

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Кузнєцова Марія Михайлівна

Керівник: *Орехова Альвіна Іванівна*
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Бричко Аліна Михайлівна*
к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри Альвіна ОРСХОВА

(посада, ПІБ)

« » 20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Кузнєцовій Марії Михайлівні

1. Тема роботи: Удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві
2. База практичного дослідження: ТОВ «СГП «Сілва» Білопільського району Сумської області

керівник роботи Орсова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « » №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «07» червня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні аспекти удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві;

дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «СГП «Сілва»;

провести аналіз організаційного середовища підприємства;

провести аналіз функцій управління на підприємстві;

запропонувати напрями удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – квітень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	квітень 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 квітня – 02 травня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	07 червня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	07 червня – 12 червня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2023 р.	

Студент _____
(підпис)

М.М. Кузнєцова

Керівник роботи _____
(підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Кузнєцова М.М. Удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні аспекти удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві. Досліджено систему управління в аграрному підприємстві. Запропоновані шляхи удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві.

У досліджуваному господарстві фінансовий стан підприємства є не задовільним. Про це свідчить зростання чистого збитку. В той же час підприємство має резерви для використання власного потенціалу та поліпшення існуючого стану. На основі проведеного аналізу підприємству варто дотримуватися агресивної ринкової стратегії. Вирішальним фактором продуктивності аграрного підприємства є наявність на виробництві людських ресурсів, здатних професійно виконувати поставлені перед ними завдання. Ефективність застосування конкретної моделі мотивації та управління персоналом, розвиток нових форм організації їх праці, планування соціальної кар'єри, оцінка діяльності, підбір та розстановка кадрів повинні бути основою для формування кадрової політики аграрного підприємства.

Ключові слова: система, менеджмент, управління, підприємство, аналіз, оцінка.

SUMMARY

Kuznetsova M.M. Improvement of the management system in an agricultural enterprise.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological aspects of improving the management system in the agricultural enterprise were investigated. The management system in the agricultural enterprise was studied. Proposed ways to improve the management system in an agricultural enterprise. In the studied economy, the financial condition of the enterprise is not satisfactory. This is evidenced by the increase in the net loss. At the same time, the enterprise has reserves for using its own potential and improving the existing state. Based on the analysis, the company should follow an aggressive market strategy. A decisive factor in the productivity of an agricultural enterprise is the availability of human resources in production, capable of professionally performing the tasks set before them. The effectiveness of the application of a specific model of motivation and personnel management, the development of new forms of organization of their work, social career planning, performance evaluation, selection and placement of personnel should be the basis for the formation of the personnel policy of an agricultural enterprise.

Keywords: system, management, management, enterprise, analysis, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи менеджменту в аграрному підприємстві	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СГП «Сілва»	19
2.2 Аналіз організаційного середовища	24
2.3 Аналіз функцій управління на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві	33
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день для інтеграції у світову ринкову систему українським аграрним підприємства потрібні значні зусилля. У тому числі розробка та впровадження найбільш відповідних реалій ринку управлінських концепцій. Саме тому необхідна розробка та практичне застосування нових інструментів та методів з метою вдосконалення системи управління підприємством. У більшості випадків через флуктуації середовища відбуваються зміни в системі, що призводить до порушення динамічної рівноваги. Як показує практика, показник вартості підприємства є необхідним показником для управління в сучасних умовах, що найбільш повно відображає фінансовий стан підприємства на певний момент часу та його економічну стійкість, що зумовлює його застосування як критеріїв та індикатора відповідності поставленим цілям. Проблема управління сучасного аграрним підприємством на основі його вартості зачіпає необхідність прогнозування впливу екзогенних факторів середовища на підприємство та прийняття на основі цих даних попереджувальних управлінських рішень чи превентивних дій. Оскільки стратегічне планування в у будь-якому випадку передбачає розвиток підприємства, через те, що розвиток є незворотним і підпорядкований змінам, внаслідок чого виникає якісно новий стан. А цим і пояснюється актуальність теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Найбільш суттєві дослідження з питань дослідження системи менеджменту в аграрному підприємстві провели вчені-науковці, серед яких Бабко Н. М., Калініченко С. М., Микитась А. В., Харчевнікова Л. С. [1], Горобець Н. М., Чорна І. А. [8], Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Надольний О. В. [11], Криворучко О. М., Ковальова О. П. [13], Прокопенко О. В. [19] та ін. В той же час, не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з особливостями удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні аспектів удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні аспекти удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «СГП «Сілва»;
- провести аналіз організаційного середовища підприємства;
- провести аналіз функцій управління на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «СГП «Сілва» Білопільського району Сумської області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження слугували фундаментальні положення досліджуваної теми, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження.

В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод групувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління ризиком використовувались методи систематизації, алгоритмізації, групування тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства

фінансів України, матеріали періодичного друку та наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методичні аспекти удосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві;
- запропоновані шляхи вдосконалення системи менеджменту в аграрному підприємстві шляхом створення на підприємстві служби служби внутрішнього контролю;
- запропоновано ключові напрями вдосконалення організаційної структури управління, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, оперативним та стратегічним цілям діяльності та засобам управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему системи менеджменту в аграрному підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, ТОВ «СГП «Сілва», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції в м. Київ.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 тезу доповіді:

1. Орехова А.І., Кузнєцова М.М. Удосконалення системи менеджменту аграрних підприємств. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Київ, 2 червня 2023 р. С.30-32.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 45 сторінках. Список використаних джерел включає 21 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Процес управління підприємством реалізується у межах системи управління підприємством. Система управління існує на будь-якому підприємстві.

У рамках системи управління можна виділити об'єкт управління та керуючу частину. Як об'єкт управління тут виступає виробничий процес, а як керуюча частина - управлінські служби підприємства. Система управління підприємством функціонує на основі встановлених документально (положення про підрозділи, посадові інструкції тощо) або сформованих практично правил.

На кожному рівні ієрархії системи управління тією чи іншою мірою реалізується набір функцій управління: прогноз - планування - реалізація планів - облік та аналіз результатів - коригування прогнозів та планів. Принцип створення системи управління підприємством полягає в тому, щоб провести поділ праці по вертикалі, який здійснюється шляхом делегування лінійних повноважень зверху вниз за рівнями управління, сформованими при побудові структури підприємства. Створення ефективної організаційної структури підприємства – одне з найважливіших завдань топ-менеджерів будь-якої компанії. Від логічності структури залежить як швидкість так і якість роботи організації. Якщо кожна людина в компанії знаходиться на своєму місці і знає свої посадові обов'язки, якщо існують правила взаємодії відділів один з одним, діяльність компанії нагадуватиме налагоджений механізм, що працює з максимальним результатом і мінімальними витратами.

Управління в організації здійснюється за допомогою механізмів управління. Економічний механізм менеджменту вирішує конкретні

проблеми взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають в процесі господарської діяльності.

Механізм управління — це підсистема управління системою, призначення якої забезпечує властивість керованості системи в цілому.

Функція управління — це вид трудової діяльності людини, спрямований на урівноваження стану організації із зовнішнім середовищем, що вступає при цьому в систему управлінських відносин.

За цими ознаками можна виділити дві основні групи функцій управління:

- загальні функції управління — це функції, які визначають вид управлінської діяльності, незалежно від місця її прояву;
- конкретні функції управління — це функції, які визначають спрямованість праці людини на конкретний об'єкт. Вони залежать від організації, спрямованості її діяльності. Конкретні функції управління виникають в результаті горизонтального поділу праці.

До загальних функцій управління відносяться: планування; організація; координація; мотивація; контроль.

Функція планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягти цих цілей. Планування — це один із способів, за допомогою якого забезпечується єдине керівництво зусиллями всіх членів організації для досягнення загальних її цілей. Призначення планування, як функції управління, полягає в намірі передбачення участі всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств (підрозділів), що входять до організації. Ця діяльність спрямована на виявлення та прогнозування споживчого запиту, аналіз та оцінку ресурсів, перспективи розвитку господарської кон'юнктури.

Організувати — значить створити певну структуру. Існує безліч елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати

свої плани і тим самим досягти своєї цілі. Оскільки в організації роботу виконують люди, іншим важливим аспектом функції організації є визначення того, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи працівникам окремі завдання та повноважень або права на використання ресурсів організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків.

Координація, як функція менеджменту, є собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного та гармонічного розвитку різних сторін (технічних, фінансових, виробничих та ін.) об'єкта управління при оптимальних для даних умовах трудових, грошових і матеріальних витрат. За способом здійснення координація може мати вертикальний або горизонтальний характер. Координація по вертикалі набуває значення субординації — підпорядкування функцій одних компонентів іншим, а в менеджменті — службове підпорядкування молодших старшим, що ґрунтується на нормах службової дисципліни. Задача вертикальної координації — організація ефективного зв'язку та збалансування структурних підрозділів та їх працівників різних ієрархічних рівнів. Горизонтальна координація полягає в забезпеченні співпраці керівників, спеціалістів та інших працівників підрозділів, між якими немає відносин підпорядкування. В результаті досягається узгоджена єдина думка на загальні завдання.

Мотивація — процес стимуляції себе та інших до дії для досягнення загальної цілі. Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть належним чином сформовані плани і найдосконаліша структура організації не мають ніякого значення, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. Тому завдання цієї функції полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язків і згідно з планом [10].

Контроль — це процес забезпечення того, щоб організація дійсно досягла своїх цілей. Обставини можуть змусити організацію відхилитися

від основного курсу, призначеного керівником. І якщо керівництво виявиться нездатним знайти та виправити ці відхилення від початкових планів, перш ніж організація отримає серйозний збиток, досягнення цілей буде поставлено під загрозу.

Аграрний бізнес займає особливе місце в економіці кожної країни. Аграрна сфера, як виробнича та життєзабезпечуюча система, включає власне аграрне виробництво, тобто виробництво сільськогосподарської продукції підприємствами різних організаційно-правових форм; виробництво ресурсів для сільського господарства (машин, обладнання, добрив, засобів захисту рослин); зберігання та переробку сільськогосподарської продукції; галузі виробничої та ринкової інфраструктури, маркетинг.

До структури аграрного сектора включають різні галузі, підгалузі та види виробництв. В результаті його межі в одних країнах ширші, в інших менш широкі.

Агропромисловий комплекс є основним виробником життєво важливих продуктів, які здебільшого не відтворюються в інших галузях і використовує для цієї мети такі специфічні засоби виробництва, як землю та тварин. Економічні відносини в системі АПК, у зв'язку з цим, можна розглядати як відносини щодо ресурсного забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції, її створення, переробки та реалізації.

Аграрне виробництво має ряд специфічних особливостей, які істотно впливають на формування системи управління, і, відповідно, застосування специфічних технологій менеджменту в АПК. До основних специфічних особливостей можна зарахувати: залежність від природних умов; сезонний характер виробництва та грошових надходжень; уповільнений, порівняно з промисловістю, кругообіг та обіг фондів; використання, як засобу виробництва, землі; відмінності у формах власності; особливості технологій виробництва, пов'язані з живими організмами - рослинами, тваринами, мікроорганізмами, територіальна розрідженість виробництва та віддаленість структурних підрозділів від центру [19].

Облік впливу особливостей сільського господарства є обов'язковим і він зумовлює значною мірою ефективність функціонування всієї системи управління сільськогосподарським виробництвом знизу до верху.

Метою управління в АПК є розвиток аграрного виробництва, задоволення потреб населення у продовольстві, а в промисловості — у сільськогосподарській сировині для досягнення найкращих соціальних та економічних результатів, що забезпечують високий рівень та якість життя.

На побудову структури управління аграрними підприємствами впливають зовнішні та внутрішні чинники та умови.

До зовнішніх факторів відносять: цілі, принципи та методи управління, що визначаються соціально-економічною природою виробництва та відносин, сформованих на основі різноманітних форм власності в аграрній сфері; територіальне розміщення; підпорядкованість, кооперацію, інтеграцію.

До внутрішніх чинників відносять: фактори виробництва та фактори власного управлінського характеру. Чинники виробництва включають: організаційний устрій підприємства; розмір та тип виробництва; рівень спеціалізації та концентрації виробництва; оснащеність виробництва необоротними активами; природні та економічні умови; наявність засобів зв'язку та транспорту; забезпеченість та рівень кваліфікації кадрів. Чинники власного управлінського характеру включають: ступінь відповідності структури управління організаційної структури; ступінь централізації та децентралізації функцій управління; керованість; співвідношення між територіальними та галузевими формами управління; рівень кваліфікації працівників управління; рівень механізації та автоматизації управлінських робіт.

Виділяють такі типи структур управління в аграрній сфері:

- лінійна структура управління (керівна дія на об'єкт можуть передаватися тільки керівником об'єкта, розпорядження якого обов'язкові до виконання),

- функціональна структура управління (підготовка рішень для лінійних керівників здійснюється спеціалізованими функціональними службами),

- лінійно-функціональна структура управління (по лінії загального керівництва кожен працівник підпорядковується одному керівнику, а функціональні ланки займаються питаннями, віднесеними до їхньої компетенції (технічна, економічна, агрономічна), при цьому остаточне рішення зберігається за загальним керівництвом),

- дивізійна структура управління (її формування здійснюється за конкретним видом продукції, за певним колом споживачів чи регіону. Кожне відділення має власну внутрішню структуру функціональних служб і керівники відділення приймають рішення та відповідальні за кінцеві результати),

- матрична структура управління (під кожен програму, проект створюються мобільні групи розробників та виконавців зі спеціалістів функціональних служб підприємства на чолі з керівником групи чи проекту).

Успішне виконання завдань щодо вдосконалення господарського механізму та управління аграрній сфері багато в чому залежить і від кваліфікованого використання всіма керівниками та спеціалістами існуючої системи методів управління.

Для управління необхідно не тільки визначити цілі та завдання, але й знайти найбільш активні форми залучення селян та цілих сільськогосподарських колективів для досягнення поставлених цілей та завдань. Такими активними формами органів управління аграрних підприємств є методи управління, тобто є організаційно-господарськими інструментами у руках керівників і фахівців і визначають успіх управлінського процесу.

Вплив методів управління на колектив працівників чи окремого працівника формується безпосередньо з мотивацією, тобто формування у

свідомості колективу чи окремої людини мотиву (спонукального стимулу до дії у потрібному напрямі).

За характером мотиваційних на поведінку працівників методів управління можна поділити на організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні та соціально-психологічні.

Організаційно-розпорядчі методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий чи інший адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню, що вимагає ухвалення науково обґрунтованого рішення, а також використання дієвої системи контролю за виконанням наказів, розпоряджень.

Економічні методи управління об'єднують всі ті прийоми та способи, за допомогою яких опосередковано впливають на економічні інтереси об'єкта управління та здійснюють матеріальне стимулювання праці як виробничих колективів, так і окремих їх членів, що базуються на свідомому використанні вимог економічних законів.

Соціально-психологічні методи управління - способи впливу на людей шляхом виховання свідомого ставлення до праці, використання соціальних та психологічних властивостей особистості та колективу. Соціально-психологічні методи поділяються на соціологічні та психологічні засоби впливу, важливим завданням яких є забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату.

Слід зазначити, що у практиці вибір методів та його комбінацій залежить від конкретних ситуацій і завдань управління. Але зазвичай всі методи управління взаємопов'язані, тобто утворюють єдину систему та враховують одночасно організаційний та економічний інтерес, матеріальне та моральне стимулювання, соціально-психологічні фактори.

Організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні методи управління не тільки не є взаємовиключними, а, навпаки, доповнюють один одного. Будь-яке розпорядництво має обґрунтовуватися точним економічним розрахунком і підкріплюватися економічною та

моральною (соціальною) зацікавленістю, а економічні та соціальні заходи розробляються та впроваджуються адміністративним апаратом управління через систему організаційно-розпорядчих методів.

Тільки в сукупності методи управління створюють умови та передумови для найефективнішого управління в аграрній сфері. Керівники всіх рівнів у сучасних умовах повинні вміти володіти всім комплексом методів управління, здійснювати правильний вибір і застосовувати ті методи, які в ринковій економіці забезпечують максимальну їх ефективність.

Слід зазначити, що ефективне управління виробничим об'єктом традиційно розглядається як процес, заснований на використанні сучасних технологій управління та більш прогресивних форм його організації. На сьогодні реструктуризацію бізнесу, на основі бізнес-процесів, взяли на озброєння майже всі провідні компанії світу. На практиці багатьох підприємств доведено, що навіть часткове вдосконалення бізнес-процесів організації дає ефект у вигляді збільшення виробництва на 10-20 %, а фундаментальне переосмислення і радикальне проектування бізнес-процесів для досягнення фундаментальних покращень ключових показників ефективності вимагає різкого десятикратне підвищення ефективності.

Управлінська діяльність на рівні управління аграрним підприємством на основі процесного підходу – це безперервне виконання комплексу певних взаємопов'язаних видів діяльності та загальних функцій управління. Проте слід зазначити, що виконання окремих робочих та управлінських функцій також розглядається як процес, тобто загальний процес – це сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, які перетворюють деякі входи ресурсів, інформації тощо на відповідні виходи та результати. Управління в цілому є фундаментальним змістом і сутністю процесного підходу [3].

Сенс управління бізнес-процесами полягає в ефективному реагуванні організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної незалежності від стереотипів. Управління бізнес-процесами стає все

більш важливим елементом менеджменту сучасної організації. Основними передумовами впровадження управління на основі бізнес-процесів є:

- розуміння співробітниками організації всього процесу роботи, своєї ролі та рівня відповідальності;
- надання працівникам максимальної свободи дій;
- надійний та ефективний зв'язок на стиках елементів бізнес-процесу;
- обмін інформацією в режимі реального часу;
- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо цього вимагають інтереси організації при вирішенні конкретної проблеми;
- здатність співробітників вирішувати широкий спектр завдань;
- звільнення від стереотипів управління;
- нестандартне, креативне мислення співробітників;
- ініціативність та імпровізація замість старанності;
- сильна та гарантована мотивація.

Удосконалення бізнес-процесів в аграрних підприємствах дозволяє створити цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності:

1. система управління на основі бізнес-процесів дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
2. управління стає зрозумілішим, оскільки з'являється можливість оцінити ефективність на кожному етапі виробничої та господарської діяльності підприємства;
3. дозволяє використовувати процесний підхід в відповідно до вимог ISO-9000. Все вищесказане доводить, що процесний підхід призводить до синергетичного ефекту, в результаті якого вдосконалення одного з бізнес-процесів призводить до вдосконалення інших.

В умовах стрімкого зростання напруженості та нестабільності зовнішнього середовища різноманітність процесів ринкової економіки вимагає постійної адаптації процесів управління аграрними підприємствами до змін та переорієнтації на потреби ринку, що, в свою чергу, потребує

системного вдосконалення управління. Удосконалення менеджменту, перш за все, має бути спрямоване на оптимізацію організаційної структури підприємства.

Перехід організації до процесного методу формування структур управління призводить до досягнення фундаментальних поліпшень основних показників діяльності підприємства, до створення більш оптимальної системи управління та підвищення її гнучкості. Процесно-орієнтована модель управління (тобто модель управління, орієнтована на бізнес-процеси) вимагає виділення бізнес-процесів на рівні сучасних вимог: назвати певний вид роботи, позначити її початок і кінець, знайти «господаря процесу» (того, хто відповідає за результат) і визначити необхідний результат (включаючи показники якості та ефективності).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СГП «Сілва»

Об'єктом проведеного дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільськогосподарське підприємство «Сілва» Білопільського району Сумської області. Головним завданням діяльності ТОВ «СГП «Сілва» є виробництво, переробка та реалізація продукції, надання послуг, а також інші види діяльності, передбачені статутом.

Основними напрямками діяльності господарства є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур,
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів,
- вирощування інших однорічних і дворічних культур,
- вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників.

Дослідимо склад та структуру необоротних активів підприємства на прикладі рис. 2.1.

Аналізуючи дані зазначаємо про те, що найбільшу їх частку, в загальній структурі необоротних активів, складають основні засоби.

Відзначаємо, що вартість необоротних активів підприємства у 2022 р. зменшилася на 670,8 тис. грн., в порівнянні з базисним роком.

Зменшення вартості необоротних активів господарства відбулося за рахунок зменшення вартості основних засобів на 656,8 тис. грн. Зменшення відбулося і в частині нематеріальних активів на 14,0 тис. грн., у порівнянні з базисним роком.

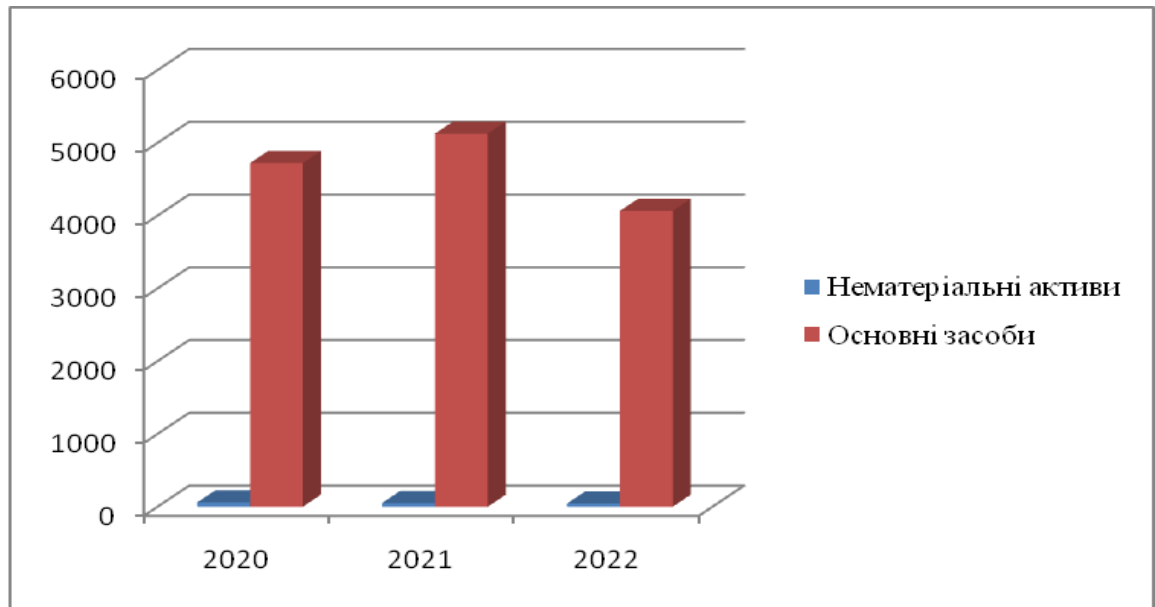


Рисунок 2.1 - Склад та структура необоротних активів підприємства

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Таким чином, зменшення частки необоротних активів свідчить про погіршення матеріально-технічного забезпечення господарства.

На прикладі табл. 2.1 дослідимо склад та структура оборотних активів господарства.

Таблиця 2.1 - Склад та структура оборотних активів підприємства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Запаси:	3501,9	4895,9	5651,4	+2149,5
у т.ч. готова продукція	2214,7	3509,2	3098,0	+883,3
Поточні біологічні активи	2118,4	2504,6	3109,1	+990,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	202,9	417,2	76,2	-126,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	17,2	434,6	1650,7	+1633,5
Гроші та їх еквіваленти	3,9	34,3	20,0	+16,1
Інші оборотні активи	77,2	71,9	50,2	-27
Всього	5921,5	8358,5	10557,6	+4636,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Аналізуючи проведені розрахунки зазначаємо, що вартість оборотних активів господарства у 2022 р., порівняно з базисним роком., збільшилася на

4636,1 тис. грн. Найбільше збільшення відбулося за рахунок підвищення вартості запасів на 2149,5 тис. грн. та іншої поточної дебіторської заборгованості на 1633,5 тис. грн., що свідчить про зростання обсягів реалізації, робіт послуг споживачам. Зростання суми іншої поточної дебіторської заборгованості свідчить про відволікання коштів з господарського обороту, що є негативним фактором. Також слід зазначити про зростання вартості поточних біологічних активів у звітному році, в порівнянні з базисним, на 990,7 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у звітному році, порівняно з базисним, зменшилася на 126,7 тис. грн., що є позитивним фактором.

На прикладі табл. дослідимо динаміку та структуру персоналу за категоріями працівників (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура персоналу за категоріями працівників у ТОВ «СГП «Сілва»

Категорія працівників	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Адміністративно- управлінський персонал	3	4	5	+2
Основний персонал	9	8	8	-1
Допоміжний персонал	1	1	1	-
Всього	13	15	16	+2

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Склад та структура джерел формування майна господарства наведено в табл. 2.3.

Аналізуючи наведені розрахунки зазначаємо, що у 2022 р. відбулося збільшення суми джерел формування майна господарства на 3965,3 тис. грн., порівняно з базисним роком.

Таблиця 2.3 - Склад та структура джерел формування майна господарства

Назва	2020 р., тис. грн.	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Зареєстрований пайовий капітал	62,5	62,5	62,5	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8939,6	11448,5	11163,1	+2223,5
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	885,0	1130,4	1672,8	+787,8
Короткострокові кредити банків	146,4	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	186,7	184,6	121,5	-65,2
розрахунками з бюджетом	99,8	119,4	86,5	-13,3
розрахунками зі страхування	-	-	34,2	-
розрахунками з оплати праці	32,6	48,8	137,2	+104,6
Інші поточні зобов'язання	350,4	544,0	1390,5	+1040,1
Всього	10703,0	13538,2	14668,3	+3965,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Нерозподілений прибуток у 2022 р. збільшився, у порівнянні з 2020 р., на 2223,5 тис. грн. і склав 11163,1 тис. грн. Інші поточні зобов'язання збільшилися на 1040,1 тис. грн. і склали у 2022 р. 1390,5 тис. грн. Довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшилися у 2022 р., порівняно з 2020 р., на 787,8 тис. грн. і склали у 2022 р. 1672,8 тис. грн.

Важливим є аналіз основних економічних показників діяльності господарства, з метою визначення основних результативності його діяльності та ефективності роботи. Дані для аналізу наведені на прикладі табл. 2.4.

Проведені розрахунки дозволяють констатувати про збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції на 1448,7 тис. грн., порівняно з 2020 р. Таке підвищення свідчить про нарощування обсягів реалізованої продукції та збільшення їх ціни.

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники діяльності підприємства

Назва	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6752,7	6151,1	8201,4	+1448,7
Інші доходи, тис. грн.	98,3	180,6	383,8	+285,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	96,5	2508,9	(285,4)	-354,9
Рівень рентабельності (збитковості), %	1,4	40,8	(3,2)	-4,58
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,25	9,3	5,96	-1,29
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,71	0,75	0,67	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,03	0,01	+0,01
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,84	0,85	0,76	-0,08

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «СГП «Сілва»

Чистий збиток у звітному році збільшився, в порівнянні з 2020 р., на 354,9 тис. грн. і склав 285,4 тис. грн.

Рівень збитковості господарства у 2022 р., в порівнянні з базисним роком., збільшився на 4,58 %, що свідчить про загрозливу операційну, інвестиційну та фінансову діяльність ТОВ «СГП «Сілва».

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 р., у порівнянні з базисним роком., зменшився на 1,29 та дорівнює 5,96, що свідчить про задовільний стан платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зменшився на 0,04, але враховуючи те, що коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом 2020-2022 рр. перевищував нормативне значення 0,1, свідчить про нормальний стан підприємства та що у нього є вільні джерела формування оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 р., у порівнянні з базисним роком., збільшився на 0,01 та дорівнює 0,01. Враховуючи те, що цей показник нижче 0,1, це не є достатнім у разі негайної потреби погашення боргів, термін яких може наступити негайно.

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) зменшився на 0,08 та дорівнює 0,76, що є вище нормативного значення, а це свідчить про те, що у господарства є потенціал для власного розвитку.

Чисельність працівників на підприємстві складає 16 осіб.

Таким чином, можемо констатувати, що фінансовий стан підприємства є не задовільним. Про це свідчить зростання чистого збитку. В той же час підприємство має резерви для використання власного потенціалу та поліпшення існуючого стану.

2.2 Аналіз організаційного середовища

Аналіз організаційного середовища виконує низку важливих функцій у діяльності підприємства:

- з точки зору стратегічного планування покращує облік найважливіших факторів, що впливають на економіку організації та її майбутнє;
- з погляду політики фірми, допомагає їй створити себе найбільш сприятливе враження;
- з погляду поточної діяльності, забезпечує інформацією, яка потрібна на кращого виконання робочих функцій.

Процес аналізу організаційного середовища починається з визначення основних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Використання SWOT-аналізу по-іншому називають матрицею початкового стратегічного аналізу. Це найбільш простий і легкодоступний метод, що дозволяє проінтегрувати різні аспекти зовнішньої і внутрішнього середовища і здатний дійсно надати допомогу у виборі оптимальної стратегії становлення підприємства.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «СГП «Сілва» на рисунку 2.2.

Сильні сторони: – висока якість виробництва продукції. – досвідченість та кваліфікація фахівців. – добре опрацьована функціональна стратегія	Слабкі сторони: – застаріле обладнання. – незадовільна організація маркетингової діяльності. – високий рівень витрат на виробництво. – географічна близькість до країни-агресора
Можливості: – розвиток нових ринків збуту продукції. – поява нових технологій. – розширення асортименту продукції. – ослаблення позицій фірм-конкурентів. – підвищення ефективності управління.	Загрози: – зміна законодавства. – зниження купівельної спроможності населення. – несприятлива зміна курсів іноземних валют. – конкуренція з боку інших аграрних підприємств. – високі ціни на сировину. – несприятливі демографічні зміни

Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «СГП «Сілва»

Джерело: складено автором

Таким чином, можемо констатувати, що у досліджуваного підприємства є можливості для подальшого розвитку та масштабування діяльності. Однак існуючі слабкі сторони та загрози формують необхідність у виваженому підході до розробки стратегії розвитку підприємства.

PEST-аналіз - це модель для дослідження зовнішнього оточення підприємства. Щоб виконати аналіз, потрібно описати чотири групи факторів, які можуть вплинути на підприємство. На прикладі табл. Проведемо PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства (табл.2.5).

Однією з основних складових внутрішнього середовища є організаційна структура управління. Організаційна структура управління - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких відносинах, що забезпечують їхнє функціонування та розвиток як єдиного цілого.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства

Політичні фактори:	Економічні фактори:	Соціокультурні фактори:	Технологічні фактори:
зміна податкового, трудового законодавства.	рівень доходів населення та рівень безробіття.	сезонне підвищення чи зниження попиту.	освоєння нових технологій.
рівень корупції та стабільність політичних установ.	поява нових конкурентів.	підвищення чи зниження народжуваності.	розробка нових видів добрив та засобів захисту рослин
режим відносин з іншими країнами.	стабільність ринку зерна та м'яса.	рівень народжуваності та приріст населення, що впливає на попит на продукти харчування.	новітні технології в галузі автоматизації інфраструктури.

Джерело: складено автором

Вона повинна сприяти такій її взаємодії із зовнішнім середовищем, насамперед, з інноваційною обстановкою, що дозволяє безперервно вдосконалювати систему управління та сам об'єкт управління.

Організаційні структури управління підприємства покликані виконувати функції методичного керівництва виконанням програм, координації, узагальнення та оцінки діяльності виконавців, ланок, організацій, які задіяні на їх реалізацію. Основні характеристики організаційної структури - чисельність управлінського персоналу з функцій управління, чисельність лінійного управлінського персоналу, кількість рівнів ієрархії системи управління підприємством, кількість структурних ланок кожному рівні, ступінь централізації управління.

На прикладі рис. 2.3 дослідимо організаційну структуру підприємства.

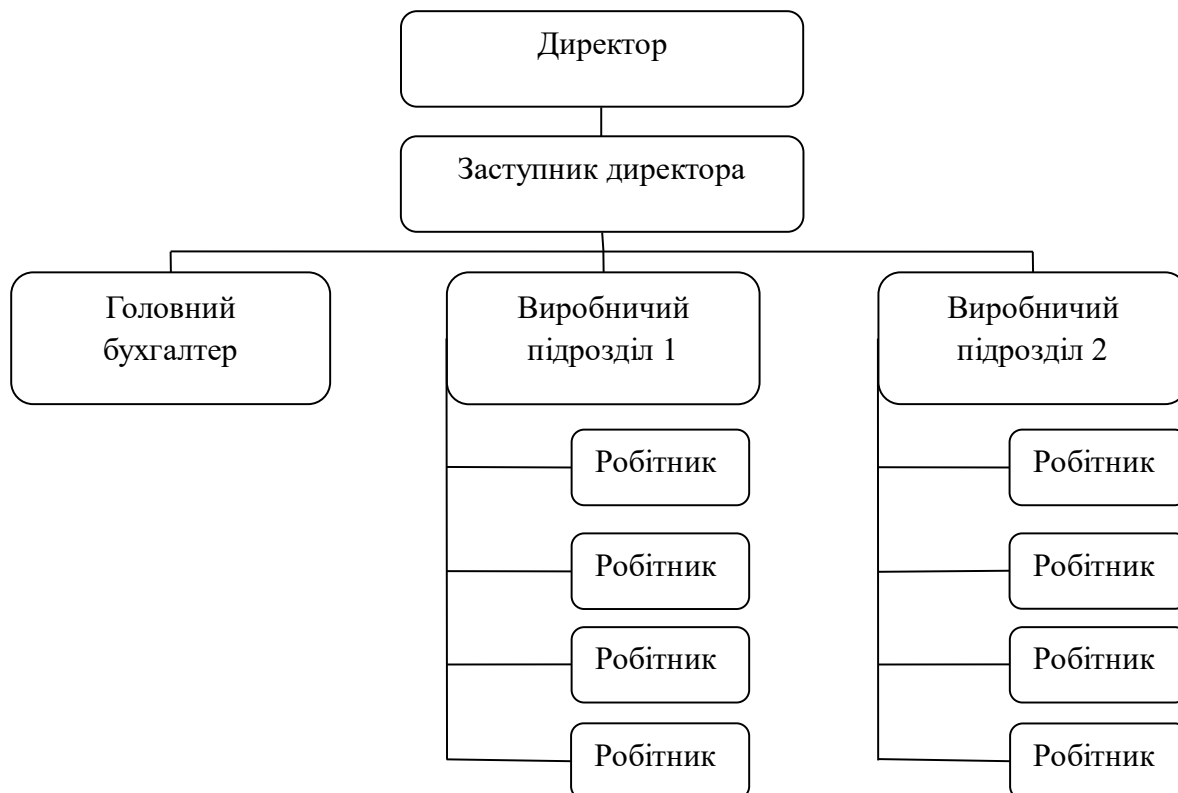


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ТОВ «СГП «Сілва»

Джерело: складено автором

Директор підприємства – здійснює загальне керівництво підприємством, направляє роботу персоналу та служб на забезпечення збереження та утримання приміщень та майна у справному стані відповідно до правил та норм експлуатації, безперебійної роботи обладнання, зовнішнього благоустрою, дотримання санітарно–технічних та протипожежних правил.

Заступник директора - організовує роботу на підприємстві з питань, що входять до його функціональних обов'язків, проводить аналіз структури товарних запасів, динаміки товарообігу за окремими групами товарів, бере участь у складанні замовлень та договорів на постачання товарів, контролює їх виконання, перевіряє правильність ведення та оформлення документів, пов'язаних з поставками та реалізацією товарів забезпечує дотримання працівниками трудової та виробничої дисципліни, правил та норм охорони праці, вимог виробничої санітарії та гігієни, вимог протипожежної безпеки, цивільної оборони.

Головний бухгалтер - організовує роботу з постановки та ведення бухгалтерського обліку підприємства з метою отримання зацікавленими внутрішніми та зовнішніми користувачами повної та достовірної інформації про її фінансово-господарську діяльність та фінансовий стан.

Дана організаційна структура по своєму типу є лінійно-функціональною. Така структура є найбільш ефективною у стабільному середовищі, розрахована на використання діючих технологій, відповідає ефективному виконанню стандартизованих експлуатаційних заходів, орієнтованих на цінову конкуренцію. Вона найбільш ефективна там, де апарат управління виконує рутинні та не змінюючи задачі та функції. Недоліком лінійно-функціональної структури є порушення принципу єдиного начальства, складнощі у прийнятті та реалізації узгоджених управлінських рішень. Тому ця обставина ускладнює використання досліджуваної системи управління, оскільки вона найменш сприйнятлива до прогресивних методів науки і техніки.

На основі проведеного аналізу підприємству варто дотримуватися агресивної ринкової стратегії. В цьому випадку підприємство швидше зможе завоювати потрібні позиції на ринку. Агресивна ринкова стратегія означає прагнення стати і бути першим, провідним підприємством з погляду інновацій у певному сегменті ринку й у певній галузі.

Взагалі для будь-якого підприємства розробка пропозицій щодо вдосконаленню стратегії розвитку будуть значною частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо керівництво правильно їх сформує та стимулює їх здійснення у всьому підприємстві. З метою вдосконалення стратегії розвитку підприємства, а також для виходу з критичного стану пропонується ввести до штату допоміжну одиницю – маркетолога, що, безсумнівно, позначитися на дослідженні попиту, пошук нових ринків збуту, і за статистикою, така діяльність призведе до підвищення ефективності послуг на 10-15%.

2.3 Аналіз функцій управління на підприємстві

ТОВ «СГП «Сілва» в достатньому обсязі виконуються всі функції управління.

Управління підприємством складається з таких функцій як:

- стратегічне та поточне управління;
- управління персоналом;
- планування;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- керування виробництвом.

Стратегією розвитку підприємства ТОВ «СГП «Сілва» передбачається проведення роботи з розширення ринку (збільшення частки ринку збуту), збільшення обсягів виробництва (виробничих потужностей), мінімізацію витрат виробництва, поліпшення якості інноваційної продукції, зниження собівартості, формування іміджу та репутації підприємства, прагнення до надійності та впізнаваності (випущеної продукції) торгової марки. У процесі оперативного планування та управління виробництвом ТОВ «СГП «Сілва» було досягнуто чітку взаємодію органів управління на всіх стадій виробничого процесу з метою виконання плану поставок готової продукції у потрібній кількості, відмінної якості, у суворо обумовлений час і місце за мінімальних сукупних витрат. За основу оперативного планування та управління береться виробнича програма, у межах якої створюються конкретні планові завдання кожному за виробничого сектора (робочого місця, ділянки чи цеху) на встановлений термін. Також здійснюється керівництво виробничим процесом та контроль над його протіканням.

Оперативне планування та управління виробництвом у сфері дії класифікується за двома напрямками: на рівні підприємства та на рівні кожного цеху зокрема.

Планування на рівні підприємства дозволяє координувати функціонування виробничих цехів ТОВ «СГП «Сілва» з рослинницького та

тваринницького напрямів. Контроль діяльності на даному етапі дозволяє ранжувати річну, квартальну та виробничу програму підприємства у часі та за окремими секціями так, щоб місячна програма кожного з підрозділів відповідала їх завданням.

Залежно від функціональної ролі у процесі управління у ТОВ «СГП «Сілва» можна назвати: керівників, фахівців і допоміжний персонал. Праця керівників є найвищим щаблем управління. Вони приймають рішення з найважливіших питань діяльності організації, спрямовують та координують роботу нижчих ланок. Фахівці виконують функції з підготовки та реалізації управлінських рішень. У їхній діяльності поєднуються функції управління та виконання. Допоміжний персонал здійснює інформаційне обслуговування апарату управління. Незважаючи на те, що всі керівники підприємства виконують управлінські дії, не можна сказати, що вони займаються одним і тим же видом трудової діяльності.

Організаційно-адміністративні методи спираються на владу керівника та його права, дисципліну та відповідальність. Директор виступає як адміністратор. Організаційно-адміністративний вплив на керований об'єкт йде через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово чи усно, контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни. Однак завдяки роботі головного бухгалтера ці методи не входять у суперечність із трудовим кодексом та іншими законодавчими актами.

У межах підприємства діють такі прояви організаційно-адміністративних методів: наказ, заборона, вказівка. З економічних методів у управлінській практиці ТОВ «СГП «Сілва» застосовуються планування, аналіз, ціноутворення. Відсутній такий очевидний стимул, як преміювання працівників за виконання та перевиконання завдань.

Більш детально дослідимо функцію мотивації діяльності співробітників. Соціально-психологічні методи мотивації у ТОВ «СГП «Сілва» реалізуються за кількома основними напрямками. У реальній практиці

діяльності підприємства всі ці напрями використовуються у певній комбінації, оскільки вони дуже тісно пов'язані один з одним та добре доповнюють один одного. Отже, дана комбінація соціально-психологічних методів мотивації на досліджуваному підприємстві складається з наступних елементів:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення щодо того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність стосується, наприклад, таких аспектів їхньої діяльності, як вибір засобів здійснення роботи;

- працівники залучаються до прийняття рішень щодо виконуваної ними роботи. У цьому випадку керівники відділень радяться з працівниками з приводу того, що робити і як виконувати поставлені перед ним завдання. Тобто, інакше кажучи, працівник залучається до постановки цілей, яких він має досягати, визначення завдань, які доведеться вирішувати;

- працівникам надається право контролю за якістю та кількістю здійснюваної ними праці та відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

- в організації передбачається широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, у винесенні пропозицій щодо вдосконалення їхньої власної роботи та роботи організації в цілому, а також її окремих підрозділів.

В той же час, слід зазначити, щоб управлінський вплив на колектив був найбільш результативним, необхідно не тільки знати моральні та психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, а й здійснювати вплив на особистісні відносини та зв'язки, що виникають у трудовому колективі, на соціальні процеси, що протікають в ньому.

Виходячи з проведеного дослідження, ТОВ «СГП «Сілва» рекомендується підвищити свій імідж за рахунок проведення рекламної кампанії, вдосконалення процесу та методів управління, кращої організації

праці та маркетингової діяльності, покращення якості послуг, підвищення мотивації персоналу та покращення психологічного клімату у колективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

На формування структури управління аграрними підприємствами чинять вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні чинники визначаються соціальною та економічною природою виробництва і навіть різними відносинами, сформованими з урахуванням різноманітних форм власності у агропромисловому комплексі. До внутрішніх факторів відносять фактори виробництва та різні фактори управлінського змісту. Чинники виробництва поділяються на організаційну структуру підприємства, тип і обсяги виробництва, оснащеність необоротними активами, рівень концентрації виробничої діяльності та спеціалізацію, кваліфікацію кадрів, природне середовище, транспорт. Фактори управлінського змісту мають своєю складовою рівень концентрації та розосередження управлінських функцій, керованість, зв'язок між галузевими та територіальними формами управління, ступінь автоматизації координаційних робіт.

Базисом для важелів управління в аграрних підприємствах є методи управління, оскільки вони є свого роду господарськими інструментами в руках управлінців та керівників. Методи управління визначають подальший успіх управлінського процесу. Кожен із методів міцно взаємопов'язаний між собою, тим самим утворюючи єдину систему, що враховує організаційні та економічні складові, різне моральне та фінансове стимулювання. Будь-яке управлінське рішення повинне мати економічне обґрунтування, доводити економічну зацікавленість, а після відповідних заходів за допомогою адміністративного апарату управління через систему організаційних методів розробляються і вже впроваджуються у структуру управлінської діяльності підприємства.

Тільки в сукупності методи управління створюють умови та передумови для найефективнішого управління в агропромисловому секторі. Керівники всіх рівнів в сучасних умовах господарювання повинні вміти володіти всім комплексом методів управління, здійснювати правильний вибір та застосовувати ті методи, які забезпечують максимальну їх ефективність.

Незважаючи на велике коло інструментів управління та програмного забезпечення, на сьогоднішній день майже кожен п'ятий підприємець малого та середнього бізнесу зазнає невдачі. Завдання зміцнення економіки країни, крім стимулювання створення нових підприємств, полягає у зміцненні господарської діяльності вже існуючих. Тому важливо, щоб підприємці знали типові помилки, допущені під час запуску проекту, які ставлять під загрозу стабільність та виживання свого бізнесу. Розглянемо найпоширеніші помилки, що заважають розвитку малого бізнесу.

- відсутність планування. Наявність бізнес-плану допомагає візуалізувати цільовий ринок, додану вартість пропонованого продукту або послуги, які канали реалізації і маркетингу є найбільш оптимальними, а також формувати бюджети та процеси для полегшення роботи тощо;

- відсутність бачення. Це означає дотримання встановленої стратегії розвитку підприємства і не адаптувати її до фінансових результатів, які компанія отримує в перший рік діяльності, та до того, що диктує ринок;

- відсутність освіти та небажання навчатися. Без необхідних знань у різних сферах, таких як юридична, фінансова, податкова та операційна, зростання бізнесу не може бути реалізовано.

- відсутність фінансового контролю. Ведення щоденного обліку витрат та доходів необхідно для прийняття правильних управлінських рішень;

- відсутність стратегічного аналізу. Відсутність точної, надійної інформації в режимі реального часу, що вказує на ефективність діяльності підприємства, призводить до неправильного прийняття рішень.

З самого початку керівник підприємства має дуже чітко розуміти цілі, місію та бачення свого бізнесу і після виведення бізнесу на ринок вкрай важливо контролювати та оцінювати всі адміністративні, бухгалтерські, фінансові та операційні процеси, а також вимірювати ефективність кожного кроку, який робиться, щоб діяти правильно.

Для усунення цих помилок пропонується використовувати послуги багатофункціональних регіональних центрів, інжинірингових центрів та бізнес-інкубаторів які пропонують:

- спеціальні освітні програми, які допомагають розвивати управлінські навички у підприємців-початківців;
- навчальні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації наявного персоналу;
- консультації з правових питань, інформаційного супроводу діяльності, трудового законодавства, фінансового планування та податків, маркетингового супроводу діяльності, початку ведення власної справи;
- навчальні тренінги та семінари;
- участь у виставках та конкурсах.

Внаслідок чого підвищується рівень кваліфікації та освіченості керівника підприємства та персоналу, їх поінформованість про нове програмне забезпечення, що дозволить їм використовувати у своїй роботі нові інструменти управління.

Планування відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності підприємств. В сучасних умовах господарювання підприємствам для забезпечення ефективності управління та здійснення найважливішої функції планування необхідно мати гнучкістю, вмінням адаптуватися до умов, що постійно змінюються, а також використовувати всі свої ресурси раціонально. У зв'язку з цим підприємства повинні систематично здійснювати планування своєї діяльності, оскільки в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, важко досягти позитивних результатів, при цьому не плануючи свої дії і не прогнозуючи наслідків даних дій.

Основна складність під час планування — впровадження. Життєдіяльність підприємства неможлива без планування, «сліпе» прагнення отримання прибутку призведе до швидкого краху. При створенні будь-якого підприємства необхідно визначити цілі та завдання його діяльності, що і зумовлює довгострокове планування.

Розробка фінансових планів має проводитись на постійній основі. Необхідно враховувати, що вони постійно потребують перегляду, оскільки ситуація на ринку змінюється динамічно. У зв'язку з цим робочі версії мають постійно оновлюватись.

Застосування планування створює такі важливі переваги:

1. Забезпечує можливу підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
2. Прояснює труднощі, що виникають;
3. Стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень у подальшій роботі;
4. Поліпшує координацію дій для підприємства;
5. Формує передумови збільшення освітньої підготовки менеджерів;
6. Підвищує можливості у забезпеченні підприємству необхідною інформацією;
7. Сприяє найбільш раціональному розподілу ресурсів;
8. Поліпшує нагляд для підприємства.

Ефективна діяльність підприємства у суспільстві потребує особливих підходів до управління. Одним із таких підходів є контроль. Контроль, як функція управління, забезпечує прийняття оперативних та стратегічних рішень у галузі управління підприємством.

Дослідження показали, що процес забезпечення ефективності системи контролю складається з п'яти етапів, а саме:

1. встановлення заданого рівня якості, що відповідає вимогам споживача;

2. створення умов досягнення відповідного рівня якості: розробка технології, підготовка устаткування, придбання матеріалів, підбір і навчання працівників, організація технічного контролю.

3. налагодження виробничого процесу;

4. ліквідація виявлених недоліків як продукції так і виробничого процесу;

5. забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

У табл. 3.1 представлено обґрунтування необхідності впровадження внутрішнього контролю на підприємстві.

Серед основних напрямів удосконалення системи внутрішнього контролю на підприємствах можна виділити:

1. створення належного законодавчого забезпечення внутрішнього контролю. Насамперед, маються на увазі вирішення на законодавчому рівні таких питань: а) визначення рамок проведення внутрішнього контролю; б) визначення меж відповідальності внутрішнього контролера за допущені помилки;

2. створення інформаційних та координаційних інститутів внутрішнього контролю для забезпечення оперативних контактів між державними органами та суб'єктами господарювання, юридично забезпечити участь цих організацій у законодавчій діяльності;

3. перебудова структури системи внутрішнього контролю та вдосконалення методів управління для посилення їхньої цілеспрямованості на вирішення нових завдань;

4. високий рівень професійної підготовленості працівників, їхньої готовності переключатися з одного виду робіт на інший, змінювати зв'язки;

5. поєднання жорстких та гнучких систем планування діяльності підприємства;

6. регламентація діяльності на основі спеціальних схем послідовності операцій. Такі схеми повинні містити всю необхідну інформацію про поділ

обов'язків, санкціонування операцій, процедури контролю, а також всі правила, що визначають порядок внутрішнього контролю;

Таблиця 3.1 - Обґрунтування необхідності впровадження внутрішнього контролю на підприємстві

Передумови організації системи внутрішнього контролю	Спрямованість внутрішнього контролю	Переваги впровадження системи внутрішнього контролю
1. Системна криза вітчизняної мікроекономіки	Прийнятий підприємством курс дій, цілі	Досягнення впорядкованої та ефективної діяльності підприємством
2. Посилення ринкової конкуренції	Вид та масштаб діяльності підприємства	Забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства
3. Потреба достовірної інформації для потреб внутрішніх та зовнішніх користувачів	Невизначеність та ризик діяльності	Своєчасне виявлення недоліків у діяльності підприємства та вжиття заходів щодо їх усунення
4. Взаємозалежність та взаємозумовленість зовнішнього та внутрішнього контролю	Договірна дисципліна	Виявлення та мобілізація наявних резервів виробництва, наднормативних запасів
5. Реорганізація підприємства з метою інтеграції на ринок	Конфліктність у колективах	Підвищення ефективності та якості роботи, посилення режиму економії
6. Обов'язковість внутрішнього контролю для кожного підприємства	Мотивація трудової діяльності	Виявлення причин та умов, що сприяють утворенню втрат, нестач та скоєнню розкрадань
7. Тенденції розвитку підприємства та ринку капіталу	Професійна підготовка кадрів	Постійне вдосконалення господарських процесів
8. Конфлікт інтересів	Документальне закріплення повноважень та відповідальності працівників	Об'єктивна оцінка роботи економічних та інших служб підприємства
9. Спрямованість підприємства отримання доходу	Регламентація взаємовідносин між ланками підприємства	Центри внутрішнього контролю – центри відповідальності
10. Фінансова самостійність підприємства	Порядок проведення інвентаризації	Безперервність здійснення внутрішнього контролю
11. Ризик банкрутства	Зовнішні впливи	Дотримання основної стратегії підприємства

Джерело: складено автором

7. періодичний перерозподіл обов'язків між працівниками з метою уникнення зловживань та підвищення ефективності внутрішнього контролю;

8. наявність системи забезпечення безпеки активів та файлів, системи захисту від зловживань при документообігу;

9. загальна інвентаризація підприємств.

В умовах своєчасної активізації запропонованих нами рекомендацій щодо забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів, вітчизняні підприємства мають значно підвищити свій рівень якості виробництва, а також стати конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Система мотивації та стимулювання професійної діяльності існує на будь-якому підприємстві, але не завжди вона виявляється ефективною. Тому, як наслідок, виникає плинність кадрів, незадоволеність своєю роботою, наявність конфліктів. Найбільшої ефективності система мотивації досягає при використанні комплексного підходу, шляхом поєднання матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

На прикладі табл. 3.2 представлені зміни у системі мотивації підприємства при впровадженні проектних пропозицій.

Таким чином, вирішальним фактором продуктивності аграрного підприємства є наявність на виробництві людських ресурсів, здатних професійно виконувати поставлені перед ними завдання. Мотивація співробітників відіграє величезну роль у житті та розвитку підприємства. Справжню зацікавленість у роботі можна лише прищепити і виховати у колективі. Ефективність застосування конкретної моделі мотивації та управління персоналом, розвиток нових форм організації їх праці, планування соціальної кар'єри, оцінка діяльності, підбір та розстановка кадрів повинні бути основою для формування кадрової політики аграрного підприємства.

Удосконалення організаційної структури - процес, що має бути спрямований на точкове, своєчасне виявлення потреби у структурної, комплексної реорганізації діяльності підприємства, тобто діагностика ситуації.

Таблиця 3.2 – Позитивні зміни у системі мотивації підприємства при впровадженні проектних пропозицій

Соціальні зміни	Показники
- забезпечення повної реалізації потенціалу працівників організації	- скорочення кількості працівників, зайнятих не за профілем
- забезпечення можливості зниження негативних наслідків звільнення співробітників	- скорочення числа конфліктів у зв'язку з необґрунтованим звільненням персоналу
- забезпечення прийому персоналу, що відповідає корпоративній та загальній культурі підприємства	- скорочення кількості звернень до адміністрації з боку співробітників з проханням про переведення у зв'язку з незадоволеністю змістом та режимом роботи
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень (з просування персоналу)	- зниження плинності кадрів у зв'язку з нереалізованими очікуваннями
- забезпечення своєчасного виявлення проблем у групових та індивідуальних взаєминах	- скорочення числа конфліктів
- забезпечення умов для адаптації до умов роботи, реалізація та розвиток індивідуальних здібностей співробітників	- збільшення частки співробітників, які підвищують свою кваліфікацію, - скорочення необхідної тривалості періоду адаптації, - зниження рівня плинності через незадоволеність можливостями розвитку
- забезпечення зв'язку між результативністю та оплатою праці	- підвищення питомої ваги співробітників, які висловлюють задоволення усвідомленням корисності праці
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату	- збільшення частки співробітників, задоволених соціально-психологічним кліматом
- забезпечення відповідності кадрових рішень вимогам трудового законодавства	- скорочення кількості трудових спорів, спричинених порушенням трудових прав працівників

Джерело: складено автором

До основних напрямів перебудови організаційних структур управління можемо віднести:

– у принципах управління - періодична зміна співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні у зв'язку зі зміною стратегічних пріоритетів, активізацією чи ослабленням ефективності взаємодії між підрозділами; посилення програмно-цільового управління для консолідації ресурсів підприємства на найбільш передових напрямках науково-технічних досліджень або на розробці та виконанні

великомасштабних проектів, що вимагають об'єднання спеціалістів одного профілю в одному підрозділі;

– в апараті управління - перегрупування підрозділів, зміна взаємозв'язків між ними, характеру взаємодії, розподілу повноважень та відповідальності; реорганізація внутрішніх структур внаслідок поглинання інших фірм або продажу виробничих підприємств, які до неї входять; виділення до самостійних господарських підрозділів програмно-цільових проектних груп венчурного характеру або створення на їх базі нових підрозділів; посилення інтеграції формально незалежних невеликих компаній у науково-виробничі комплекси великих корпорацій; посилення активності у реорганізації науково-виробничих комплексів наукомістких галузей; створення в апараті управління дедалі більшої кількості проміжних управлінських ланок - спеціалізованих підрозділів, що займаються виробничими підрозділами, у яких не зростають обсяги продажів продукції та прибуток і у яких виникають проблеми взаємодії з іншими господарськими підрозділами та адміністративними службами;

– у функціях управління - посилення стратегічного планування та прогнозування, що опирається на розробку довгострокової економічної та технічної політики; посилення контролю якості продукції на всіх етапах від розробки продукту до його серійного випуску; надання пріоритетного значення інформатиці та економічному аналізу діяльності фірми на основі вдосконалення обліку та звітності на базі всебічного застосування електронно-обчислювальної техніки; надання більшого, ніж раніше, значення питанням виробництва та управління персоналом; заохочення працівників за розробку нових ідей у галузі вдосконалення технології виробництва, створення та впровадження нової продукції, посилення уваги до соціально-психологічних аспектів управління; посилення уваги в галузі маркетингової діяльності до розробки заходів, форм і методів для досягнення кінцевих результатів; підвищення ефективності витрат на проведення маркетингової діяльності;

– у господарській діяльності - зміна технологічного процесу; застосування гнучких автоматизованих технологій, широкого використання роботів, верстатів із числовим програмним управлінням; поглиблення міжфірмового співробітництва на міжнародному рівні в галузі спеціалізації та кооперування виробництва, виконання великих спільних науково-виробничих програм та угод про економічне та науково-технічне співробітництво; створення спільних виробничих підприємств у галузі розробки природних ресурсів країн, а й у наукомістких перспективних галузях розвинених країн.

Таким чином, сучасними тенденціями організаційних змін на підприємстві є: децентралізація, скорочення рівнів в апараті управління, просування працівників та їхня оплата в залежності від реальних результатів стануть основними напрямками змін в апараті управління. Удосконалення організаційної структури спрямоване на:

- оптимізацію організаційної структури задля досягнення найбільшої результативності фінансових результатів;
- розробку рекомендацій щодо процесу управління основними функціями підприємства;
- підвищення оперативності реалізації управлінських рішень.

У сучасних умовах функціонування структура управління підприємства має відповідати вимогам виробничої структури та сприяти її розвитку відповідно до умов виробництва, що змінюються; забезпечити виконання всіх об'єктивно необхідних функцій управління; відповідати нормам керованості та вимогам раціональних інформаційних зв'язків; мати мінімальну, але достатню кількість щаблів управління; посилювати всі функції апарату управління; гарантувати високу адаптивність, надійність, оперативність, якість, економічність та ефективність управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні системи менеджменту в аграрному підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Управлінська діяльність на рівні управління аграрним підприємством на основі процесного підходу – це безперервне виконання комплексу певних взаємопов'язаних видів діяльності та загальних функцій управління. Проте слід зазначити, що виконання окремих робочих та управлінських функцій також розглядається як процес, тобто загальний процес – це сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, які перетворюють деякі входи ресурсів, інформації тощо на відповідні виходи та результати.

2. Фінансовий стан підприємства є не задовільним. Про це свідчить зростання чистого збитку. В той же час підприємство має резерви для використання власного потенціалу та поліпшення існуючого стану.

3. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Така структура є найбільш ефективною у стабільному середовищі, розрахована на використанні діючих технологій, відповідає ефективному виконанню стандартизованих експлуатаційних заходів, орієнтованих на цінову конкуренцію. Недоліком лінійно-функціональної структури є порушення принципу єдино начальства, складнощі у прийнятті та реалізації узгоджених управлінських рішень.

4. Виходячи з проведеного дослідження, ТОВ «СГП «Сілва» рекомендується підвищити свій імідж за рахунок проведення рекламної кампанії, вдосконалення процесу та методів управління, кращої організації праці та маркетингової діяльності, покращення якості послуг, підвищення мотивації персоналу та покращення психологічного клімату у колективі.

5. Вирішальним фактором продуктивності аграрного підприємства є наявність на виробництві людських ресурсів, здатних професійно виконувати поставлені перед ними завдання. Мотивація співробітників відіграє величезну роль у житті та розвитку підприємства. Ефективність застосування конкретної моделі мотивації та управління персоналом, розвиток нових форм організації їх праці, планування соціальної кар'єри, оцінка діяльності, підбір та розстановка кадрів повинні бути основою для формування кадрової політики аграрного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабко Н. М., Калініченко С. М., Микитась А. В., Харчевнікова Л. С. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 299-307.
2. Барна М. Ю., Ільїн В. Ю., Карпенко Є. В., Божко О. В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 157-164.
3. Вуйченко М. Роль процесно-орієнтованого менеджменту в організації бізнес-планування виробництва аграрних підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2022. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_4 (дата звернення: 08.04.2023)
4. Гаврилко І. М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 57-63.
5. Гаврилко І. М. Організаційні засади формування підсистем моніторингу та контролю в системі менеджменту аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 17-22.
6. Ганжуренко І. В. Трансформація механізмів та систем менеджменту маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 438-449.

7. Горго І. О. Оцінка ефективності управління ризиками в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 92-98.
8. Горобець Н. М., Чорна І. А. Оптимізація виробничої програми в системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 52-58.
9. Горобець Н. М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(1). С. 185-191.
10. Демидова М. М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_48 (дата звернення: 05.04.2023)
11. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Надольний О. В. Планування в системі менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 39-43.
12. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 46-52.
13. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 5-21.
14. Логоша Р. В., Пронько Л. М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 3. С. 77-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_3_7 (дата звернення: 05.04.2023)
15. Мандич О. В. Маркетинговий менеджмент як основа забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 252-262.
16. Масюк Ю. В., Ястреб В. І. Удосконалення менеджменту фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 22. С. 78-84.

17. Минів Р. М. Фінансовий менеджмент як складова ефективної системи управління сільськогосподарським підприємством в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки*. 2020. Т. 22, № 94. С. 3-8.

18. Орехова А.І., Кузнєцова М.М. Удосконалення системи менеджменту аграрних підприємств. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Київ, 2 червня 2023 р. С.30-32.

19. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 430-437.

20. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 49-52.

21. Тягнирядно О. М. Сучасні тенденції ризик-менеджменту виробників сільськогосподарської продукції. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 162-167.

22. M, Bala & M, Aadharsh & M, Karthik & K, Hari & V, Radha. (2023). Recruitment Management System. *International Journal of Innovative Research in Engineering*. 367-369. 10.59256/ijire.20230403101.

23. Kodama, Mitsuru. (2023). Management System for Strategic Innovation. 10.4324/9781003305057.

24. Helmold, Marc. (2023). Integrated Management Systems (IMs). 10.1007/978-3-031-30089-9_2.

