтованого управління в системі

адміністративного менеджменту підприємства передбачає реалізацію низки заходів, котрі представлено на рисунку 3.2.

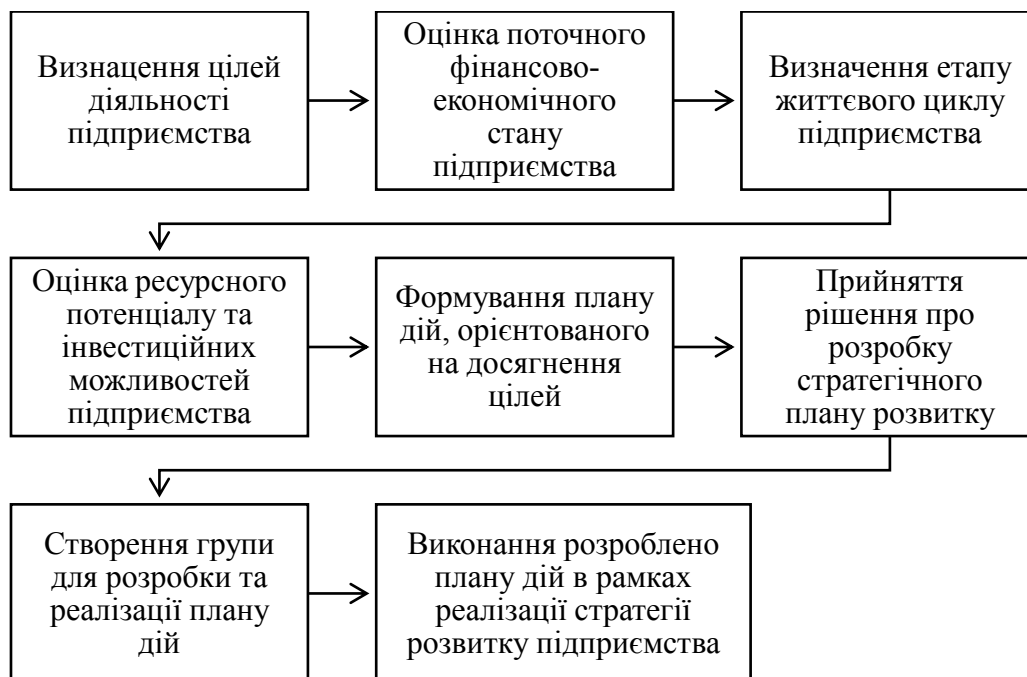


Рисунок 3.2 – Впровадження проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: згруповано автором за даними [13, с. 15; 14]

Обов'язковими інструментами при інтеграції проєктно-орієнтованого управління, виходячи з даних таблиці 3.2 є планування, конкретизації кроків і заходів, спрямованих на розвиток бізнесу. Проєктно-орієнтоване управління повністю імплементується у виробничу діяльність компанії та забезпечує швидке реагування системи адміністративного менеджменту на будь-які зміни в навколишньому середовищі і в той же час удосконалюється відповідно до досягнутих результатів, з подальшим прогнозуванням та плануванням операцій з урахуванням змін даних та часу. Бачення розвитку через призму проєктно-орієнтованого управління, це можливість трансформації роботи підприємства в рамках реалізації проєктів, пов'язаних взаємним циклом, що дозволить максимально заощадити час, гроші та людські ресурси, а також забезпечити

стійкий розвиток потужності підприємства.

3.2 Впровадження елементів проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Проведений аналіз діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» свідчить про те, що підприємство є прибутковим по всіх видах товарної продукції. В порівняльному аспекті із підприємствами конкурентами, займає другу позицію. Однак є проблемні питання щодо функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства в частині відсутності чіткої регламентації посадових обов'язків фахівців та відсутності посади маркетолога, до функціональних обов'язків якого входить організація маркетингової діяльності підприємства, адже дані функції виконують менеджер зі збуту, агроном, бригадир, економіст і керівник господарства. Для удосконалення системи адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» необхідно забезпечити її організаційну складову у відповідності до елементів, представлених на рисунку 3.3

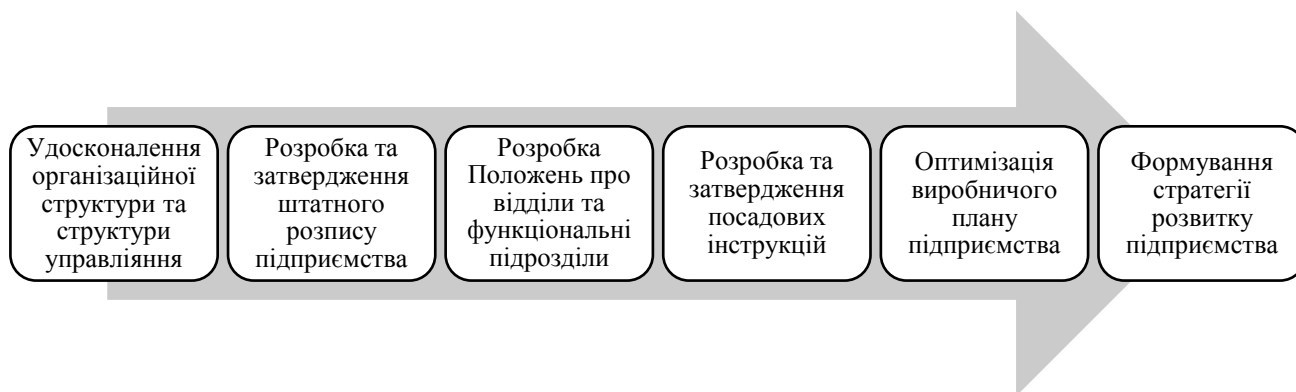


Рисунок 3.3 – Заходи по удосконаленню організаційної складової системи адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Джерело: сформовано автором

Реалізація, окреслених на рисунку 3.3 заходів дозволить удосконалити організаційну складову системи адміністративного менеджменту ТОВ

«АГРОФІРМА СЛІВКІН» та створить підґрунтя для впровадження елементів проектно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту підприємства. Виходячи із проведених розрахунків, з урахуванням діючих тенденцій щодо зміни підходів в системі управління, в рамках формування стратегії розвитку ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» запропоновано удосконалення організаційної структури підприємства шляхом скорочення економічно-договірного відділу, виведення головного економіста до загальної структури у пряме підпорядкування керівника та створення маркетингового відділу, до якого буде переведено менеджера зі збуту.

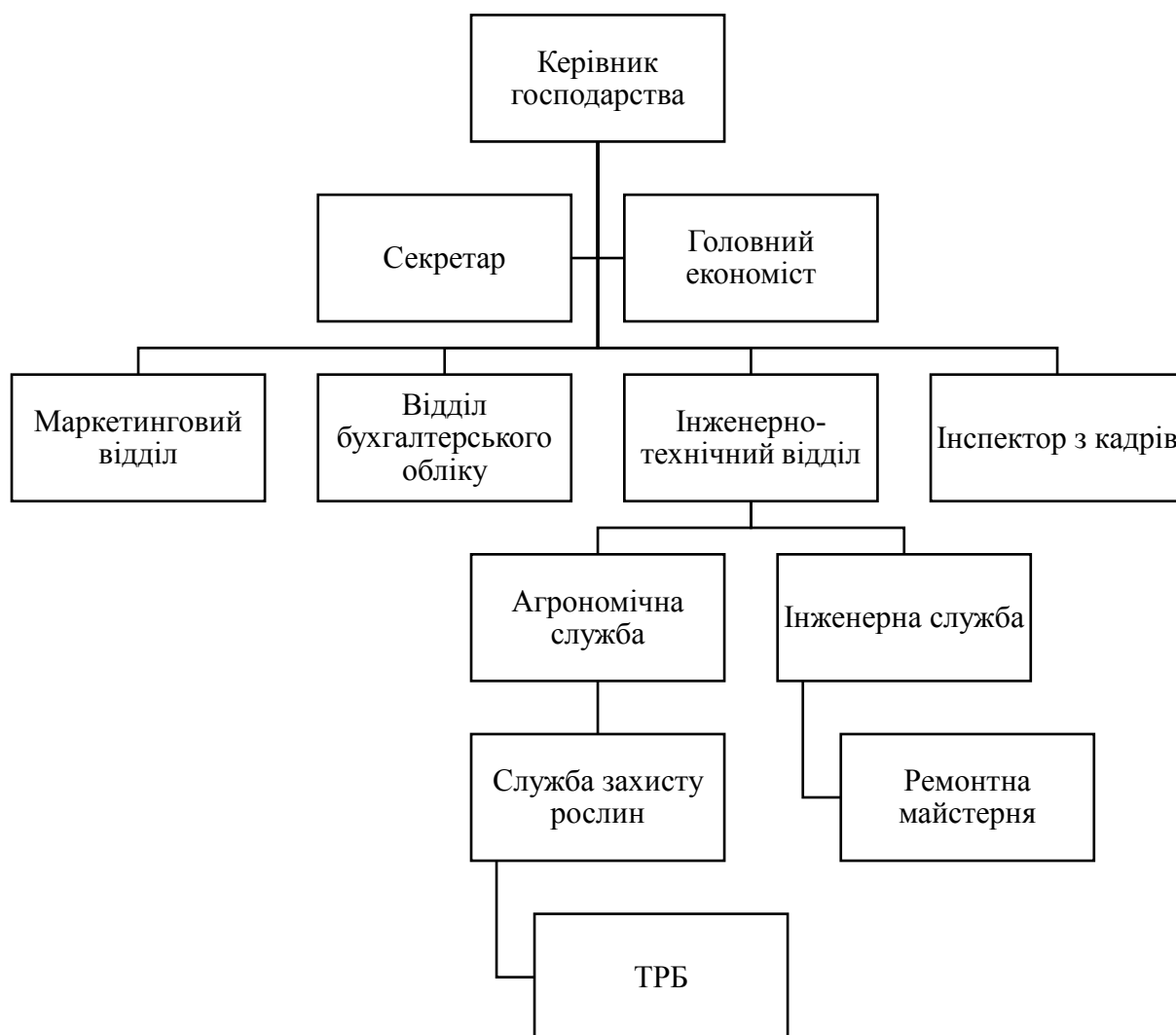


Рисунок 3.4 – Удосконалена організаційна структура ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Джерело: розробка автора

Представлені на рисунку 3.4 зміни в організаційній структурі дозволять підвищити результативність збутової діяльності підприємства, вийти на нові ринки та врахувати пропозиції маркетингового відділу при формуванні стратегії розвитку підприємства. У відповідності до змін в організаційній структурі підприємства було впроваджено й зміни в структурі управління, котрі представлено на рисунку 3.5.

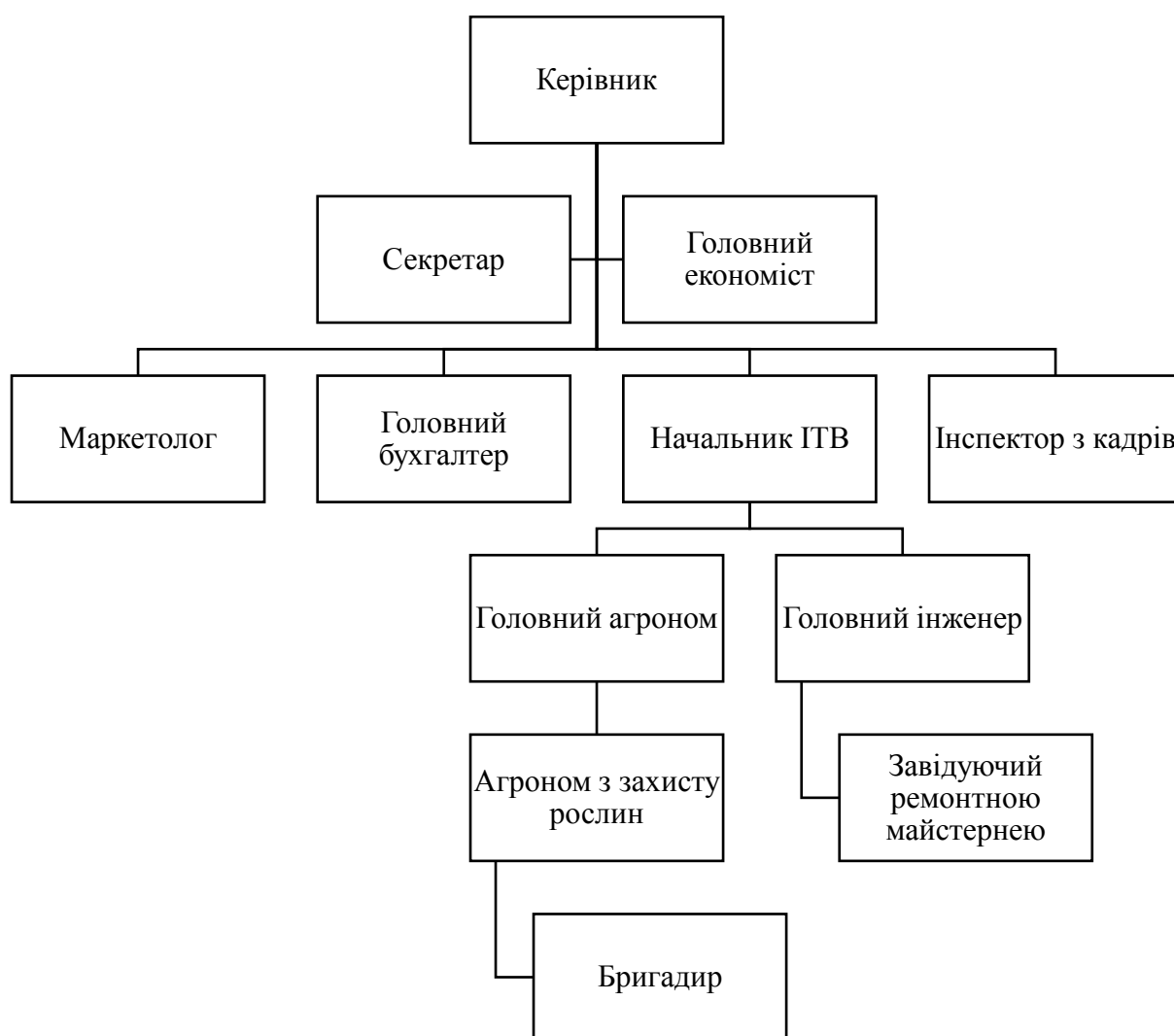


Рисунок 3.5 - Удосконалена структура управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Джерело: розробка автора

Представлені на рисунку 3.5 зміни в структурі управління, дозволять впровадити елементи проєктно-орієнтованого управління при формуванні стратегії розвитку підприємства. Так, відповідальною особою в ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» по формуванню стратегії розвитку підприємства визначено головного економіста, до посадових обов'язків якого включено також й проведення оптимізації виробничого плану підприємства, що в свою чергу передбачає реалізацію проєктів. Обґрунтування проєктів, котрі будуть визначені в рамках оптимізації виробничого плану, стануть основою для формування стратегії розвитку підприємства. Враховуючи спеціалізацію ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», в якості перспективних проєктів, визначено виробництво нових культур або впровадження інноваційних технологій. В залежності від напрямку проєкту можливим є виокремлення блоку проєктного управління в структурі управління підприємством, котрий представлено на рисунку 3.6

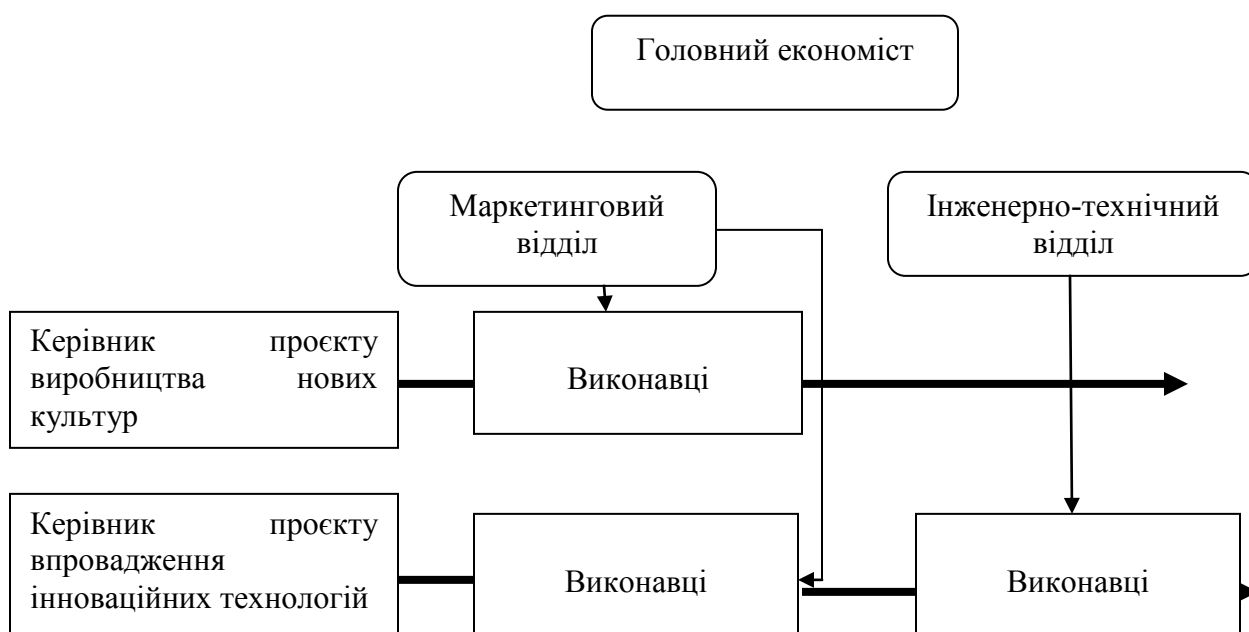


Рисунок 3.6 – Впровадження блоку проєктного управління в систему адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Джерело: розробка автора

Впровадження блоку проєктного управління в систему адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» дозволить об'єднати профільних фахівців з різних відділів для реалізації конкретного проєкту. Так, при обґрунтуванні реалізації проєкту виробництва нових культур важливим є забезпечення їх ефективної реалізації, що посилює роль діяльності маркетингового відділу. В розрізі реалізації проєкту по впровадженню інноваційних технологій виробництва важливим є дотримання технічних складових, що, відповідно, визначає про посилення ролі інженерно-технічного відділу. Реалізація даного підходу забезпечить удосконалення системи адміністративного менеджменту підприємства за рахунок оптимізації використання ресурсів підприємства в рамках впровадження декількох напрямів одночасно.

Розглядаючи використання проєктних інструментів у стратегічному плануванні, доцільно визначити стадії розробки проєкту стратегічного розвитку ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН».

1. Розробка концепції проєкту. Ідея повинна мати цілі проєкту та основний напрямок його реалізації з часової точки зору, тобто необхідно визначити конкретний шлях досягнення обраних цілей, зазначених у стратегії організації. Можна сказати, що стратегія визначає політику, якої слід дотримуватися для всіх продуктів, функцій і ресурсів компанії.

2. Матриця завдань проєкту. Відповіді на всі ці питання даватимуть такі інструменти, як «робоча зона визначення», тому її підготовка є одним із перших кроків у проєкті стратегічного розвитку для повного визначення основних цілей, параметрів та результатів проєкту.

3. Формування карти взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Відображення взаємовідносин зацікавлених сторін є необхідним інструментом проєктування, оскільки зміни зовнішнього середовища та природні відхилення від

обраного стану проєктної діяльності призводять до неоднозначного сприйняття зацікавленими сторонами проєктної діяльності [4, с. 8]. Карта взаємовідносин зацікавлених сторін – ефективний інструмент управління, який допомагає визначити позиції зацікавлених сторін у процесі реалізації проєкту, сприяє комунікації із зацікавленими сторонами та заходам щодо запобігання можливим конфліктам між ними. У процесі розробки стратегії карта змінюється в ногу зі змінами зовнішнього середовища.

4. Розподіл стратегічних цілей проєкту. Декомпозиція цілей проєкту полягає в розподілі основних результатів проєкту на більш детальні елементи, яких буде достатньо для досягнення цілей управління проєктом [11, С. 18]. Тому, якщо необхідно створити додаткову структуру і вид організаційної стратегії управління, краще розділити цілі проєкту.

5. Побудова структури проєкту. Структура проєкту включає його поділ на ієрархічні підсистеми та компоненти. Такий підхід спрощує процес управління проєктом, оскільки він інтегрує всі аспекти проєкту.

6. Вивчення бізнес-середовища, оцінка факторів, що впливають на діяльність організації, і вибір методів стратегічного аналізу, спрямовані на обґрунтування напряму досягнення певних стратегічних цілей.

7. Розробка операційних стратегій, особливо стратегій продажів і маркетингу, фінансів, кадрів і виробництва.

8. Розподіл завдань і відповідальності учасників проєкту здійснюється шляхом створення матриці відповідальності. Використання таких інструментів необхідне для вирішення проблем, пов'язаних із взаємодією членів команди проєкту з різними завданнями та обов'язками.

9. Розробка плану реалізації проєкту. Цю серію завдань можна вирішити шляхом певного планування та координації виконання окремих етапів реалізації проєкту. Одним із методів, який сприяє створенню найкращого плану реалізації проєкту, є метод мережевого планування та управління [13, с. 15-16].

Стратегічний бюджет проєкту, що складається із запланованих показників, в основному забезпечує реалістичний фінансовий прогноз витрат на проєкт. Ці прогнози необхідно порівнювати з результатами управління, отриманими під час фактичного впровадження. Моніторинг виконання проєкту стратегічного розвитку здійснюється шляхом оцінки ефективності стратегії в результаті довгострокового вдосконалення процесу управління ресурсами організації та оцінки ефективності виконання як здатності виконувати обов'язки організації.

В рамках обґрунтованих змін щодо удосконалення організаційної та управлінської структур ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», у відповідності до складових, представлених на рисунку 3.3. Необхідним є впровадження наступних змін, представлених в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів щодо удосконалення системи адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Складові системи адміністративного менеджменту	Заходи щодо удосконалення		
	Розробка та затвердження штатного розпису підприємства	Розробка Положень про відділи та функціональні підрозділи	Розробка та затвердження посадових інструкцій
Організаційна структура підприємства	Потребує корегування в частині внесення змін по виведенню головного економіста в загальну структуру, скорочення економічно-договірного відділу та введення в структур маркетингового відділу	Розробка Положення про маркетинговий відділ	Розробка посадових інструкцій для фахівців маркетингового відділу; корегування посадових інструкцій головного економіста; корегування посадових інструкцій інспектору з кадрів
Економічно-договірний відділ	Скорочення відділу	-	
Відділ бухгалтерського обліку	Змін не передбачено	Потребує корегування в частині реалізації проєктного підходу	Локальні зміни
Інженерно-технічний відділ			
Головний економіст	Введення в загальну структуру	-	Розробка посадових інструкцій
Інспектор з кадрів	Змін не передбачено	-	Розширення посадових інструкцій з урахуванням змін щодо

			впровадження інструментів проектного підходу
--	--	--	--

Джерело: розробка автора

Представлені в таблиці 3.1 дані свідчать про те, що в розрізі удосконалення організаційної структури необхідним є розробка Положень про маркетинговий відділ. Актуальним є питання щодо розробки посадових інструкцій фахівців маркетингового відділу. Також необхідним є розробка посадових інструкцій головного економіста з урахуванням впровадження повноважень щодо проведення оптимізації виробничого плану, формування стратегічного плану розвитку підприємства та реалізації проектного підходу. Окремо передбачено розширення повноважень інспектору з кадрів щодо впровадження інструментів проектно-орієнтованого управління в кадрову політику підприємства.

Реалізація зазначених ініціатив дозволить удосконалити систему адміністративного менеджменту підприємства та в кінцевому результаті досягти підвищення ефективності управління. Порівняльна характеристика діючої системи управління та системи управління з урахуванням запропонованих змін, представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика діючої системи управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» та системи управління з урахуванням запропонованих змін

Показник	Нормативні значення показників	Діюча система управління (СУ)	Удосконалена система управління з елементами проектного підходу	Порівняння показників діючої СУ до удосконаленої СУ
Рівень централізації управлінських функцій	0,5-0,7	0,6	0,7	116,6
Кількість рівнів управління	-	2	3	150,0
Зона контролю, осіб, в. т.ч. керівника господарства	Від 5 до 7	6	6	100

керівників середнього рівня управління	Від 7 до 9	-	5	-
--	------------	---	---	---

Джерело: згруповано автором за даними [13, с. 15]

Представлені в таблиці 3.2 дані свідчать, що в цілому перевагою удосконаленої системи управління є зменшення рівня централізації управління та введення третього рівня управління на відміну від дворівневої системи управління, котрі діє на підприємстві. За умови впровадження блоку проєкто-орієнтованого управління буде досягнуто розмежування функціональних повноважень в рамках діяльності фахівців різного напрямку, а отже буде вирішено питання із накладенням додаткових повноважень, що визначено в якості негативного чинника за результатами аналізу.

Реалізація окреслених заходів дозволить більш ґрунтовно підійти до формування стратегії розвитку підприємства. Враховуючи те, що реалізація даного завдання буде входити до посадових інструкцій головного економіста ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» важливим є врахування фази життєвого циклу підприємства. Як відомо, життєвий цикл організації включає певні етапи їх формування, якими є: а) створення, б) зростання, в) розвиток, г) насичення (зрілість); д) спад ефективності. При цьому на діяльність підприємства на кожному етапі впливають різні фактори, такі як, розпорошеність потреб, знос обладнання, старіння технологій, зміна споживчих переваг, в результаті чого ефективність організації поступово знижується і досягає критичного рівня, після чого починається зростання. Коли ефективність діяльності організації досягає високого рівня або починає знижуватися, реалізація проєкту як складова управління змінами впливає на ступінь її ефективності і створює новий етап розвитку.

3.3 Оптимізація виробничого плану в системі адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Підвищення ефективності виробничо-господарської та збутової діяльності в фермерських господарствах досягається в результаті оптимізації плану виробництва, через раціональне співвідношення галузей. За допомогою правильного розподілу завдань між елементами оптимізаційного плану можна більш ефективно використовувати наявні ресурси. Реалізація бажаних планів на рівні фермерського господарства визначає цілі розвитку виробництва, якими повинен керувати виробничий підрозділ. Дотримання цього порядку дає можливість підвищити економічну ефективність виробництва, коли підприємство буде повністю покривати витрати на виробництво за рахунок фінансових надходжень від реалізації продукції.

Бігдан М.Г., Карлик Ю.Ю. акцентують увагу на тому, що оптимальний план виробництва, це сформована виробнича структура, яка дозволяє повно та ефективно використовувати наявну та надлишкову продукцію, співвідношення між обсягами різних галузей та забезпечує виконання планового завдання з реалізації продукції, отримати найвищий економічний ефект використання ресурсів і збільшити прибуток підприємства [23, с. 170]. Основним завданням оптимізації виробничого плану фермерського господарства є задоволення потреб споживачів і найкраща продукція сільськогосподарських товаровиробників за умов ефективного використання ресурсів і отримання високого прибутку. Низка авторів звертають увагу на те, що під час оптимізації виробничого плану фермерського господарства на всіх рівнях необхідно враховувати такі фактори:

- 1) фактичне визначення потреби у виготовленій продукції та її обґрунтованість на основі даних про її потребу та обсяг виробництва;
- 2) узгодження натуральних показників і ціни, обсягу виробництва реалізації продукції;
- 3) обґрунтованість виробничого плану на основі ресурсної бази та розрахунку найкращих значень виробничих показників і господарської діяльності

в аграрному бізнесі [20-23].

При оптимізації виробничого плану фермерських господарств досліджуються такі фактори: 1) попит і пропозиція продукції; 2) виробничі потужності підприємства; 3) номенклатура і вид продукції; 4) продуктивність праці; 5) витрати виробництва; 6) ринкова ціна [2]. Процес оптимізації виробничого плану фермерського господарства може базуватися на вдосконаленні виробничої структури, удосконаленні організаційно-господарської структури, плану виробництва сільськогосподарської продукції, виробничого напрямку в господарстві), а також на регіональному рівні (кращий напрямок і виробництво в районі, регіоні, країні).

Використання результатів оптимізації виробничої структури дозволяє найкращим чином використовувати виробничі потужності підприємства. Модель включає фактори, які можуть враховувати врожайність, ціни, витрати, наявність ресурсів, продуктивність худоби тощо. Така модель може бути використана для аналізу діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства в різні періоди, а також для виявлення характеристик підприємства в цілому та окремих його підрозділів, дозволить приймати управлінські рішення на різних етапах діяльності та розвитку бізнесу. Як наслідок, застосування економіко-математичних методів виявилось дуже ефективним в оцінці потенціалу ресурсів аграрного бізнесу, а також у збільшенні обсягів реалізації продукції, кормів і сировини іншого призначення [4, с. 8].

Під час розробки виробничого плану, щоб досягти своєї стратегії розвитку та операційних цілей, господарство повинно враховувати потреби ринку та потреби споживачів, мати можливість своєчасно ідентифікувати можливості та загрози загального середовища, а також аналізувати для процедури компоненти внутрішнього середовища. У цьому напрямку ефективна розробка та впровадження комплексних планів бізнес-процесів сільського господарства сприятиме їх позитивному економічному зростанню в довгостроковій перспективі

на основі раціонального використання ресурсів підприємства, методів управління виробництвом та стратегічні інструменти.

Для оптимізації виробничого плану ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» було проведено аналіз виробничо-господарської діяльності господарства, що стало основою для розробки економіко-математичної моделі. За результатами проведених досліджень та аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів середовища запропоновано наступний алгоритм удосконалення виробничої діяльності досліджуваного господарства.

1. Оцінка економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства (прибуток, витрати, окупність витрат тощо).

2. Оцінка стратегічної позиції господарства на ринку (методом оцінки позиції ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» в порівнянні з конкурентами).

3. Оцінка структурного співвідношення сільськогосподарських угідь (рілля, сінокоси, пасовища тощо).

4. Аналіз сфер економічної діяльності підприємства та визначення їх взаємозв'язку у наступному співвідношенні: чи є вони конкурентними або взаємодоповнюючими.

5. Розрахунок альтернативних варіантів, порівняння їх переваг та недоліків, вибір найкращої альтернативи.

6. Розрахунок потреби в основних ресурсах (земля, робоча сила, матеріали).

На практиці процес оптимізації виробництва в сфері діяльності фермерських господарств включає вивчення ринкового потенціалу, визначення реальної можливості реалізації сільськогосподарської продукції за конкурентною ціною. Сільськогосподарські виробники повинні враховувати всі варіанти та фактори, такі як ґрунт і клімат, економічні умови, матеріально-технічна база, наявність кваліфікованої робочої сили, наявність земель для сільськогосподарського виробництва, коли обирають правильний напрямок господарювання. і т.д. При цьому найважче передбачити результати окремих напрямків розвитку

сільськогосподарських підприємств. Часто найкращі результати досягаються шляхом поєднання математичних статистичних методів із інструментами стратегічного аналізу. Такі розрахунки дозволяють визначити слабкі місця економічної системи функціонування сільськогосподарських підприємств, а в подальшому можуть бути використані в якості основи для проведення планових розрахунків.

Варто відзначити про наступні переваги використання методів економіко-математичного моделювання для покращення роботи сільськогосподарських підприємств:

1. З сільськогосподарської точки зору, вирощування різноманітної сільськогосподарської продукції відбувається, коли є всі ресурси та можливості. Розвиток виробництва визначається використанням ресурсів, що відповідає технології вирощування певної сільськогосподарської продукції та кількісно-вартісному рівню. Водночас існують відмінності в якості та кількості сільськогосподарської продукції; капітало- і трудомісткості її виробництва; різних варіантів поєднання ресурсів; технології та типу виробничого процесу тощо.

2. Зменшення рівня споживання ресурсів виробництва, оскільки ресурси обмежені в кожному періоді і важливо враховувати економічну ситуацію, пов'язану з їх збільшенням.

3. Необхідність встановлення показників ефективності розвитку порівняно з описом їх у числовій формі з урахуванням критеріїв якості [24-28].

Такі математичні методи дають змогу отримати найкраще з точки зору обраного параметра з усіх можливостей використання ресурсів. Специфіка сільськогосподарського виробництва визначає необхідність дотримання сивозмін для збереження якості ґрунтів та оптимізації процесів виробництва. Однак, сільськогосподарські підприємства недостатньо уваги приділяють даному питанню, а орієнтуються на виробництво продукції з найбільшою рентабельністю. Розглядаючи товарну продукцію ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» було визначено,

що рентабельність реалізації озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшника в 2021 р. склала 29,2%, 26,1% та 25,2% відповідно. Найменша рентабельність була озимого ячменю на рівні 6,7%. Для формування оптимізаційної плану розвитку підприємства, котрий дозволить максимально ефективно використовувати його потенціал (ресурсний, фінансовий, кадровий тощо), в якості цільового показника було обрано максимізацію прибутку.

При формування оптимізаційного плану розвитку виробництва було враховано принцип пропорційного розвитку галузей. Застосування останнього дає змогу провести певну балансову ув'язку всередині сільськогосподарського підприємства між його ресурсами та запланованими обсягами виробництва продукції, в розрізі окремих сільськогосподарських культур [11].

Бойчук Н.Я зазначає, що «співвідношення галузей у сільськогосподарському підприємстві та його спеціалізація визначаються передусім економічними умовами: вони повинні відповідати, з одного боку, потребам суспільства у продуктах сільського господарства, що знаходить своє відображення у планових завданнях, а з іншого – сприяти як найповнішому та ефективному використанню земельних, трудових і матеріальних ресурсів господарства. Усе це робить проблему правильної спеціалізації та раціонального поєднання галузей сільськогосподарських підприємств складним, багатоваріантним завданням.

Зміна розміру навіть однієї з галузей через наявність прямих і зворотних зв'язків призводить до певних змін в усій структурі виробництва. В якості інструменту проведення розрахунку було обрано модель оптимізації виробничо-галузевої структури сільськогосподарського підприємства, завдання якої полягає у визначенні виробничої структури, тобто у визначенні площ сільськогосподарських культур, поголів'я окремих видів і груп тварин тощо. Економіко-математична модель дає змогу відобразити чимало умов, взаємозв'язки між витратами ресурсів і результатами виробництва, збалансувати виробництво так, щоб забезпечити раціональне використання наявних ресурсів [9, с.54].

При формуванні задачі з оптимізації виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», в якості цільової функції визначено – одержання максимального прибутку з урахуванням виробничих тенденцій, котрі склались на підприємстві в частині пріоритетності вирощування зернових і технічних культур. В таблиці 3.1 згруповано ключові обмеження даної моделі.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані моделі оптимізації виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН»

Змінна	Характеристика змінної	Обмеження	Ліна характеристика обмеження
X1	площа пшениці озимої, га	Обмеження по площі ріллі	$X1 + X2 + X3 + X4 + X5 \leq 503$
X2	площа ячменю озимого, га;	Обмеження по трудових ресурсах	$25,1X1 + 26,2X2 + 26,4X3 + 28,1X4 + 27,1X5 + 4,3X6 \leq 132984$
X3	площа гороху, га	Обмеження по виробничих витратах:	$542X1 + 622X2 + 814X3 + 874X4 + 744X5 \leq 754000$
X4	площа кукурудзи на зерно, га	Обмеження по обсягах внесення азотних добрив (д.р.)	$22,1X1 + 23,7X2 + 20,4X3 + 27,4X4 + 24,1 X5 \leq 132984$
X5	площа соняшнику, га	Обмеження по площі соняшнику:	$X5 \leq 121$
		Обмеження по контрактних зобов'язаннях на кукурудзу:	$24X1 \geq 1500$
Цільова функція: $3450X1 + 720X2 + 130X3 + 2130X4 + 2060X5$ max прибутку			

Джерело: розробка автора

У розробленій економіко-математичній моделі було поставлено завдання оптимізувати водночас і структуру площ в розрізі товарної продукції, і витрати ресурсів, і дотримання сівозмін. Дана модель вміщує узгоджені між собою показники, які відповідають певній системі невідомих та обмежень, які потрібно знайти. В таблиці 3.1, згруповано дані, котрі виступають основою для розрахунку та базується на ретроспективних даних діяльності підприємства. За результатами проведених розрахунків було обґрунтовано проведення оптимізації посівних площ ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» в розрізі досліджуваних культур наступним чином, таблиця 3.2. Отримані результати, представлені в таблиці 3.2 в цілому позитивно характеризують ведення виробничої діяльності підприємства, адже отримані

прогнозні показники не мають значних варіаційних розбіжностей. Виключенням є ячмінь озимий та горох, що є цілком обґрунтованим адже рентабельність виробництва даних культур була значно нижчою в порівнянні з показниками пшениці озимою.

Таблиця 3.2 – Результати розрахунків щодо оптимізації посівних площ ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», га

Товарна продукція господарства	Факт, 2021 р.	Прогноз (оптимально), 2023 р.	Відхилення прогнозного значення до фактичного, (+/-)
Пшениця озима	174	206	+32
Ячмінь озимий	77	-	-77
Горох	10	-	-10
Кукурудза на зерно	132	140	+8
Соняшник	94	107	+13
Всього	503	503	-

Джерело розрахунки автора

Кукурудзи на зерно та соняшника. Зміна посівних площ дозволить підвищити обсяг валового виробництва, в розрізі культур, що мають найвищу рентабельність (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати розрахунків щодо оптимізації валового виробництва сільськогосподарської продукції ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», га

Товарна продукція господарства	Факт, 2021 р.	Прогноз (оптимально), 2023 р.	Відхилення прогнозного значення до фактичного, (+/-)
Озима пшениця	3450	4630	+ 1180
Ячмінь	720	-	-720
Горох	130	-	-130
Кукурудза на зерно	2130	2950	+820
Соняшник	2060	2540	+480
Всього	8490	10120	+1630

Джерело: розрахунки автора

Дані, представлені в таблиці 3.3 вказують на те, що економічно доцільно збільшити у структурі посівних площ озиму пшеницю, кукурудзу на зерно та соняшник відповідно на 32, 8 і 13 га. З метою покращання виробничо -

економічної діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН», доцільно ухвалити рішення щодо використання поживних посівів сумісно з ячменем озимим. Однею з переваг вирощування поукісних культур, а саме: сої порівняно з її вирощуванням як основної культури є те, що за поукісної технології відпадає потреба у проведенні багатьох агротехнічних заходів, що зумовлює економію значної кількості матеріальних витрат. Щодо гороху його пропонується вивести з сівозміни, як низькорентабельну культуру. Все це має бути враховано при розробці стратегії розвитку підприємства.

Використовуючи аналітичні дані щодо фінансово-економічної діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» розрахуємо прогностні значення наступних фінансових показників: виручка від реалізації, загальні витрати, а саме: виробничі та збутові витрати, прибуток, рівень рентабельності (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогностні фінансово-економічні показники ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» в умовах оптимізації плану виробництва, 2023 р.

Показник	Факт, 2021 р.	Прогноз, 2023 р.	Відхилення прогностного значення до фактичного, (+/-)
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8350,0	9687,0	+ 1337,0
Загальні витрати, тис. грн., в т.ч.	6523,0	7827,6	+ 1304,6
виробничі	5872,0	7046,4	+ 1174,4
на реалізацію продукції	651,0	781,2	+ 130,2
Прибуток, тис. грн.	1827,0	2192,4	+ 365,4
Рівень рентабельності, %	28,0	33,6	+ 5,6 в. п.

Джерело: розраховано автором

Представлені в таблиці 3.4 прогностні значення показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» на 2023 р. свідчать про те, що за умови оптимізації виробничого плану діяльності підприємства буде досягнуто зростання прибутку в розмірі 365,4 тис. грн. Впровадження окреслених змін забезпечить підвищення темпів зростання виручки від реалізації в порівнянні із темпами зростання загальних витрат. В частині зростання рентабельності виробництва буде досягнуто рівня 33,6 %. Також в рамках оптимізації

виробничого плану ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» запропоновано змінити сівозміни в частині виключення гороху та ячменю озимого в якості додаткових культур та замінити їх на сою.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуальної наукової проблеми щодо оцінки системи адміністративного менеджменту ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» та обґрунтування напрямів її удосконалення розробки комплексу теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій.

Висновки і результати, одержані у процесі наукового дослідження, можуть бути зведені до наступного:

Визначено, що сучасна концепція системи управління бізнесом вимагає від топ-менеджера не лише розуміння бізнес-процесів, а й чіткого розуміння стратегії розвитку бізнес-процесів. Будь-яке підприємство повинно адаптуватися до поточної соціально-економічної та соціально-політичної реальності, тобто мати можливість ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано залежать від громадської діяльності та громадських інститутів. Правильне розуміння цього можливе лише завдяки створенню системного бачення процедур, які відбуваються не лише на підприємстві, а й на рівні конкретної галузі та країни.

Досліджено, що ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» має структуру управління та операційну структуру, котрі характеризується ієрархічною підпорядкованістю від підлеглих до керівників. Але також використовуються і функціональні залежності, тобто підлеглі фахівці підпорядковуються начальнику в конкретних питаннях, які вимагають розумної і чіткої відповіді. Організаційна структура управління дуже централізована, тому керівники зберігають більшість повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень. В результаті впровадження централізації в ТОВ «АГРОФІРМА «СЛІВКІН» досягнуто покращення контролю та координацію різних аспектів роботи, підвищено ефективність прийняття управлінських рішень.

Розрахунками доведено ефективність діяльності апарату управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН». Зростання показників досягнуто за рахунок часткового

формування стратегії розвитку, котра базується на виваженій політиці оновлення матеріально-технічної бази, збереження працездатності, підвищення заробітної плати та розвитку нових напрямків діяльності. Проте зростання собівартості продукції у 2021 р. призвело до скорочення прибутків, що свідчить про необхідність більш ретельного планування статей витрат підприємства на виробництво товарної продукції.

Встановлено, що проєктно-орієнтоване управління в умовах реалізації стратегічного підходу є перспективним інструментом ефективного функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства та забезпечення розвитку бізнесу. Важливими цілями, необхідними для впровадження проєктного підходу та забезпечення сталого й ефективного розвитку є: впровадження системи планування, навчання персоналу; виведення продукції на ринок; розвиток систем продажів; комплекс маркетингових заходів; встановлення стандартів якості; підвищити рівень кваліфікації персоналу; створення інтегрованої інформаційної системи управління.

Обґрунтовано, що перевагою удосконаленої системи управління ТОВ «АГРОФІРМА СЛІВКІН» є зменшення рівня централізації управління та введення третього рівня управління на відміну від дворівневої системи управління, котрі діє на підприємстві. За умови впровадження блоку проєктно-орієнтованого управління буде досягнуто розмежування функціональних повноважень в рамках діяльності фахівців різного напрямку, а отже буде вирішено питання із накладенням додаткових повноважень, що визначено в якості негативного чинника за результатами аналізу.

Підтверджено, що за умови оптимізації виробничого плану діяльності підприємства буде досягнуто зростання прибутку в розмірі 365,4 тис. грн. Впровадження окреслених змін забезпечить підвищення темпів зростання виручки від реалізації в порівнянні із темпами зростання загальних витрат. В частині зростання рентабельності виробництва буде досягнуто рівня 33,6 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Герасимyak Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127 (дата звернення: 29.11.2022 р.)
2. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство*. Мукачево: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166–171.
3. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/43.pdf (дата звернення: 29.11.2022 р.)
4. Міненко М. А. Місце і роль адміністративного менеджменту в загальноорганізаційній системі управління. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 7–10.
5. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 2. С. 56–62.
6. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15. Вип. 2. С. 105–122.
7. Савченко Р. О., Савченко Н. М. Види та стадії управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 70–73.
8. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf (дата звернення: 29.11.2022 р.)

9. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О. А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
10. Кузнецов А. А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2. С. 97–106.
11. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. С. 15-27.
12. Вітер С. А., Світлишин І. І. Захист облікової інформації та кібербезпека підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-11/18-stati-11/1256-viter-s-a-svitlishin> (дата звернення: 29.11.2022 р.)
13. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 67. С. 13–27.
14. Гірман А. П. Перспективи організації праці в контексті розвитку smart-економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2017. № 3 (08). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/26.pdf (дата звернення: 29.11.2022 р.)
15. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5 (1). С. 113–117.
16. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 620–624.
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної

діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
10.21272/mmi.2018.1-16

18. Ковальчук О. І. Сучасні концепції організації офісного простору. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 4. С. 106–113.

19. Козаченко Г. В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 37–40.

20. Орлов В. М., Новицька С. С. Стратегічне планування в процесі управління підприємством. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 103–110.

21. Пчелянська Г. Б., Васьковська К. О., Пчелянський Д. П. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 1. С. 71–75.

22. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 10 (2). С. 121–125.

23. Карлик Ю. Ю., Бігдан, М. Г. Планування та формування продуктової стратегії підприємства при виході на зовнішній ринок. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. Вип.1(47). С. 169–171.

24. Walton, P. (2019). Information Evolution and Organisations. *Information*, 10(12), 29. <https://doi.org/10.3390/info101203934>.

25. Manteghia, N., Jahromib, S. (2012). An Overview of Systems Design and Development Methodologies with Regard to the Involvement of Users and Other Stakeholders, *Procedia Technology*, 1, 308–312.

26. Schoormann, T., Kutzner, K. (2020). Towards Understanding Social Sustainability: An Information Systems Research-Perspective. *Forty-First International*

Conference on Information Systems ICIS 2020 (13–16 December, 2020, Hyderabad). Hyderabad, India, 1–17.

27. Pelizza, A. (2021). Towards a sociomaterial approach to inter-organizational boundaries: How information systems elicit relevant knowledge in government outsourcing. *Journal of Information Technology*, 36(2), 94–108. <https://doi.org/10.1177/0268396220934490>.

28. Liu, X., Werder, K., Mädche, A. (2016). A Taxonomy of Digital Service Design Techniques. Thirty Seventh International Conference on Information Systems, ICIS 2016 (11–14 December, 2016, Dublin). Dublin, Ireland, 1–12.

1.