

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «Управління та адміністрування ефективністю
аграрного підприємства»**

Виконала:

Романенко Тимофій Андрійович
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Керівник:

Харченко Тетяна Миколаївна
к.е.н., менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Рецензент:

Суми - 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>
Освітній ступінь	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»</u>

Затверджую:

Завідувач кафедри

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Романенко Тимофію Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства.

2. База практичного дослідження: ТОВ «Юпітер – 9 Агросервіс» м.Суми.

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4.Вихідні дані до роботи (проекту):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності комунальних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства.

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

дослідити теоретико-методичні аспекти управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства,
надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»,
дослідити поточний стан управління та адміністрування підприємством,
провести оцінку ефективності управління та адміністрування підприємством,
запропонувати шляхи удосконалення системи управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства.

6. Дата видачі завдання

« ____ » _____ 20 ____ р.

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		
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу		
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи		
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи		
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником		
7.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи		
8.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність		
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи		
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат		
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист		
12.	Захист кваліфікаційної роботи		

Студент :

(підпис)

Т.А. Романенко
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи):

(підпис)

Т.М. Харченко
(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Романенко Т. А. Управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства; надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»; проведено аналіз ефективності управління та адміністрування збутовою діяльністю підприємства; досліджено ефективність адміністрування ділової активності підприємства; запропоновані напрями удосконалення удосконалення системи управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс».

У роботі детально розглянуті алгоритми та ключові моменти управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства. На основі проведеного аналізу поточної ситуації визначено напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Здійснена оцінка результативності управління та адміністрування ефективністю підприємства.

На основі дерева цілей запропоновано механізм формування управлінських рішень та їх адміністративний супровід для підвищення ефективності господарювання підприємства, запровадження якої надасть підприємству можливість реалізувати намічені цілі, збільшити присутність на нових ринках, залучити нових клієнтів до співпраці, збільшити частку ринку. На основі розробленого календарного плану робіт з реалізації концепції підвищення ділової активності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» слід зазначити, що запропонований план є комплексним та охоплює усі необхідні етапи реалізації концепції - від розробки самої концепції до практичного її втілення в регіонах. Розгорнутий характер плану (понад 20 місяців) свідчить про масштабність такої роботи. З адміністративної точки зору є вкрай важливим моментом залучення до реалізації плану фахівців різних підрозділів компанії (фінансового, збутового, логістичного), що дозволить комплексно підійти до вирішення затверджених управлінських завдань. Прогнозується позитивна динаміка щодо обсягів продажу тракторів - зростання становить 36,4%. Аналогічні тенденції спостерігаються і по інших категоріях товарів компанії - підйомне та транспортувальне обладнання, обприскувачі, плуги та борони, електромеханічне обладнання, двигуни. Показники зростання по цих категоріях становлять від 43,5% до 54,2%. На основі прогнозних даних, можна зробити висновок, що ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за рахунок визначених заходів з управління та адміністрування покращить ефективність власного господарювання.

Ключові слова: менеджмент, стратегічний менеджмент, стратегія, управління, адміністрування, ефективність, розвиток, конкуренція, аграрний сектор, сільськогосподарське виробництво.

SUMMARY

Romanenko T. A. Management and administration of the efficiency of an agricultural enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The qualification work considers the theoretical aspects of management and administration of the efficiency of an agricultural enterprise; provides an organizational and economic description of Jupiter 9 Agroservice LLC; analyzes the effectiveness of management and administration of the company's sales activities; studies the effectiveness of administration of the company's business activities; suggests directions for improving the system of management and administration of the efficiency of the agricultural enterprise Jupiter 9 Agroservice LLC.

The article describes in detail the algorithms and key points of management and administration of the efficiency of an agricultural enterprise. On the basis of the analysis of the current situation, the directions for improving the efficiency of the enterprise in the current economic conditions are determined. An assessment of the effectiveness of management and administration of enterprise efficiency is carried out. On the basis of the goal tree, a mechanism for the formation of management decisions and their administrative support to improve the efficiency of the enterprise is proposed, the introduction of which will provide the enterprise with the opportunity to realize the planned goals, increase its presence in new markets, attract new customers to cooperation, and increase the market share. Based on the developed work plan for the implementation of the concept of increasing the business activity of Jupiter 9 Agroservice LLC, it should be noted that the proposed plan is comprehensive and covers all the necessary stages of the concept implementation - from the development of the concept itself to its practical implementation in the regions. The extensive nature of the plan (more than 20 months) indicates the scale of such work. From an administrative point of view, it is extremely important to involve specialists from various divisions of the company (financial, sales, and logistics) in the implementation of the plan, which will allow a comprehensive approach to solving the approved management tasks. We expect a positive trend in tractor sales, with growth of 36.4%. Similar trends are observed in other categories of the company's products, such as lifting and transportation equipment, sprayers, plows and harrows, electromechanical equipment, and engines. Growth rates in these categories range from 43.5% to 54.2%. Based on the forecast data, it can be concluded that Jupiter 9 Agroservice LLC will improve the efficiency of its own business through certain management and administration measures.

Keywords: management, strategic management, strategy, management, administration, efficiency, development, competition, agricultural sector, agricultural production.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»	20
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	20
2.2 Дослідження поточного стану управління та адміністрування підприємством	32
2.3 Оцінка фінансового стану підприємства	36
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства	41
3.1 Формування стратегічних управлінських рішень для покращення ефективності підприємства	41
3.2 Реалізація концепції підвищення ефективності управління та адміністрування	50
3.3 Оцінка результативності заходів з управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70
Додаток А Організаційна структура управління ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»	
Додаток Б Фінансова звітність ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» за 2022 рік	

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність управління та адміністрування аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання значною мірою впливають на його ділову активність. Ділова активність агроформувань є одним з основних інструментів, за допомогою якого можна об'єктивно визначити ефективність управління та адміністрування, а також результатів фінансової діяльності підприємств та перспективи його розвитку.

Ділова активність охоплює найважливіші сфери життєдіяльності підприємств: виробництво, фінанси та маркетинг. Таким чином, удосконалення управління ефективністю господарювання це і є покращення ділової активності сільськогосподарського підприємства. Тобто, ділова активність - це сукупність зусиль підприємства, спрямованих на просування на ринках продукції, праці та капіталу. Внутрішні та зовнішні управлінські та адміністративні фактори впливу на ділову активність підприємства можуть бути як керованими, так і некерованими, залежно від того, до якого типу вони належать. Так, якщо підприємство має можливість впливати на внутрішні фактори, то воно може їх коригувати залежно від власних тактичних і стратегічних завдань. І, навпаки, якщо вони мають зовнішнє походження, то підприємство здатне пристосовуватися та адаптуватися до них.

Важливий науковий внесок щодо вирішення проблеми управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства, а також формування ефективних управлінських рішень та їх контролю зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Aydin Başak [2], Epstein D. [3], Zhu J. [6], Березіна Л. М., Баган Н. В. [7], Бибченко А. В. [8], Бочарова Н. О. [10], Васюта В. Б., Кулага М.О. [11], Горобець Т.А., Гончарук А.Г. [14] та інші. Здійснені ними науково-практичні дослідження значно посилили сучасні методи управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає у розробці сучасних механізмів управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства,
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»,
- дослідити поточний стан управління та адміністрування підприємством,
- провести оцінку ефективності управління та адміністрування підприємством,
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є особливості вдосконалення управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс».

При написанні роботи використовувались такі **методи дослідження**: індукція і дедукція (висновки про факти щодо тенденцій управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства); абстрактно-логічний (узагальнення результатів аналізу і формування висновків за кожним розділом та загальних); аналізу та синтезу (систематизація тенденцій) та інші загальноприйняті статистичні методи.

Робота виконувалась у відповідності до вимог, визначених методичними рекомендаціями кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової і факультету економіки і менеджменту СНАУ.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є: набуло подальшого розвитку: підходи до формування управлінських рішень та їх адміністративний супровід для підвищення ефективності господарювання

підприємства; узагальнено: цілі, що ведуть до підвищення ділової активності підприємства; удосконалено: підходи до визначення напрямків підвищення ефективності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих підходів до визначення напрямків підвищення ефективності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання для вітчизняних аграрних підприємств; обґрунтовані цілі, що ведуть до підвищення ділової активності підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Романенко Т. А. Особливості визначення ефективності управління та адміністрування аграрного підприємства. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Науково-інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра» (Київ, 28–29 вересня 2023 р.). Київ, Оброшине. 2023. С. 56-58.

2. Романенко Т. А. Підходи до оцінки управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства. Матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції «Світ наукових досліджень. Випуск 17», (м. Тернопіль, Україна, м. Переворськ, Польща, 16-17 березня 2023 р.). WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. С. 63.

Публікації. Результати наукового дослідження відображене у двох наукових працях.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 42 найменувань, 3 додатки. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 25 таблиць, 14 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність будь-якого підприємства вимагає загального управління, без якого неможливе не тільки його ефективне функціонування і розвиток, а й саме існування. Більш того, управління підприємством зумовлює ставлення до нього з боку інших підприємств та організацій і певною мірою впливає на їхні відповідні управлінські рішення. Це означає, що із загальним управлінням пов'язані цілі і місія, як самого підприємства, так і всього суспільства.

Як зазначають Л. М. Березіна та Н. В. Баган, за своєю суттю загальне управління - це управлінська діяльність і процеси, пов'язані з розробкою концепції і стратегії розвитку підприємства, постановкою цілей, плануванням, організаційною діяльністю, розпорядництвом, координуванням і контролем, а при необхідності, і коригуванням раніше прийнятих рішень [7, с. 122].

Виходячи з визначення, видно, що загальне управління включає в себе і функції, і діяльність, які повинні не підміняти один одного, а доповнювати, і існувати в тісному взаємозв'язку. До основних функцій ми відносимо: адміністрування, управління, господарювання, які при взаємодії формують адміністративно-управлінську діяльність, адміністративно-господарську діяльність, управлінсько-господарську діяльність.

Адміністративно-управлінська діяльність, адміністративно-господарська діяльність та управлінсько-господарська діяльність представляють різні аспекти діяльності підприємства.

Так, А. В. Бибченко зазначає, що адміністративно-управлінська діяльність включає в себе адміністративну та управлінську діяльність. Адміністративна діяльність включає в себе рутинні адміністративні завдання, такі як документообіг, планування зустрічей, управління офісними ресурсами та інші

адміністративні процеси. Управлінська діяльність охоплює прийняття рішень, встановлення стратегій, планування та контроль діяльності підприємства. Управлінська діяльність спрямована на досягнення стратегічних цілей та координацію всіх рівнів управління [8].

На думку Н. О. Бочарової адміністративно-господарська діяльність містить в собі два види. Перший - адміністративна діяльність, в неї включаються аспекти організаційної роботи, створення структур, вирішення питань внутрішнього організаційного устрою. А господарська діяльність включає в себе економічні аспекти, такі як фінансове планування, бухгалтерія, виробництво та маркетинг. Головна мета - забезпечення ефективного господарювання підприємства [10, с. 75].

Н. Л. Гавкалова наголошує на тому, що управлінсько-господарська діяльність об'єднує аспекти управління та господарювання для досягнення стратегічних та економічних цілей підприємства. Вона включає в себе розробку стратегій, планування бізнес-процесів, контроль фінансових показників та координацію функцій господарювання для ефективного функціонування підприємства.

Узагальнюючи, адміністративно-управлінська діяльність зосереджена на організаційно-адміністративних аспектах, управлінська діяльність - на стратегічних рішеннях, а господарська діяльність - на економічних аспектах та операційній діяльності. Управління цими аспектами дозволяє організаціям ефективно функціонувати та досягати своїх цілей в змінному бізнес-середовищі.

При цьому слід врахувати, що і функції і діяльності спрямовані на досягнення цілей підприємства в рамках його місії.

Сутність понять адміністрування, управління, господарювання полягає в наступному.

На думку О. О. Кизенко «адмініструвати» означає управляти, керувати формально, не входячи в істоту справи, за допомогою наказів, не враховуючи думку інших членів колективу [18, с. 46].

Адміністрування буває двох видів: зовнішнє і внутрішнє.

Зовнішнє адміністрування - це елемент загального управління, який регламентує господарську та управлінську діяльність підприємства через контролюючі органи, такі як: податкова інспекція, державна статистика, Кабінет Міністрів України, державний фонд майна, антимонопольний комітет тощо. Причому дозвільні або обмежуючі функції належать повністю державі, або жорстко нею контролюються актами, указами, положеннями, стандартами, ліцензіями, законами і т.д. [20, с. 114].

Управління – це процес планування, організації, мотивації контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [20, с. 115].

У свою чергу, господарювання – це ведення, управління, керівництво господарством [20, с. 114].

Управління ефективністю аграрного підприємства – це систематичний та комплексний процес, спрямований на максимізацію результативності виробництва, оптимізацію використання ресурсів, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Цей процес може бути описаний через кілька ключових етапів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Ключові етапи процесу управління ефективністю аграрного підприємства

Сфера управління	Інструменти управління	Механізм управління
Стратегічне планування	Аналіз середовища	Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє визначити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони підприємства
	Визначення стратегії	Розробка чіткої стратегії враховує поставлені завдання, місію та основні напрямки діяльності підприємства
Планування та координація	Бюджетування	Розробка бюджету дозволяє ефективно розподіляти фінансові ресурси та визначати пріоритети в діяльності
	Координація діяльності	Забезпечення взаємодії між відділами та процесами для досягнення спільних цілей
Використання ресурсів	Ефективне управління працею	Оптимізація робочих процесів та раціональне використання працівників для забезпечення високої продуктивності

Джерело: складено автором на основі [18, 20]

Далі проведемо оцінку етапів процесу управління ефективністю аграрного підприємства, зокрема управління якістю, фінансами, персоналом, а результати занесемо до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові етапи процесу управління ефективністю аграрного підприємства

Сфера управління	Інструменти управління	Механізм управління
Управління якістю	Контроль якості	Впровадження систем контролю та забезпечення якості продукції для забезпечення високого стандарту виробництва
	Постійне вдосконалення	Впровадження принципів постійного вдосконалення процесів та виробництва
Управління фінансами	Фінансовий аналіз	Регулярний аналіз фінансових показників для виявлення можливостей економії та оптимізації витрат
	Фінансове планування	Розробка стратегічного фінансового плану для забезпечення фінансової стабільності та розвитку
Управління персоналом	Мотивація та розвиток	Забезпечення мотивації персоналу через систему стимулювання та розвитку професійних навичок
	Сталість персоналу	Планування кадрових резервів та забезпечення сталості персоналу
Моніторинг та корекція	Внутрішній контроль	Впровадження систем внутрішнього контролю для виявлення можливих відхилень
	Коригування стратегій	Аналіз результатів та коригування стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

Джерело: складено автором на основі [18, 20]

Управління ефективністю аграрного підприємства передбачає постійний моніторинг, аналіз та адаптацію до змін у ринкових умовах. Співвідношення функцій у загальному управлінні залежить від форми власності та виду діяльності підприємства. По-перше, якщо підприємство державне і має статус соціального (школи, дитячі садки), то адміністрування є переважаючим [24].

По-друге, якщо підприємство не державне, тобто є комерційним (заводи, фабрики, агрофірми, готелі і т.д.), то співвідношення функцій буде розподілятися наступним чином: в адміністративно-управлінській діяльності питома вага

адміністрування та управління становить 50% на 50%; в управлінсько-господарській діяльності переважатиме функція управління, яка становить 80% і 20% - господарювання; що стосується адміністративно-господарської діяльності, то з розвитком концепції корпоративної культури внутрішнє адміністрування матиме певні переваги над господарюванням і їх питома вага розподіляється так: адміністрування - 60% і господарювання - 40% [26, с. 35-36]

По-третє, якщо підприємство є приватним, то всі функції в його діяльності беруть участь 50% на 50%, як показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Співвідношення функцій у загальному управлінні підприємств

	Соціальні держустанови	Комерційні підприємства	Підприємства за участю приватного капіталу
Адміністративно-управлінська діяльність			
Адміністрування	80%	50%	50%
Управління	20%	50%	50%
Управлінсько-господарська діяльність			
Управління	50%	80%	50%
Господарювання	50%	20%	50%
Адміністративно-господарська діяльність			
Адміністрування	50%	30%	50%
Господарювання	50%	70%	50%

Джерело: складено автором на основі [26]

Для виконання місії і досягнення власної мети розвитку підприємству необхідно вирішувати певні завдання і приймати управлінські рішення.

Проаналізуємо, яким чином внутрішнє адміністрування впливатиме на управлінське рішення. На управлінське рішення впливають три внутрішньо фірмові функції, це: внутрішнє адміністрування, діяльність і контроль.

Внутрішнє адміністрування - це елемент управління, який регламентує діяльність підприємства в рамках виробничого процесу за допомогою наказів,

розпоряджень, інструкцій, не рахуючись з особливостями і специфікою виробництва [33, с. 55].

Діяльність, за своїм змістом, є виробництво матеріальних і духовних благ, форм спілкування людей, перетворення суспільних умов і відносин, розвиток самої людини, її здібностей, умінь і знань [33, с. 56].

Контроль, на думку О. М. Рибак - система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням, виявлення результатів управлінських впливів на керований об'єкт (рис. 1.1).

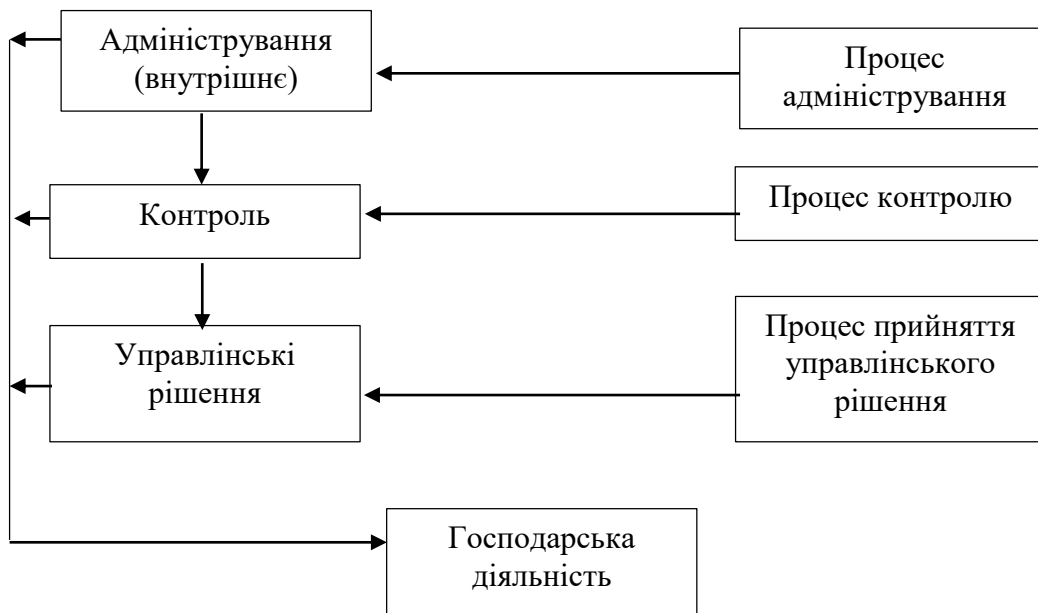


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок функцій і процесів в управлінському рішенні
Джерело: побудовано автором на основі [33].

Результатом взаємодії функцій є процеси, такі як:

- процес адміністрування, дотримання, регламентація та розпорядництво на рівні підприємства в рамках корпоративної культури;
- процес прийняття управлінського рішення, комплексний підхід до усунення проблеми або вирішення конкретного завдання;
- процес контролю - це спостереження за перебігом процесів в об'єкті управління, порівняння величини контролюваного параметра із заданою

програмою, виявлення відхилень від програми, їх місця, часу, причини і характеру.

Дослідження Я. І. Мулик та А. О. Цуркан показали, що адміністрування в рамках загального управління є його невід'ємною функцією. Адміністрування в умовах ринкової економіки функціонує на таких принципах:

1. Розпорядництво зі зворотним зв'язком; 2. Дотримання принципів ринкової економіки та нормативно-правового простору; 3. Дотримання принципів досконалої конкуренції (антимонопольний комітет); 4. Свобода вибору сегментів ринку, вільне формування портфеля замовлень; 5. Налагодження комунікаційних каналів прямого і зворотного зв'язків; 6. Розвиток корпоративної культури як одного з напрямків внутрішнього адміністрування; 7. Сприяє розвитку ініціативи та забезпечує адаптацію до мінливих ринкових умов [28].

Тобто, ми можемо констатувати той факт, що адміністрування ефективністю аграрного підприємства - це комплексний процес, спрямований на планування, координацію та контроль діяльності підприємства з метою досягнення максимальної ефективності у всіх сферах його функціонування. Цей процес можна поділити на кілька ключових етапів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Ключові етапи процесу адміністрування ефективністю аграрного підприємства

Сфера контролю	Інструменти адміністрування	Механізм адміністрування
Стратегічне планування	Визначення місії та цілей	Адміністрування ефективністю розпочинається з визначення місії та конкретних цілей підприємства, які враховують його стратегічні переваги та специфіку діяльності в аграрному секторі
Організація та координація	Структура управління	Розробка ефективної структури управління дозволяє розробити оптимальний робочий процес та використання ресурсів

Джерело: складено автором на основі [28].

І логічно завершемо формувати ключові етапи процесу адміністрування ефективністю аграрного підприємства, результати відобразимо у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові етапи процесу адміністрування ефективністю аграрного підприємства

Сфера контролю	Інструменти адміністрування	Механізм адміністрування
Організація та координація	Комунікація	Забезпечення ефективної системи комунікації в середині підприємства сприяє взаєморозумінню та зменшенню можливих конфліктів
Контроль та аналіз	Система контролю	Розробка системи внутрішнього та зовнішнього контролю дозволяє вчасно виявляти відхилення від стратегічних планів та прийняти корективи
	Фінансовий та економічний аналіз	Постійний моніторинг фінансових та економічних показників дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати управлінські рішення
Управління персоналом	Планування кадрових ресурсів	Адекватне планування потреб у кадрах дозволяє підтримувати оптимальний рівень робочої сили відповідно до власних потреб
	Мотивація та розвиток	Застосування систем мотивації та навчання сприяє створенню висококваліфікованого та мотивованого персоналу
Технологічний розвиток	Впровадження інновацій	Активне впровадження новітніх технологій в аграрний виробництво може підвищити продуктивність та зменшити витрати
Стратегічний аналіз та адаптація	Аналіз ринкових умов	Постійний аналіз ринкових умов дозволяє адаптувати стратегії підприємства до змін
	Коригування стратегій	Виявлені в результаті аналізу відхилення дають можливість вчасно коригувати стратегії та таким чином досягати більшої ефективності

Джерело: складено автором на основі [28].

Адміністрування ефективністю аграрного підприємства є невід'ємною частиною управління, спрямованого на досягнення довгострокового успіху та стійкості в умовах конкурентної економіки. Дослідження алгоритму процесу адміністрування аграрного підприємства є вкрай важливим етапом, який розкриває етапи, механізми та операції цього процесу.

Так, першим етапом алгоритму є проведення моніторингу сучасного стану підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Алгоритм процесу адміністрування аграрного підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [28, 29].

Моніторинг сучасного стану ефективності господарювання аграрного підприємства - це важливий етап управління, який дозволяє оцінити та контролювати різні аспекти діяльності підприємства для досягнення оптимальної продуктивності та прибутковості. Основні етапи моніторингу в аграрному секторі включають: збір даних про виробничі процеси, витрати, врожаї, якість продукції, стан обладнання та інші параметри; аналіз отриманих даних для визначення тенденцій, слабких місць та можливостей для покращення; оцінка фінансових показників, таких як валовий дохід, витрати, рентабельність та оборотність капіталу [29, 30]. На основі отриманої інформації менеджмент підприємства проводить облік, оцінку та аналіз отриманої інформації, формує

звіт про поточний стан справ підприємства, його ділової активності та прибутковості. На наступному етапі відбувається розробка варіантів дій для досягнення стратегічної мети підприємства – забезпечення його розвитку та прибутковості.

При прийнятті управлінських рішень головним важелем їх виконання є адміністрування.

В цілому ж алгоритм прийняття рішень в процесі адміністрування управління ефективністю аграрного підприємства можна представити у такий спосіб:

1. Виявлення проблеми або можливості для підвищення ефективності. На цьому етапі збирається та аналізується інформація про різні аспекти діяльності підприємства.
2. Формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення. Визначаються чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, що лімітують можливі рішення, а також критерії оцінки альтернатив.
3. Розробка альтернативних рішень. Залежно від ситуації розглядаються різні варіанти рішень щодо технології, обладнання, методів організації, маркетингу тощо.
4. Оцінка запропонованих альтернатив за встановленими критеріями. Проводиться аналіз впливу та наслідків кожної альтернативи.
5. Вибір оптимального рішення з урахуванням цілей та можливостей підприємства. Здійснюється вибір найбільш прийняттого варіанту.
6. Реалізація обраного рішення та оцінка отриманих результатів.
7. Коригування рішення в разі необхідності [31, с. 32-33].

Такий алгоритм дозволяє приймати виважені, ефективні управлінські рішення в аграрному підприємстві. При цьому адміністративні дії стають ключовим інструментом для досягнення ефективності господарювання, адаптації до змін в економічному середовищі та забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» було створено та зареєстровано у 2012 році. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, володіє майном, від свого імені набуває особисті немайнові та майнові права, може бути відповідачем або позивачем у судах, несе зобов'язання, а також має право на укладання угод.

Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля». Також підприємство здійснює і інші види господарської діяльності, такі як:

45.20 «Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів»

46.61 «Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням»

77.31 «Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування»

33.19 «Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування» і ін.

Підприємство знаходиться та зареєстровано у м. Суми. Керівник організації: Барков Олександр Вікторович.

Споживачами послуг ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» є приватні підприємства, агропідприємства та фізичні особи. Дане підприємство має широку спеціалізацію та конкурує з багатьма організаціями у різних сферах.

В «Юпітер 9 Агросервіс» структура управління - функціональна. Кожен орган управління зобов'язаний виконувати окремі певні види управлінської діяльності. Обов'язковий характер має виконання розпоряджень функціональних підрозділів для виробничих підрозділів. Перевагою даної структури є досить висока компетентність саме функціональних керівників.

Організаційна структура управління «Юпітер 9 Агросервіс» є адаптивною, адже пристосовується до змін, які можуть відбуватися у зовнішньому середовищі (Додаток А). Також дана структура є адекватною, так як відповідає параметрам та вимогам керованої системи. Цій структурі притаманна спеціалізація через обмеження, що існують, а також конкретизацію напряду діяльності кожної певної керуючої ланки. У пристосуванні та розумінні даної форми управління для персоналу труднощів не виникає. Поступово між ланками та рівнями управління налагодились раціональні зв'язки, передача інформації здійснюється вчасно, а також точно та достовірною. Кожний окремий структурний підрозділ управління підприємства спеціалізується на виконанні певних видів діяльності. Практикується демократичний стиль управління на підприємстві, йому притаманний високий ступінь децентралізації, невимушене спілкування, самоконтроль працівників у ході роботи, а також контроль керівника після її виконання, влада винагороди, вплив переконання та активна участь підлеглих щодо ухвалення рішень.

В обліку усі господарські операції відображені методом безперервного та суцільного документування, а основні засоби — за фактичними витратами на придбання їх, транспортування, спорудження, встановлення або виготовлення.

Відповідно до податкового законодавства України нараховується амортизація основних засобів методом зменшення залишку на базі встановлених норм. Товариство має запаси матеріалів та сировини, палива, запасних частин для ремонту, малоцінного та швидкозношуваного інструменту на складі. Усі запаси за собівартістю обліковані, враховуючи витрати на купівлю та доставку.

Місія «Юпітер 9 Агросервіс» є оптова торгівля. Головними цілями господарства є збільшення надходження доходів від реалізації продукції, а також збільшення прибутків, які необхідно максимально капіталізувати.

Товарна продукція «Юпітер 9 Агросервіс» - це асортимент товарів та послуг, які надаються даним підприємством в межах своєї статутної діяльності. Товарна продукція є основним об'єктом діяльності підприємства і є результатом

його виробничої діяльності. Вона включає товари та послуги, що пропонуються підприємством для продажу на ринку.

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура товарної продукції ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022		
				тис. грн.	%
Трактори	1008311,1	1693701,5	761892,3	-246418,7	-24,4
Підйомне та транспортувальне обладнання	231415,7	264640,9	205916,9	-25498,8	-11,0
Обприскувачі для використання у сільському господарстві та рослинництві	132237,5	264640,9	82366,7	-49870,8	-37,7
Плуги чи дискові борони	52895,0	155844,1	54911,2	2016,2	3,8
Електромеханічне обладнання	21488,6	47047,3	45301,7	23813,1	110,8
Двигуни та їх частини	42977,2	85273,2	20591,7	-22385,5	-52,1
Інше обладнання та супутні послуги	163643,9	429306,3	201798,5	38154,6	23,3
Доходи від продажу, всього	1652969,0	2940454,0	1372779,0	-280190,0	-17,0

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки. За період 2020-2022 років спостерігається загальне зниження обсягів товарної продукції ТОВ «Юпітер Агросервіс» на 17%. Найбільше падіння відбулося по таким позиціям:

- Трактори - зниження на 24,4% або на 246418,7 тис. грн в абсолютних значеннях. Це пов'язано із загальним зменшенням попиту на сільгосптехніку в умовах економічної кризи.

- Обприскувачі - падіння на 37,7% або 49870,8 тис. грн. Причиною є скорочення посівних площ сільгоспкультур, що потребують обприскування.

- Двигуни та їх частини - зниження на 52,1% або 22385,5 тис. грн через загальне зменшення попиту на сільгосптехніку.

В той же час за окремими позиціями спостерігається зростання:

- Електромеханічне обладнання - приріст на 110,8% або 23813,1 тис. грн завдяки збільшенню попиту на енергоощадне обладнання.

- Плуги та дискові борони - незначне зростання на 3,8% або 2016,2 тис. грн через оновлення матеріально-технічної бази агропідприємств.

В цілому, незважаючи на окремі позитивні тенденції, спостерігається суттєве падіння обсягів виробництва ТОВ «Юпітер Агросервіс» в умовах економічної кризи.

В структурі товарної продукції найбільшу питому вагу займає продаж тракторів (56%), а також інше обладнання та супутні послуги (продаж колісних шин та гарантійне обслуговування вже проданих агрегатів). В цілому структура товарної продукції за 2022 рік нами представлена на рис. 2.1.

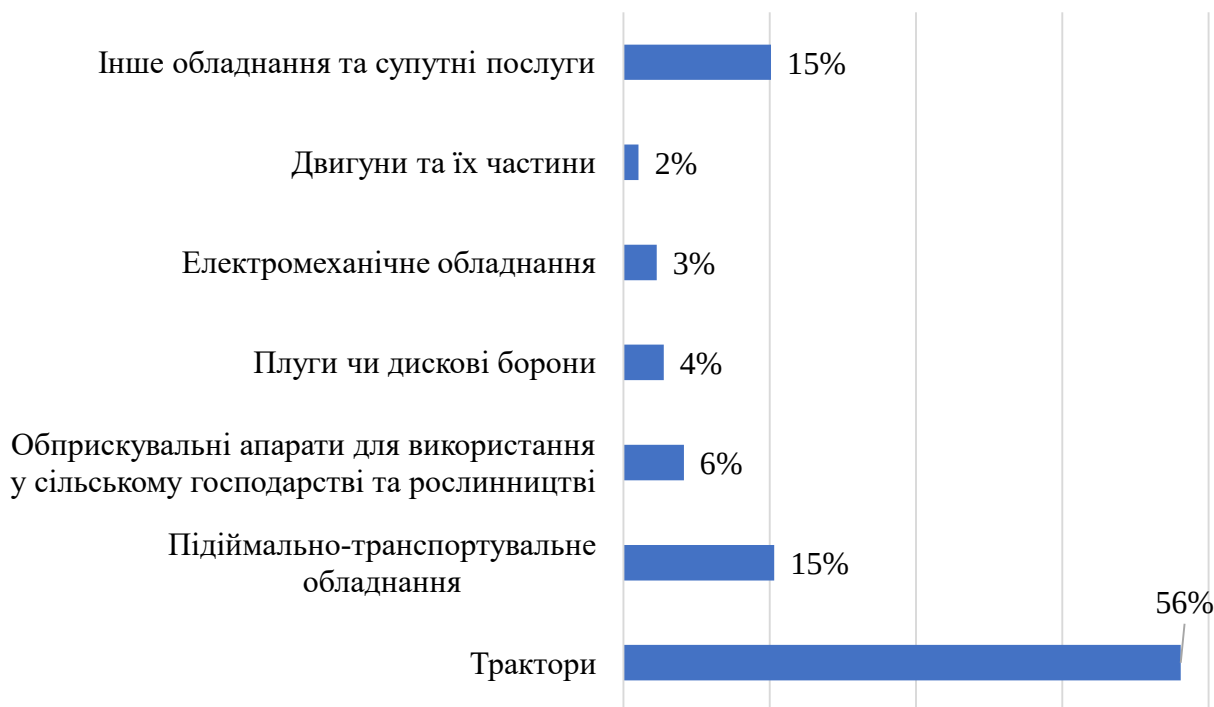


Рисунок 2.1 – Структура товарної продукції ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за 2022 рік

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за 2022 рік

Для здійснення власної господарської діяльності будь-яка підприємницька структура використовує виробничі засоби. Основні виробничі засоби

торговельного підприємства - це матеріальні активи, які використовуються для забезпечення виробничих і торговельних процесів підприємства. До них входять такі складові, як будівлі, споруди, транспортні засоби, обладнання для зберігання і транспортування товарів, а також інші засоби, необхідні для функціонування підприємства. Основні виробничі засоби є тривалими активами і використовуються підприємством для виробничих потреб або забезпечення торговельної діяльності. Динаміку та структуру основних засобів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» нами представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура основних засобів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	36504,0	62,9	89828,0	38,8	90837,0	43,3	54333,0	148,8
Машини та обладнання	7466,0	12,9	113716,0	49,2	90972,0	43,4	83506,0	1118,5
Транспортні засоби	6949,0	12,0	19281,0	8,3	17730,0	8,5	10781,0	155,1
Інструменти, прилади, інвентар	7156,0	12,3	8444,0	3,7	10040,0	4,8	2884,0	40,3
Разом	58075,0	100,0	231269,0	100,0	209579,0	100,0	151504,0	260,9

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

На основі даних таблиці 2.2 можна прослідкувати наступну динаміку та структуру основних засобів ТОВ «Юпітер Агросервіс». За період 2020-2022 років відбулося суттєве зростання вартості основних засобів компанії на 260,9%, або на 151504 тис. грн. Це свідчить про активну інвестиційну діяльність підприємства.

Найбільше збільшення в абсолютних значеннях спостерігається по групі «Машини та обладнання» - на 1118,5% або 83506 тис. грн. Це пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази виробництва.

Вагоме зростання відбулося також по групі «Будівлі, споруди» - на 148,8%

або 54333 тис. грн через розширення виробничих потужностей. Частка групи «Машини та обладнання» у структурі основних засобів зростає з 12,9% у 2020 році до 43,4% у 2022. Це свідчить про технічне переоснащення підприємства.

Можемо констатувати той факт, що активна інвестиційна політика ТОВ «Юпітер Агросервіс» дозволила суттєво наростити вартість основних засобів за рахунок придбання нового high-tech обладнання та розширення виробничих потужностей. Це матиме позитивний вплив на продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії.

Показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства вказують на те, наскільки ефективно використовуються матеріальні активи для забезпечення виробничих і торговельних процесів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Показники	Роки			Відхилення 21/20		Відхилення 22/21	
	2020	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	69369,0	144672,0	220424,0	75303,0	108,6	75752,0	52,4
Вартість валової продукції, млн. грн.	1652,9	2940,4	1372,8	1287,5	77,9	-1567,7	-53,3
Середньорічна чисельність працівників, чол.	185	193	165	8,00	4,3	-28,0	-14,5
Фондовіддача, тис. грн.	23,83	20,32	6,23	-3,50	-14,7	-14,1	-69,4
Фондомісткість, тис. грн.	0,04	0,05	0,16	0,01	17,2	0,11	226,4
Фондоозброєність, тис.грн.	375,0	749,6	1335,9	374,6	99,9	586,3	78,2

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Базуючись на даних таблиці 2.3, слід зазначити, що середньорічна вартість основних виробничих фондів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» зростає в 2021 році

порівняно з 2020 роком на 75303 тис. грн. або на 108,6%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 75752 тис. грн. або на 52,4%. Це свідчить про значне оновлення матеріально-технічної бази підприємства в досліджуваному періоді. При цьому вартість валової продукції збільшилася в 2021 році порівняно з 2020 роком на 1287,5 млн грн. або на 77,9%, проте в 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося її зменшення на 1567,7 млн грн. або на 53,3%. Такі зміни свідчать про нестабільність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Середньорічна чисельність працівників зросла в 2021 році порівняно з 2020 роком на 8 осіб або 4,3%, але зменшилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на 28 осіб або 14,5%. Це вказує на оптимізацію чисельності персоналу в останній період до оптимальної кількості, а також з врахуванням наявних форс-мажорних обставин в Україні, спричинених військовою агресією зі сторони РФ.

Що ж стосується ефективності використання наявних виробничих фондів, то також спостерігаються значні коливання у відповідних показниках. Так, показник фондівіддачі зменшився в 2021 році порівняно з 2020 роком на 3,5 тис. грн. або 14,7%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 14,1 тис. грн. або 69,4%. Така динаміка свідчить про зниження ефективності використання основних фондів підприємства. При цьому фондомісткість зросла в 2021 році порівняно з 2020 роком на 0,01 тис. грн. або 17,2%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 0,11 тис. грн. або в 2,3 рази. Це означає зростання витрат на гривню виробленої продукції, що негативно характеризує ефективність використання основних фондів. А фондоозброєність збільшилася в 2021 році порівняно з 2020 роком на 374,63 тис. грн. або на 99,9%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 586,31 тис. грн. або на 78,2%. Це позитивно характеризує технічну оснащеність праці на підприємстві.

За період дослідження в ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» спостерігалось значне оновлення основних фондів при одночасному зниженні ефективності їх використання, що вимагає вжиття заходів для підвищення фондівіддачі та зменшення фондомісткості.

Ефективність використання трудових ресурсів на торговельному

підприємстві визначає, наскільки ефективно та раціонально використовуються працівники для забезпечення діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення 21/20		Відхилення 22/21	
	2020	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %
Обсяг робіт, млн. грн.	1377,1	2541,0	1091,2	1163,9	84,5	-1449,8	-57,1
Вартість валової продукції, млн. грн.	1652,9	2940,4	1372,8	1287,5	77,9	-1567,7	-53,3
Середньорічна чисельність працівників, чол.	185	193	165	8,00	4,3	-28,00	-14,5
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	372960	389088	332640	16128,00	4,3	-56448,00	-14,5
Витрати робочого часу, людино-днів	46620	48636	41580	2016,00	4,3	-7056,00	-14,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	78547,0	103046,0	80971,0	24499,00	31,2	-22075,00	-21,4
Середньомісячна заробітна плата, грн.	35381,5	44493,1	40894,4	9111,56	25,8	-3598,65	-8,1
Продуктивність праці, тис. грн./особу	8934,97	15235,51	8319,87	6300,55	70,5	-6915,64	-45,4
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	7443,12	13165,40	6612,96	5722,28	76,9	-6552,45	-49,8
Середньо годинний виробіток, грн./людино-год.	4432,03	7557,30	4126,92	3125,27	70,5	-3430,38	-45,4

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Проведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів показує, що у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається значне зростання обсягу робіт на 1163,9 тис. грн (на 84,5%) та вартості валової продукції на 1287,5 тис. грн (на 77,9%). Це пояснюється розширенням виробництва та збільшенням

попиту на продукцію підприємства. Проте у 2022 році відбувається різке падіння цих показників відповідно на 57,1% та 53,3% порівняно з попереднім роком. Така динаміка може бути зумовлена погіршенням кон'юнктури ринку, скороченням попиту, впливом зовнішніх чинників. Середньорічна чисельність працівників у 2021 році зросла на 4,3%, а у 2022 році зменшилась на 14,5% порівняно з попереднім роком. Кількість відпрацьованих людино-годин та витрат робочого часу змінювалась аналогічно. Це свідчить про оптимізацію чисельності персоналу відповідно до виробничих потреб підприємства.

Фонд оплати праці у 2021 році збільшився на 31,2%, а у 2022 році зменшився на 21,4% порівняно з попередніми періодами, що корелює з динамікою обсягів виробництва та чисельності працівників. Середньомісячна заробітна плата у 2021 році зросла на 25,8%, а у 2022 році знизилась на 8,1%, що може свідчити про оптимізацію витрат на оплату праці.

Показники продуктивності праці у 2021 році значно збільшились (на 70,5-76,9%), що пояснюється зростанням обсягів виробництва при несуттєвому збільшенні чисельності персоналу. Однак у 2022 році продуктивність праці різко знизилась (на 45,4-49,8%) через скорочення обсягів виробництва та оптимізацію персоналу. Таким чином, у 2021 році ефективність використання трудових ресурсів значно підвищилася, а у 2022 році - знизилася. Для підвищення ефективності рекомендується оптимізувати чисельність персоналу, фонд оплати праці, підвищити мотивацію та продуктивність працівників шляхом запровадження KPI, навчання тощо.

Операційні витрати підприємства - це витрати, пов'язані з щоденною діяльністю підприємства, пов'язаною з виробництвом товарів або наданням послуг. Ці витрати включають різноманітні елементи, необхідні для забезпечення нормальної роботи підприємства. Операційні витрати можна поділити на декілька основних категорій:

- зарплата та винагорода працівникам;
- матеріальні витрати;
- оренда та експлуатація обладнання і приміщень;

- транспортні витрати;
- витрати на маркетинг та рекламу;
- витрати на управління та адміністрування.

Операційні витрати є ключовим елементом в обчисленні вартості виробництва та загальної економічної діяльності підприємства.

Динаміка операційних витрат ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» нами представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	тис. грн.	%
Матеріальні затрати, тис. грн	30 646,0	29 650,0	19 109,0	-11 537,0	-38
Витрати на оплату праці, тис. грн	78 547,0	103 046,0	80 971,0	2 424,0	3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	12 922,0	17 179,0	14 726,0	1 804,0	14
Амортизація, тис. грн	12 349,0	19 724,0	25 512,0	13 163,0	107
Інші операційні витрати, тис. грн	143 725,0	121 428,0	81 979,0	-61 746,0	-43
Разом	278 189,0	291 027,0	222 297,0	-55 892,0	-20

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

У динаміці матеріальні затрати у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшились на 11537 тис. грн (на 38%). При цьому витрати на оплату праці у 2022 році зросли на 2 424 тис. грн (на 3%) порівняно з 2020 роком, що зумовлено інфляційними процесами. Відрахування на соціальні заходи збільшились на 1804 тис. грн (на 14%), що корелює із зростанням фонду оплати праці. Спостерігається суттєве зростання амортизації на 13163 тис. грн (на 107%), що вказує на оновлення основних засобів підприємства. Інші операційні витрати скоротились на 61746 тис. грн (на 43%). Це результат оптимізації статей витрат на утримання та експлуатацію, зменшення витрат на збут тощо. Загалом операційні витрати підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшились на 20%, що свідчить про ефективну політику їх управління та оптимізації.

Основні економічні показники діяльності торговельного підприємства характеризують його фінансовий стан, ефективність управління та результативність діяльності на ринку. Ці показники допомагають в оцінці фінансового стану, ефективності управління та конкурентоспроможності торговельного підприємства. Аналіз цих показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності та розробляти стратегії для подальшого розвитку.

Таблиця 2.6 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Показник	Рік			Динаміка	
	2020	2021	2022	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 652 969,0	2 940 454,0	1 372 779,0	-280 190,0	-17
Разом доходи	1 652 969,0	2 940 454,0	1 372 779,0	-280 190,0	-17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 376 978,0	2 540 923,0	1 091 138,0	-285 840,0	-21
Інші операційні витрати	57 543,0	68 800,0	57 865,0	322,0	1
Інші витрати	72 968,0	106 841,0	77 374,0	4 406,0	6
Разом витрати	193 503,0	191 831,0	196 218,0	2 715,0	1
Фінансовий результат до оподаткування	57 317,0	260 604,0	88 406,0	31 089,0	54
Податок на прибуток	-10 317,0	-46 909,0	-15 913,0	-5 596,0	54
Чистий прибуток (збиток)	47 000,0	213 695,0	72 493,0	25 493,0	54
Рівень рентабельності, %	3,4%	8,4%	6,6%		3,2

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Характеризуючи динаміку основних економічних показників діяльності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» (табл. 2.6) можемо констатувати, що чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році порівняно з 2020 роком знизився на 280 млн грн або на 17%. Це свідчить про зменшення обсягів реалізації продукції підприємством. Аналогічна ситуація спостерігається і з показником собівартості реалізованої продукції - він знизився на 285 млн грн або на 21%. Це означає, що

підприємство знизило виробничі витрати пропорційно зменшенню обсягів виробництва. Інші операційні витрати за період з 2020 по 2022 рр. практично не змінилися (збільшилися лише на 1%). Це свідчить про стабільність цієї статті витрат. Натомість інші витрати зросли на 6%, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат непродуктивного характеру. Загальна сума витрат підприємства зросла незначно - на 1%. Це свідчить про досить жорсткий контроль витрат з боку менеджменту компанії. Позитивним моментом є зростання фінансового результату до оподаткування на 54%. Чистий прибуток також зріс на 54%, що є досить позитивною тенденцією. Рівень рентабельності зріс з 3,4% до 6,6%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Незважаючи на зниження обсягів реалізації, підприємству у динаміці вдалося покращити свої фінансові результати завдяки жорсткому контролю витрат та підвищенню ефективності діяльності. Проте для подальшого зростання необхідно збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції.

В цілому динаміка чистого доходу, собівартості та прибутку нами зображена на рис. 2.2.

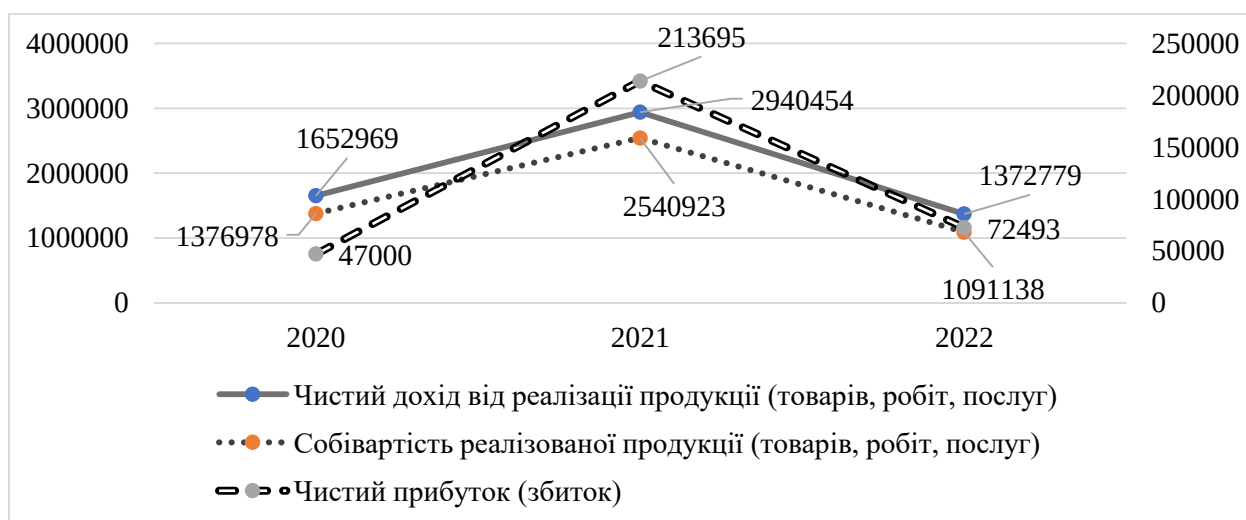


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого доходу, собівартості та прибутку ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за досліджуваний період.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за 2020 – 2022 роки

2.2 Дослідження поточного стану управління та адміністрування підприємством

Дослідження поточного стану управління та адміністрування підприємства ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» включає в себе кілька ключових етапів. По-перше, дослідження динаміки та структури адміністративних витрат. Наступним важливим етапом є визначення ефективності механізмів управління майновим станом підприємства, його трудовими ресурсами. Ці аспекти дозволяють досить глибоко дослідити різні сфери стану управління та адміністрування підприємством ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» і визначити можливості для оптимізації та покращення їх ефективності.

Адміністративні витрати включають різноманітні витрати, пов'язані з управлінням та адмініструванням діяльності підприємства. Нами проведене дослідження динаміки та структури адміністративних витрат ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Адміністративні витрати ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Показник	Рік			Динаміка	
	2020	2021	2022	Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
1	2	3	4	5	6
Заробітна плата та соціальні виплати	26 221,57	33 647,62	29 174,48	2 952,9	11,3
Витрати на автотранспорт	4 014,90	4 799,72	4 104,10	89,2	2,2
Інші услуги сторонніх організацій	6 486,61	10 488,82	8 918,23	2 431,6	37,5
Забезпечення матеріального заохочення	1 873,15	2 785,11	2 036,64	163,5	8,7
Резерви невикористаних відпусток	3 047,64	3 176,71	2 258,80	-788,8	-25,9
Електроенергія, вода, газ та охорона	2 352,50	2 973,28	2 461,87	109,4	4,6
Витрати матеріалів	1 046,23	1 312,77	797,62	-248,6	-23,8
Амортизація основних засобів	1 308,79	2 113,15	2 073,82	765,0	58,5
Амортизація нематеріальних активів	1 213,22	2 268,26	1 548,27	335,1	27,6
Амортизація на право користування орендованим майном	2 566,78	734,90	726,67	-1 840,1	-71,7

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Податки і збори	3 750,83	2 222,49	1 582,04	-2 168,8	-57,8
Консультаційні, юридичні та аудиторські послуги	1 076,41	1 280,98	805,45	-271,0	-25,2
Страхування майна	803,28	369,99	581,83	-221,5	-27,6
Ремонт основних засобів	316,38	296,25	451,66	135,3	42,8
Короткострокова оренда основних засобів	205,22	106,17	174,21	-31,0	-15,1
Послуги зв'язку	0,00	222,50	157,08	157,1	100
Інші видові витрати	1 256,98	0,00	0,00	-1 257,0	-100
Підготовка кадрів та навчання	2,51	1,27	12,23	9,7	386,4
Адміністративні витрати, всього	57 543,0	68 800,0	57 865,0	322,0	0,6

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Аналізуючи динаміку та структуру адміністративних витрат ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс», можна констатувати наступні зміни.

Загальні адміністративні витрати ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» у 2022 році порівняно з 2020 роком зросли незначно - лише на 0,6%, або на 322 тис. грн. і склали 57 865 тис. грн.

Найбільшу питому вагу в структурі адміністративних витрат компанії має фонд оплати праці з нарахуваннями - цей показник у 2022 році становив 29 174,48 тис. грн., або 50,4% від загальної суми витрат. Порівняно з 2020 роком витрати на оплату праці зросли на 11,3%, або на 2952,9 тис. грн. Це свідчить про збільшення як чисельності адміністративного персоналу компанії так і рівня заробітної плати на підприємстві.

Другою за обсягом статтею витрат є витрати на послуги сторонніх організацій. У 2022 році вони склали 8918,23 тис. грн., що на 37,5% більше ніж у 2020 році (зростання на 2431,6 тис. грн.). Важливо відзначити суттєве скорочення витрат на амортизацію права користування орендованим майном - на 1840,1 тис. грн. (на 71,7%) та податків і зборів - на 2168,8 тис. грн. (на 57,8%). Це може свідчити про оптимізацію підприємством витрат на оренду приміщень та поліпшення податкового планування.

В цілому ж, незважаючи на окремі статті зростання витрат, загальну їх суму підприємству вдалося утримати на стабільному рівні завдяки заходам з оптимізації та контролю. Це свідчить про ефективне управління адміністративними витратами в ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс».

Ефективність управління майновим станом підприємства є ключовим аспектом його успішного функціонування. Майновий стан підприємства визначається різними показниками, які відображають ступінь його активності, ліквідності, фінансової стійкості та результативності. Ключовими показниками, які характеризують майновий стан підприємства, є: активи, оборотні активи, запаси, власний капітал, зобов'язання. Аналіз зазначених показників дозволить оцінити ефективність використання ресурсів та фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники майнового стану ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Назва показника	Рік			Колівання показника (+ збільшення; - зменшення)
	2020	2021	2022	
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні, тис. грн.	920 025,0	1 323 750,0	998 185,0	78 160,0
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,34	0,16	0,22	-0,1
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,66	0,84	0,78	0,1
Коефіцієнт оновлення	0,14	0,67	0,09	-0,05
Коефіцієнт вибуття	0,44	0,13	0,14	-0,29
Частка основних засобів в активах, %	6	17	21	15
Коефіцієнт мобільності активів	3,45	3,61	2,61	-0,8
Рентабельність майна підприємства, %	2,8	1,0	4,60	1,8

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

На основі аналізу даних таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки щодо динаміки показників майнового стану ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс».

Спостерігається значне зростання суми господарських коштів, що

перебувають у розпорядженні підприємства - на 78 160 тис. грн. або на 85% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про поліпшення ліквідності та платоспроможності компанії. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на 0,1, а коефіцієнт придатності зріс на 0,1. Це означає оновлення матеріально-технічної бази підприємства та поліпшення технічного стану обладнання. Водночас коефіцієнт оновлення у 2022 році знизився порівняно з 2021 роком - на 0,05, що може свідчити про уповільнення темпів модернізації основних фондів за останній рік. Частка основних засобів в активах зросла з 6% у 2020 році до 21% у 2022 році, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт мобільності активів зменшився на 0,8, що вказує на зниження частки мобільних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість тощо) у загальній структурі активів. Позитивним моментом є зростання рентабельності майна з 2,8% у 2020 році до 4,6% у 2022 році, що свідчить про ефективніше використання наявних активів підприємства для отримання прибутку. В цілому майновий стан ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» характеризується позитивною динамікою, але існують і певні проблеми, які потребують уваги його менеджменту.

Кадровий потенціал є ключовим чинником, який визначає ефективність управління та адміністрування підприємством, і його правильне використання може сприяти досягненню успіху та сталого розвитку підприємства.

Облікова чисельність працівників ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилася на 20 осіб (-11%). При цьому кількість прийнятих працівників у 2022 році зменшилася порівняно з 2020 роком на 4 особи (-20%). Кількість звільнених працівників у 2022 році збільшилася порівняно з 2020 роком на 10 осіб (83%). Причому особливо зросла кількість звільнених за власним бажанням - на 220%.

Коефіцієнт обороту з прийому у 2022 році дорівнює 0,10, що на 0,011 нижче, ніж у 2020 році. Коефіцієнт обороту з вибуття зріс з 0,06 у 2020 році до 0,13 у 2022 році. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,09 у 2020 році до 0,05 у 2022 році, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт стабільності зріс з 0,91 до 0,95. Це також демонструє збільшення частки постійних працівників. Коефіцієнт

загального обороту кадрів знизився з 0,04 у 2020 році до -0,04 у 2022 році. Це означає уповільнення загальної інтенсивності оновлення персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз руху кадрів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Показники руху кадрів	Чисельність, чол.			Динаміка	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютна, чол.	Відносна, %
Облікова чисельність працівників, чол.	185	193	165	-20	-11%
Кількість прийнятих працівників, чол.	20	9	16	-4	-20%
Кількість звільнених працівників з усіх причин, чол.	12	37	22	10	83%
в т.ч. за власним бажанням та з ініціативи роботодавця	5	22	16	11	220%
кількість звільнених працівників за ініціативою керівництва	7	15	6	-1	-14%
Коефіцієнти руху кадрів:					
обороту з прийому	0,11	0,05	0,10	-0,011	
обороту з вибуття	0,06	0,19	0,13	0,068	
плинності	0,09	0,07	0,05	-0,045	
стабільності	0,91	0,93	0,95	0,045	
загального обороту	0,04	-0,15	-0,04	-0,080	

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

На підприємстві спостерігається тенденція до скорочення штату та його стабілізації. Проте збільшення звільнень за власним бажанням вимагає уваги керівництва для поліпшення умов праці і мотивації персоналу, але слід також ще раз наголосити на вкрай напруженій форс-мажорній ситуації в Україні, яка і спричинила переважаючу частку звільненого персоналу та його міграції в межа держави чи за її межі.

2.3 Оцінка фінансового стану підприємства

Показники платоспроможності та ліквідності є важливими фінансовими показниками, які відображають здатність підприємства виконувати свої

фінансові зобов'язання та управляти грошовими потоками. Ці показники грають ключову роль у визначенні ефективності управління та адміністрування підприємством.

Показники платоспроможності важливі для оцінки того, наскільки добре підприємство управляє своїми фінансами та як ефективно адмініструє грошові потоки. Вони допомагають визначити, наскільки підприємство готове взяти на себе фінансові зобов'язання та як воно може впоратися з потенційними фінансовими викликами (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Назва показника	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,03	0,00	-0,1
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	0,21	0,17	0,17	0,0
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (покриття)	1,71	1,51	2,99	1,3
Питома вага запасів в сумі короткострокових зобов'язань	1,03	0,93	2,16	1,1
Власні оборотні кошти (ВОК)	93415,00	198786,00	281852,00	188 437,0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,13	0,19	0,39	0,3
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,23	0,31	0,54	0,3
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,51	0,12	0,002	-0,5
Коефіцієнт покриття запасів	0,36	0,72	0,64	0,3

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності показує співвідношення найбільш ліквідних активів компанії (грошових коштів та їх еквівалентів) до її поточних зобов'язань. За період 2020-2022 рр. цей показник зменшився з 0,12 до 0,03 що свідчить про зниження миттєвої платоспроможності підприємства. Коефіцієнт

термінової ліквідності за період дослідження залишився практично незмінним (0,21 у 2020 р. та 0,17 у 2021-2022 рр.), що вказує на стабільну спроможність підприємства розрахуватися за поточними зобов'язаннями за рахунок грошових коштів, їх еквівалентів та дебіторської заборгованості. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,71 у 2020 р. до 2,99 у 2022 р., що свідчить про збільшення здатності ТОВ «Юпітер Агросервіс» розрахуватися за поточними зобов'язаннями за рахунок усіх оборотних активів. Питома вага запасів у сумі короткострокових зобов'язань зросла з 1,03 у 2020 р. до 2,16 у 2022 р., що може вказувати на зростання ризику втрати ліквідності через надмірне накопичення запасів. Власні оборотні кошти підприємства зросли з 93 415 тис. грн у 2020 р. до 281 852 тис. грн у 2022 р., що свідчить про збільшення частки власного капіталу, яка профінансувала оборотні активи.

За досліджуваний період 2020-2022 рр. спостерігається погіршення миттєвої платоспроможності ТОВ «Юпітер Агросервіс», проте загальна ліквідність та забезпеченість власними оборотними коштами підприємства зросли. Для підтримки ліквідності на належному рівні необхідно оптимізувати структуру оборотних активів та джерел їх формування.

Наступним найважливішим етапом дослідження ефективності управління та адміністрування підприємством є визначення його фінансової стійкості. Показники фінансової стійкості вказують на здатність підприємства витримувати фінансові труднощі та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Так, коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Його зростання з 0,32 у 2020 р. до 0,56 у 2022 р. свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 2,1 у 2020 р. до 0,79 у 2022 р., що вказує на посилення фінансової стійкості та зниження ризику неплатоспроможності. Питома вага дебіторської заборгованості в структурі активів зменшилася з 0,21 у 2020 р. до 0,17 у 2022 р., що свідчить про покращення структури активів та зниження фінансових ризиків. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів зріс з 0,48 у 2020 р. до 1,27 у 2022 р., що вказує на

зменшення частки позикового капіталу в джерелах фінансування діяльності.
(табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Назва показника	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,32	0,37	0,56	0,2
Коефіцієнт фінансової залежності	2,10	1,72	0,79	-1,3
Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна	0,21	0,23	0,17	-0,04
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,48	0,58	1,27	0,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,72	0,86	-0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,42	0,34	0,67	0,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,48	0,758	0,2

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами зріс з 0,42 у 2020 р. до 0,67 у 2022 р., що свідчить про збільшення частини власного капіталу, спрямованої на фінансування поточної діяльності.

В динаміці спостерігається зростання фінансової стійкості ТОВ «Юпітер Агросервіс» завдяки збільшенню частки власного капіталу та оптимізації структури джерел фінансування.

Отже, фінансова стійкість підприємства є важливим показником, який характеризує ефективність управління та адміністрування у таких аспектах.

1. Здатність генерувати прибуток. Фінансово стійкі підприємства зазвичай отримують стабільний прибуток, що свідчить про ефективне управління операційною та фінансово-господарською діяльністю.

2. Ефективне управління активами та пасивами. Фінансово стійкі підприємства оптимально управляють структурою капіталу, ліквідністю,

оборотними коштами тощо. Це забезпечує стабільну платоспроможність та інвестиційну привабливість.

3. Управління ризиками. Стійкі підприємства демонструють здатність ефективно прогнозувати та реагувати на внутрішні і зовнішні ризики, що свідчить про якісне стратегічне управління.

4. Інноваційний потенціал. Фінансова стабільність дає змогу підприємствам інвестувати в інноваційний розвиток та підвищення ефективності. Це також відображає ефективні управлінські рішення.

Отже, високий рівень та стабільність фінансової стійкості компанії свідчить про злагодженість, збалансованість та високу якість управлінських процесів на підприємстві в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування стратегічних управлінських рішень для покращення ефективності підприємства

Прийняття стратегічного рішення в процесі управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства повинне бути системним та виваженим, а також мати прийняті фінансово-економічні результати.

Слід зазначити, що на сьогодні в де-яких областях України вкрай важко здійснювати підприємницьку діяльність, зважаючи на наявні форс-мажорні обставини, які були спричинені спочатку епідемією COVID-19, а потім військовою агресією зі сторони РФ. Під впливом зазначених факторів значна частина підприємств, особливо аграрних, зменшила власні посівні площі, а де-які підприємства, які мали таку змогу, взагалі перемістили власні потужності на інші території. Така ситуація значним чином вплинула і на об'єми наданих послуг ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс», а також на кількість реалізованої техніки та запчастин на території Сумської області.

В такій ситуації вкрай важливими є ефективні управлінські рішення. По-перше, необхідно здійснити формулювання проблеми, тобто визначити конкретну ситуацію, в якій опинилося підприємство, і потребує прийняття ефективного управлінського рішення. Для цього необхідно здійснити збір відповідної інформації та провести аналіз факторів, що впливають на ситуацію.

Зменшення обсягів продажу сільськогосподарської техніки та обладнання на ринку України найбільше відбулося з настанням форс-мажорних обставин. Слід зазначити, що значна кількість придбаної техніки сільськогосподарськими підприємствами є імпортною, тобто іноземного виробництва. Вітчизняні підприємства, особливо великі агрохолдинги, віддають перевагу надійним,

високопродуктивним комплексам та агрегатам закордонного виробництва, таким як Lexion та Tucano компанії CLAAS, John Deere серії W і T, Massey Ferguson, New Holland та ін. Зазначені комбайни та трактори цих же марок вітчизняними сільськогосподарськими товаровиробниками придбаються як новими, так і у вже вживаному стані.

В цілому ж динаміка реалізації сільськогосподарської техніки за останні п'ять років нами досліджена та представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка продажів імпоротної сільськогосподарської техніки на території України

Вид техніки	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Трактори	6271	4945	5446	9416	3585
Зернозбиральні комбайни	746	708	531	1023	407
Самохідні обприскувачі	213	250	207	255	200

Джерело: дослідження автора

Дані таблиці демонструють динаміку продажів імпоротної сільськогосподарської техніки на території України у період з 2018 по 2022 роки. Отже, як бачимо, для всіх трьох видів техніки характерним є різке падіння продажів у 2022 році порівняно з попереднім 2021 роком.

На підставі даних таблиці можна зробити висновок, що ринок сільськогосподарської техніки в Україні переживає складні часи і потребує стабілізації та стимулювання попиту.

Але в такій ситуації ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс», необхідно чітко визначитися, яка більш конкретизована динаміка є сьогодні на ринку техніки, тобто провести більш детальні дослідження, щоб сформулювати власне рішення щодо подальших своїх управлінських дій. Для цього використаємо такий статистичний інструмент, як вирівнювання динамічного ряду.

Зазначений статистичний інструмент використаємо для дослідження тренду зміни щорічної динаміки кількості реалізованих одиниць

сільськогосподарської техніки: тракторів, зернозбиральних комбайнів, самохідних обприскувачів.

Для вирівнювання динамічного ряду по кожному із видів сільськогосподарської техніки здійснимо відповідні розрахунки. Для розрахунку вхідною інформацією є кількість проданих одиниць техніки кожного виду за відповідний рік (період дослідження – 5 років, з 2018 року по 2022 рік включно).

Вирівнювання динамічного ряду кількості реалізованих імпорتنих тракторів нами представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Вирівнювання динамічного ряду кількості реалізованих імпорتنих тракторів

Роки	Трактори, шт.	Сума років X	Квадрат років X ²	Добуток показника ут	Вирівняна ціна, тис. грн. $y_t = a_0(+,-)a_1t$
2018	6271,0	1	1	6271,0	$y_1 = 6202,9 + (-90,1) = 6112,8$
2019	4945,0	2	4	9890,0	$y_2 = 6202,9 + (-90,1) \cdot 2 = 6022,7$
2020	5446,0	3	9	16338,0	$y_3 = 6202,9 + (-90,1) \cdot 3 = 5932,6$
2021	9416,0	4	16	37664,0	$y_4 = 6202,9 + (-90,1) \cdot 4 = 5842,5$
2022	3585,0	5	25	17925,0	$y_5 = 6202,9 + (-90,1) \cdot 5 = 5752,4$
Разом	29663,0	15	55	88088,0	29663,0

Джерело: дослідження автора

Використовуючи дані таблиці 3.1 можемо здійснити розрахунки динамічного ряду та його вирівнювання, використовуючи дані за період з 2018 по 2022 роки.

де: a – фактична кількість проданих тракторів;

b – річний приріст по вирівняній прямій;

$$a = \frac{\sum yx \sum x - \sum xy \times \sum x}{n \sum x - \sum x \times \sum x}, \quad (3.1)$$

Отже, $a = 310145 / 50 = 6202,9$

$$b = \frac{n \times \sum xy - \sum y \times \sum x}{n \sum x - \sum x \times \sum x} \quad (3.2)$$

$$b = -4505 / 50 = -90,1$$

Проведені розрахунки свідчать про те, що відбувається щорічне зменшення продажів тракторів на території України в кількості 90 од. щорічно.

Аналогічним чином дослідимо щорічну динаміку продажів зернозбиральних комбайнів та самохідних обприскувачів. Отримані дані дозволять ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» прийняти відповідні стратегічне рішення щодо майбутнього свого розвитку, а також визначитися із прийняттям відповідних заходів щодо підвищення власної ефективності на перспективу.

Порівняння фактичної динаміки продажів тракторів та вирівняних показників нами представлено на рис. 3.1.

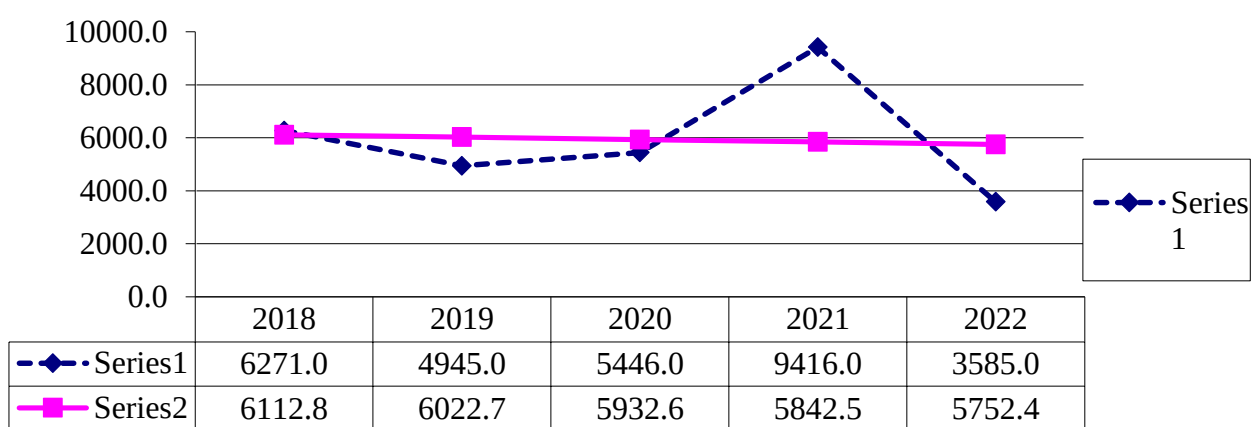


Рисунок 3.1 - Вирівнювання динамічного ряду кількості тракторів

Джерело: дослідження автора

На графіку вирівняний ряд (ряд 2) чітко свідчить про послідовне зменшення реалізації тракторів на території України.

Провівши відповідні розрахунки вирівняної динаміки реалізації сільськогосподарської техніки по іншим видам техніки маємо наступні результати (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Вирівнювання динамічного ряду реалізованої техніки

Вид техніки	Роки					Вирівнювання динамічного ряду
	2018	2019	2020	2021	2022	
Трактори	6271	4945	5446	9416	3585	-90
Зернозбиральні комбайни	746	708	531	1023	407	-36
Самохідні обприскувачі	213	250	207	255	200	-2

Джерело: дослідження автора

На основі даних таблиці 3.3 можна проаналізувати вирівнювання динамічного ряду кількості реалізованої імпортої сільськогосподарської техніки в Україні за період 2018-2022 років. Щодо продажів тракторів, то спостерігається істотне відхилення фактичних даних від вирівняного ряду. Зокрема, у 2021 році фактична кількість проданих тракторів на 9416 одиниць перевищила рівень вирівнювання. Натомість у 2022 році фактичні продажі склали лише 3585 одиниць при вирівняному рівні у 5752 одиниць. В цілому ж щорічно відбувається зменшення продажів тракторів на 90 од. Що свідчить про істотне падіння попиту в умовах сьогодення.

Показники ефективності управління та адміністрування підприємства мають відповідну до ринкових динаміку, що підтверджує прямо пропорційну залежність від ринкової кон'юнктури.

Динаміку основних показників ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» нами представлено на рис. 3.2.

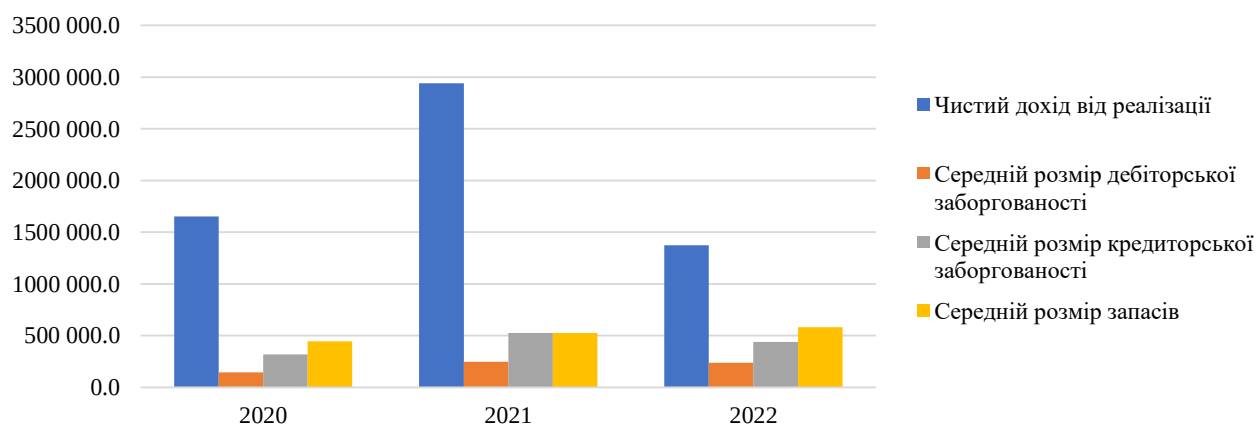


Рисунок 3.2 – Динаміка показників ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за період дослідження

Джерело: дослідження автора

За досліджуваний період спостерігаємо досить значне падіння показників чистого доходу від реалізації, зростання розміру дебіторської заборгованості, а також зростання кредиторської заборгованості, збільшення розмірів запасів. Така динаміка зазначених показників чітко вказує на погіршення ефективності

управління та адміністрування, а тому підприємству необхідно приймати чіткі і виважені управлінські рішення для стабілізації власної господарської діяльності.

Використовуючи методи екстраполяції тренду можемо здійснити прогнозування величини чистого доходу підприємства, виходячи з трендів часового ряду (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозування показника чистого доходу ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» на перспективу

Часова шкала	Показник Ч Д	Прогноз Ч Д	Низька вірогідність	Висока вірогідність
2020	1 652 969,0			
2021	2 940 454,0			
2022	1 372 779,0	1 372 779,0	1 372 779,0	1 372 779,0
2023		1 232 684,0	-414 420,9	2 879 788,9
2024		1 092 589,0	-562 895,7	2 748 073,7
2025		952 494,0	-711 493,7	2 616 481,7

Джерело: дослідження автора

На основі отриманих даних можна побачити, що показник чистого доходу від реалізації ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» у 2022 році становив 1 372 779,0 гривень. Це значення було використано як основа для прогнозування чистого доходу на 2023-2025 роки з використанням методів екстраполяції тренду. Прогнозне значення чистого доходу на 2023 рік становить 1 232 684,0 гривень. При цьому наведено діапазон можливих значень з низькою (-414 420,9 грн) та високою (2 879 788,9 грн) ймовірностями. Це вказує на певну невизначеність прогнозу та можливі відхилення реальних даних у майбутньому. Для 2024 та 2025 років також наведено прогнозні значення чистого доходу - 1 092 589,0 грн та 952 494,0 грн відповідно. Діапазон можливих відхилень збільшується з кожним наступним роком, що є закономірним при застосуванні методів прогнозування на тривалі періоди.

На основі екстраполяції фактичних даних очікується поступове зниження показника чистого доходу ТОВ протягом 2023-2025 років. Втім реальні значення можуть суттєво відрізнятися залежно від впливу низки чинників, в т. ч. управлінських та адміністративних.

У графічному виразі прогноз показника чистого доходу від реалізації ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» нами приведено на рис. 3.3.

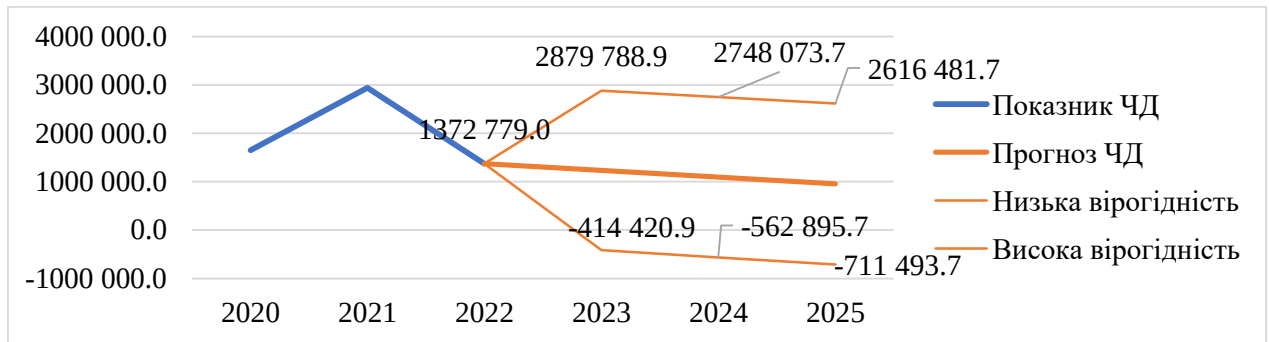


Рисунок 3.3 – Прогноз показника чистого доходу ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс».

Джерело: побудовано автором

Аналогічним чином нами здійснене прогнозування розміру дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості та розміру запасів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогнозні значення показників ділової активності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс», тис. грн.

Показник	Період			Динаміка	
	2020 р.	2024 р.	2025 р.	Тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації	1 652 969,0	1 092 589,0	952 494,0	-700 475,0	-42,4
Середній розмір дебіторської заборгованості	145 572,0	350 320,9	401 218,9	255 646,9	175,6
Середній розмір кредиторської заборгованості	319 045,5	609 988,0	681 969,7	362 924,2	113,7
Середній розмір запасів	446 241,0	721 057,9	789 697,5	343 456,5	76,9

Джерело: дослідження автора

На основі даних таблиці 3.5 можемо проаналізувати прогнозні значення та динаміку ключових показників ділової активності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» на період 2020-2025 років.

Згідно з прогнозом, очікується суттєве зниження чистого доходу від реалізації на 42,4% або 700 475,0 тис. грн у 2025 році порівняно з 2020 роком. Це може вказувати на погіршення фінансових результатів діяльності підприємства

та зниження його ринкових позицій. Проте ці дані потребують уточнення з урахуванням зовнішніх чинників та ситуації в галузі. Водночас, за прогнозом буде зростання середнього розміру дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також запасів ТОВ. Зокрема, дебіторська заборгованість може збільшитися на 175,6%, кредиторська - на 113,7%, а запаси - на 76,9%. Така ситуація може свідчити про зростання фінансових ризиків та погіршення ліквідності підприємства у довгостроковій перспективі.

В цілому, на основі екстраполяції поточних тенденцій, прогнозується погіршення більшості аналізованих показників ефективності управління та адміністрування у середньостроковій перспективі. Для підвищення обґрунтованості прогнозних оцінок доцільно застосувати ширший спектр методів, зокрема економіко-математичне моделювання з урахуванням внутрішніх і зовнішніх детермінант.

В динаміці показники ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» нами зображені на рис. 3.4.

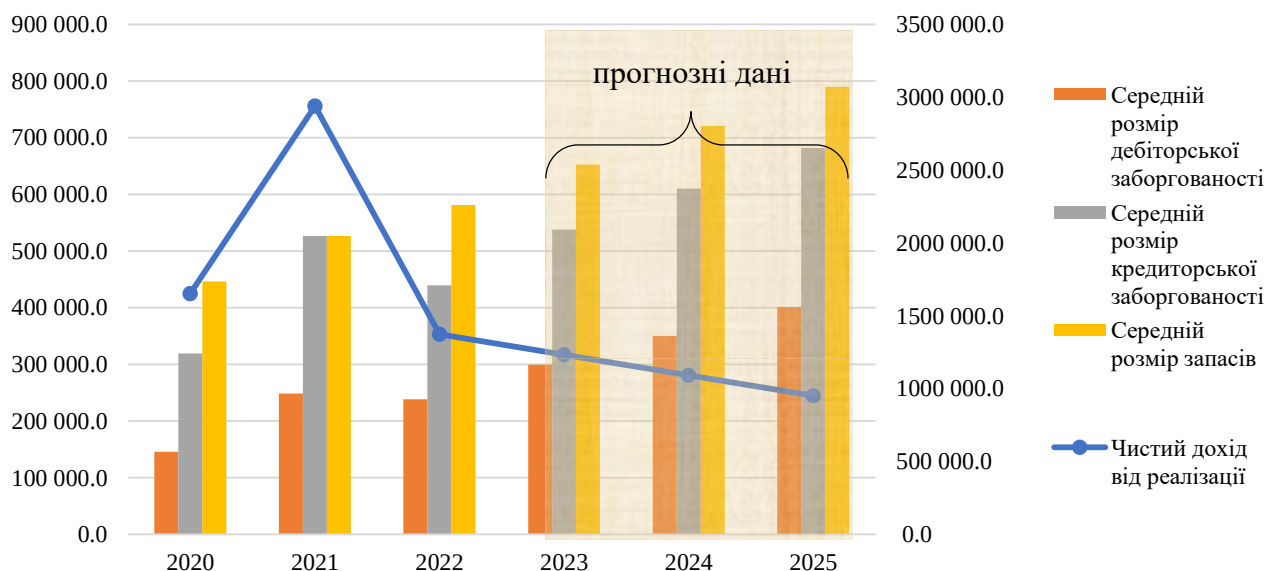


Рисунок 3.4 – Прогноз показників ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Джерело: побудовано автором

Дослідивши усі наявні тенденції на ринку, а також динаміку розвитку підприємства, керівництву ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» необхідно чітко визначитися із напрямом подальшого розвитку та прийняти необхідні управлінські рішення, націлені на недопущення найгіршого варіанту розвитку підприємства. Для цього необхідно визначитися із подальшою стратегією власного розвитку.

Для досягнення поставленої мети ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» доцільно побудувати дерево цілей, на досягнення яких будуть спрямовані як управлінські рішення, так і націлені засоби адміністрування.

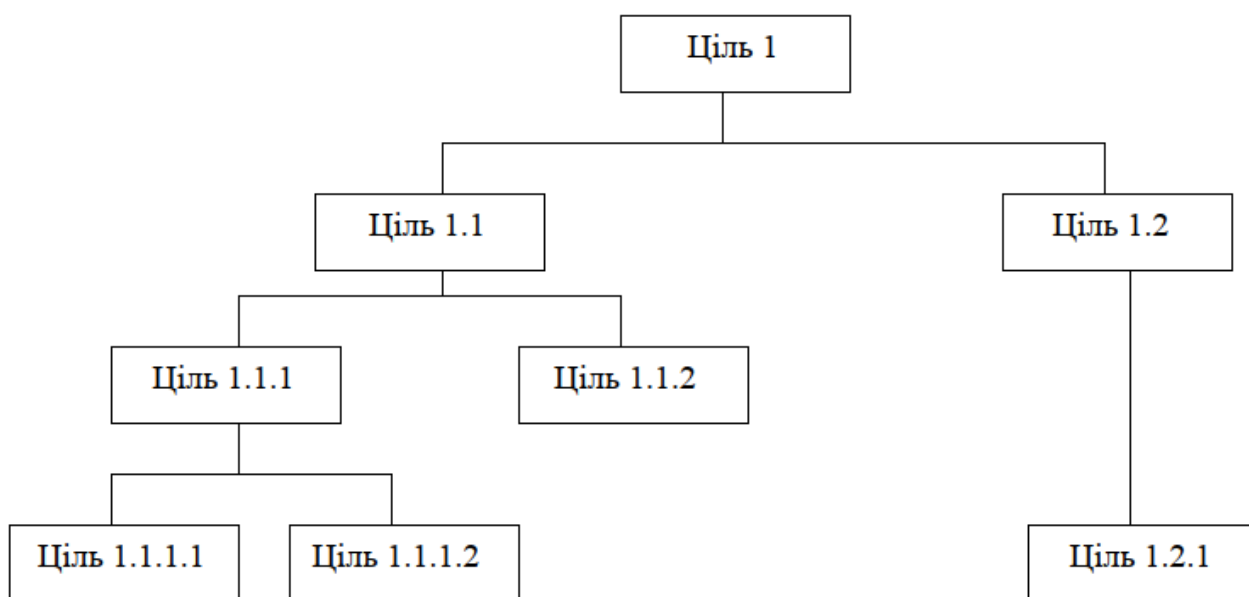


Рисунок 3.5 – Дерево цілей ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Джерело: побудовано автором

У відповідності до побудованого дерева цілей, опис зазначених цілей нами представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Цілі ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Номер цілі	Опис цілі
1	2
Ціль 1	Підвищення ефективності управління та адміністрування підприємством
Ціль 1.1	Підвищення рівня продаж
Ціль 1.2	Підвищення рівня управління та адміністрування ефективністю
Ціль 1.2.1	Розробка ефективних адміністративних заходів для вирішення та контролю управлінських задач

Продовження таблиці 3.5

1	2
Ціль 1.1.1	Вихід підприємства на нові внутрішні ринки продаж та сервісних послуг
Ціль 1.1.2	Сегментування ринку, та визначення найпривабливіших його сегментів
Ціль 1.1.1.1	Напрацювання ефективних механізмів надання сервісних послуг
Ціль 1.1.1.2	Розрахунок прогностичних показників ефективності запропонованих управлінських рішень

Джерело: складено автором

Дерево цілей показує, на що буде максимально спрямована стратегічна ініціатива підприємства, а також яким чином вона буде досягнута.

Наступним кроком необхідно визначитися із засобами адміністрування, націленими на забезпечення виконання управлінських рішень.

3.2 Реалізація концепції підвищення ефективності управління та адміністрування

Стратегічною ціллю ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» є підвищення показників ефективності управління та адміністрування. Зазначена стратегічна ціль буде досягатися шляхом підвищення рівня продаж, а також посилення адміністрування власних сервісних послуг. Для цього підприємству необхідно розробити механізм виходу на нові внутрішні ринки продажів та надання сервісних послуг, як зазначено в цілі 1.1.1, а для цього необхідно провести дослідження та сегментування ринку, в результаті якого необхідно визначитись із найпривабливішими його сегментами, як зазначено в цілі 1.1.2.

В процесі дослідження було виявлено динаміку кількості сільськогосподарської техніки та агрегатів в розрізі областей України станом на 2021 рік. Отримані результати будуть використані в якості базису, на основі якого здійснимо сегментування областей, які є найбільш привабливими для розширення зони впливу ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» та збільшення як продажів техніки, так і надання сервісних послуг.

На основі аналітичних даних побудований графік, який свідчить про наявну кількість сільськогосподарської техніки в областях України (рис. 3.6).

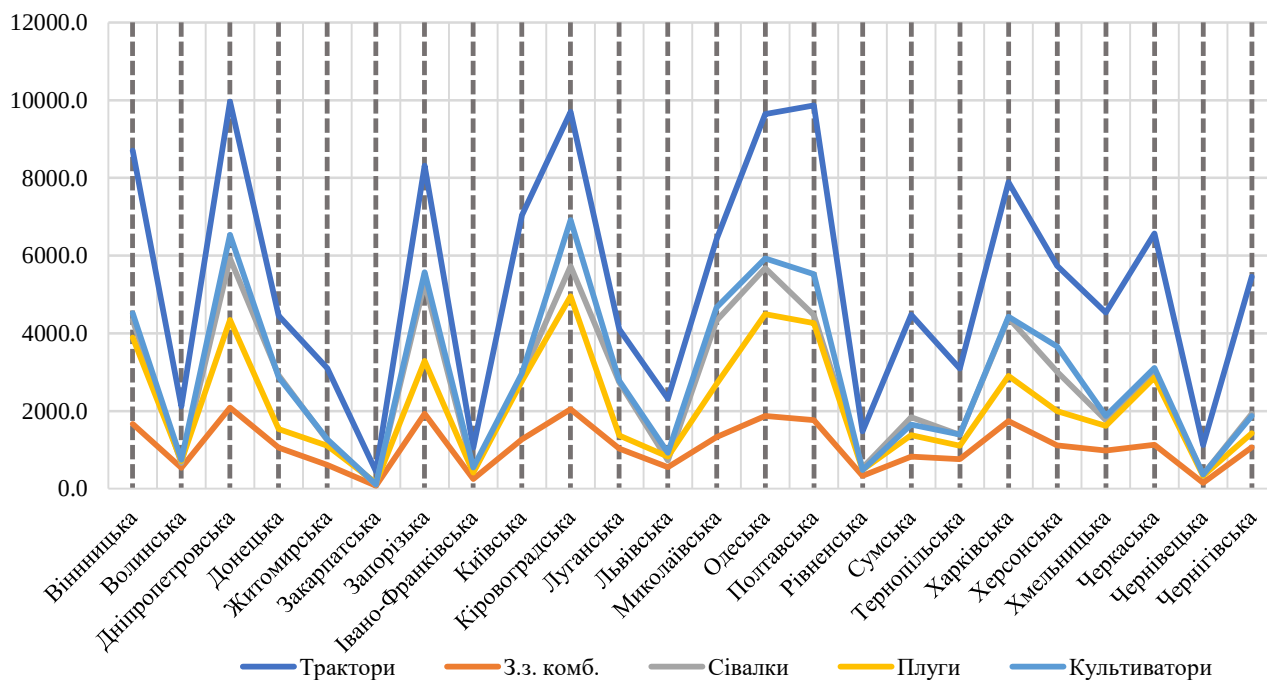


Рисунок 3.6 - Наявність сільськогосподарської техніки станом на 2021 рік, од.

Джерело: побудовано автором

Найбільша кількість тракторів спостерігається у Кіровоградській (9701), Дніпропетровській (9962) та Одеській (9646) областях. За кількістю комбайнів лідирують ті самі Дніпропетровська (2089), Кіровоградська (2045) та Одеська (1874) області. Найменш забезпеченими комбайнами є Закарпатська (76) та Чернівецька (151) області. Подібна ситуація спостерігається і за кількістю сівалок - найбільше їх у Дніпропетровській (5927), Запорізькій (5303) та Кіровоградській (5731) областях.

Простежується чітка закономірність - найкраще з технікою забезпечені центральні та південні області України, у той час як західні регіони (Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Львівська) демонструють найгірші показники.

На основі узагальнених аналітичних даних по кількості сільськогосподарської техніки та агрегатів в розрізі областей України станом на

2021 рік можемо констатувати той факт, що найвищий рівень технічної оснащеності аграрного сектору демонструють Кіровоградська (47949 одиниць техніки), Дніпропетровська (39732) та Одеська (38727) області (рис. 3.7)

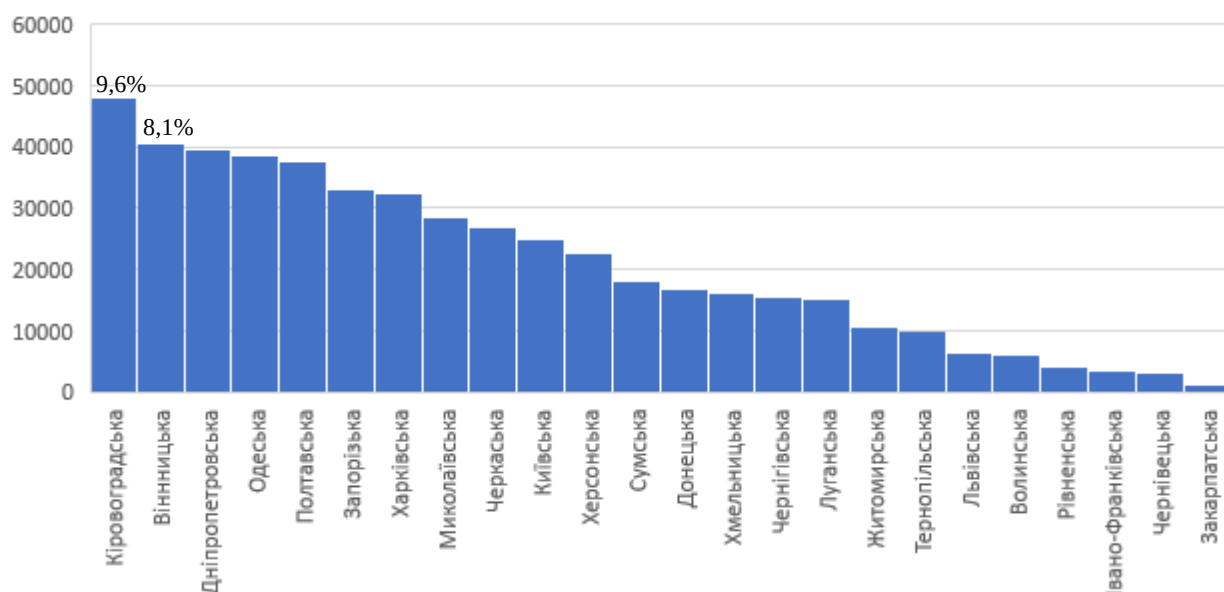


Рисунок 3.7 - Частка сільськогосподарської техніки та обладнання в розрізі областей України

Джерело: побудовано автором

При цьому, найменшим парком сільськогосподарських машин володіють західні регіони - Закарпатська (1063 одиниці), Чернівецька (3027) та Івано-Франківська (3506) області.

Така поляризація пов'язана як з природно-кліматичними умовами (гірська місцевість на заході), так і рівнем розвитку аграрного виробництва.

На основі аналітичних даних про загальну кількість окремого виду сільськогосподарської техніки, а також про загальну її кількість в розрізі областей нами проведено сегментування ринку та визначення найпривабливіших його сегментів. Цей процес є важливим стратегічним кроком для ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс». Він допоможе впорядкувати та зрозуміти об'єми та кількість потенційних споживачів послуг підприємства. При цьому підприємство зможе розробляти унікальні пропозиції та позиціонувати свої товари та послуги для конкретних груп споживачів. Також фокусування на найбільш привабливих сегментах дозволяє оптимізувати використання ресурсів, спрямовуючи їх туди,

де вони можуть бути найбільше ефективними та прибутковими, що в свою чергу допоможе підприємству збільшити свою конкурентоспроможність.

На рис. 3.8. нами представлене сегментування областей України, які є найбільш прийнятними для розширення зони ведення бізнесу ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» з врахуванням видів сільськогосподарської техніки та агрегатів.

Трактори	Зернозбиральні комбайни	Сівалки	Плуги	Культиватори
Дніпропетровська	Дніпропетровська	Дніпропетровська	Кіровоградська	Кіровоградська
Полтавська	Кіровоградська	Кіровоградська	Одеська	Дніпропетровська
Кіровоградська	Запорізька	Одеська	Дніпропетровська	Одеська
Одеська	Одеська	Запорізька	Полтавська	Запорізька
Вінницька	Полтавська	Полтавська	Вінницька	Полтавська
Запорізька	Харківська	Харківська	Запорізька	Миколаївська
Харківська	Вінницька	Вінницька	Харківська	Вінницька
Київська	Миколаївська	Миколаївська	Черкаська	Харківська
Черкаська	Київська	Черкаська	Київська	Херсонська
Миколаївська	Черкаська	Донецька	Миколаївська	Черкаська
Херсонська	Херсонська	Київська	Херсонська	Київська
Чернігівська	Чернігівська	Луганська	Хмельницька	
Хмельницька	Донецька			

Рисунок 3.8 – Сегментування областей України в залежності від виду сільськогосподарської техніки

Джерело: побудовано автором

З проведеного сегментування областей України, з врахуванням певного виду сільськогосподарської техніки та агрегатів, видно, що найбільш перспективними для реалізації тракторів та запчастин до них є Дніпропетровська, Полтавська, Кіровоградська Вінницька та Київська область. Також перспективними є Одеська, Харківська та Запорізька області, але ми не беремо їх до уваги тому, що Одеська область знаходиться на досить значній відстані, а тому логістичні затрати на забезпечення послуг будуть досить великими. Запорізька область, більш точніше її частина є під окупацією рф, Харківська область також є ризикованою для ведення бізнесу тому, що знаходиться досить близько до кордону з рф і в її частині ведуться бойові дії, аналогічно і в частині Херсонської області.

Здійснивши сегментування областей України, які є найбільш привабливими для розширення зони ведення бізнесу досліджуваного підприємства, можна перейти до етапу контролю виконання запланованих рішень. Наступним етапом є формування відповідних управлінських рішень, а також адміністративного інструменту, який дозволить ефективно контролювати такі рішення, та досягнути запланованого результату. Першочергово, необхідно створити та затвердити графік виконання робіт по реалізації концепції.

Таблиця 3.6 - Графік виконання робіт по реалізації концепції підвищення ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Фаза	Початок проекту	Стадії проекту, місяці					Вихід на ринок
	24	23	22	20	18	17	0
Розробка концепції підвищення ділової активності підприємства							
Затвердження програми дій							
Сегментування ринку							
Визначення перспективних областей України							
Планування дії по виходу на нові ринки							
Перемовини з керівниками сільськогосподарських підприємств, власниками сільськогосподарської техніки та агрегатів							
Перемовини з власниками та керівниками обласних відділень мережі «Епіцентр» на рахунок використання їх виробничих потужностей							
Підготовча стадія реалізації концепції							
Укладення договорів про обслуговування з власниками сільськогосподарської техніки та агрегатів							
Укладення договорів з власниками та керівниками обласних відділень мережі «Епіцентр»							
Стадія реалізації концепції							
Формування регіональних складів та запуск регіонального сервісного центру							

Джерело: побудовано автором

Графік виконання робіт по реалізації концепції свідчить про наявність відповідних управлінських рішень щодо реалізації концепції підвищення ділової активності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс». В той час, як календарний план робіт по реалізації концепції є адміністративним інструментом, так як містить терміни виконання окремих етапів концепції, а також відповідальних осіб за вчасне та в повній мірі виконання запланованих етапів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Календарний план робіт по реалізації концепції підвищення ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Назва етапу	Перелік дій	Термін виконання	Відповідальний
Підготовчий	Розробка та затвердження концепції	10-20.01.2024	Фінансовий директор, Директор, Загальні збори учасників
	Розробка та затвердження програми дій	20-30.01.2024	Фінансовий директор, Директор
Аналітичний	Сегментування ринку	1-10.02.2024	Фінансовий директор, Дирекція замовлень і продажів СГТ, Спеціаліст-аналітик з дослідження товарного ринку
	Визначення перспективних областей України	20-30.02.2024	Фінансовий директор, Дирекція замовлень і продажів СГТ
Планування дії по виходу на нові ринки	Призначення відповідальних осіб за напрямками роботи	1-5.03.2024	Директор
	Перемовини з керівниками сільськогосподарських підприємств, власниками сільськогосподарської техніки та агрегатів	05.03 - 30.04.2024	Директор, Фінансовий директор, Дирекція замовлень і продажів СГТ
	Перемовини з власниками та керівниками обласних відділень мережі «Епіцентр» на рахунок використання їх виробничих потужностей	01.05 - 30.05.2024	Директор, Фінансовий директор, Дирекція замовлень і продажів СГТ

Джерело: побудовано автором

Далі ми сконцентруємося на підготовчій стадії, а головне – на реалізації проєкту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Календарний план робіт по реалізації концепції підвищення ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Назва етапу	Перелік дій	Термін виконання	Відповідальний
Підготовча стадія реалізації концепції	Укладення договорів про обслуговування з власниками сільськогосподарської техніки та агрегатів	01.06 - 30.06.2024	Директор
	Укладення договорів з власниками та керівниками обласних відділень мережі «Епіцентр»	01.07 - 30.07.2024	Директор
Реалізація проєкту	Формування регіональних складів та запуск регіонального сервісного центру	01.08.2024 - 01.08.2025	Дирекція замовлень і продажів СГТ, Дирекція точного землеробства, Дирекція замовлень запасних частин і ППО

Джерело: побудовано автором

На основі наведеного календарного плану робіт з реалізації концепції підвищення ділової активності ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» слід зазначити, що запропонований план є комплексним та охоплює усі необхідні етапи реалізації концепції - від розробки самої концепції до практичного її втілення в регіонах. Розгорнутий характер плану (понад 20 місяців) свідчить про масштабність такої роботи. З адміністративної точки зору є вкрай важливим моментом залучення до реалізації плану фахівців різних підрозділів компанії (фінансового, збутового, логістичного), що дозволить комплексно підійти до вирішення затверджених управлінських завдань.

3.3 Оцінка результативності заходів з управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства

Для визначення ефективності з управління та адміністрування для підвищення ефективності господарювання аграрного підприємства в першу

чергу необхідно визначитися із питомою ємністю ринку, сегменти якого ми визначили. Тобто, необхідно визначити наявну кількість сільськогосподарської техніки та агрегатів, яку необхідно обслуговувати (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Питома ємність ринку з обслуговування сільськогосподарської техніки та агрегатів

Область	Трактори, штук	Зерно-збиральні комбайни, штук	Сівалки, штук	Плуги, штук	Культиватори, штук
Дніпропетровська	9 962,0	2 089,0	5 927,0	4 344,0	6 539,0
Полтавська	9 868,0	1 763,0	4 469,0	4 266,0	5 527,0
Кіровоградська	9 701,0	2 045,0	5 731,0	4 953,0	6 919,0
Вінницька	8 701,0	1 670,0	4 334,0	3 891,0	4 515,0
Київська	7 038,0				
Миколаївська		1 332,0	4 329,0		4 664,0
Черкаська				2 863,0	
Разом	45 270,0	8 899,0	24 790,0	20 317,0	28 164,0

Джерело: дослідження автора

На основі даних таблиці 3.9 можна зробити наступні висновки.

Найбільший парк тракторів спостерігається у Дніпропетровській (9,962 од.), Полтавській (9,868 од.) та Кіровоградській (9,701 од.) областях. Разом у цих трьох областях зосереджено понад 29,5 тис. од. або 65% від загальної кількості тракторів по аналізованих областях. Це свідчить про значний потенціал ринку послуг з обслуговування та ремонту тракторів у зазначених регіонах.

Найбільше зернозбиральних комбайнів експлуатується у Дніпропетровській (2,089 од.), Кіровоградській (2,045 од.) та Миколаївській (1,332 од.) областях. Разом це 81% від загальної кількості комбайнів. Отже, саме ці три області є найперспективнішими для надання сервісних послуг з ремонту та технічного обслуговування даних машин.

Найбільша кількість сівалок зосереджена у Кіровоградській (5,731 од.), Дніпропетровській (5,927 од.) та Миколаївській (4,329 од.) областях. Разом у цих областях експлуатується 15,987 од. або 64,5% сівалок від загальної кількості по регіонам, що аналізуються.

За кількістю плугів лідирують Кіровоградська (4,953 од.), Дніпропетровська (4,344 од.) та Полтавська (4,266 од.) області з сумарним показником у 13,563 од. або 66,8% від загальної кількості.

Найбільше культиваторів у Кіровоградській (6,919 од.), Дніпропетровській (6,539 од.) та Полтавській (5,527 од.) областях. Їх сумарна кількість становить 18,985 од. або 67,5% від загальної кількості по аналізованих регіонах.

Провідними областями за кількістю основних видів сільськогосподарської техніки є Дніпропетровська, Кіровоградська та Полтавська. Саме на них доцільно зорієнтувати основні зусилля ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» в частині надання сервісних послуг для забезпечення найбільшого охоплення ринку.

Питому вагу окремих областей нами зображено на рис. 3.9.

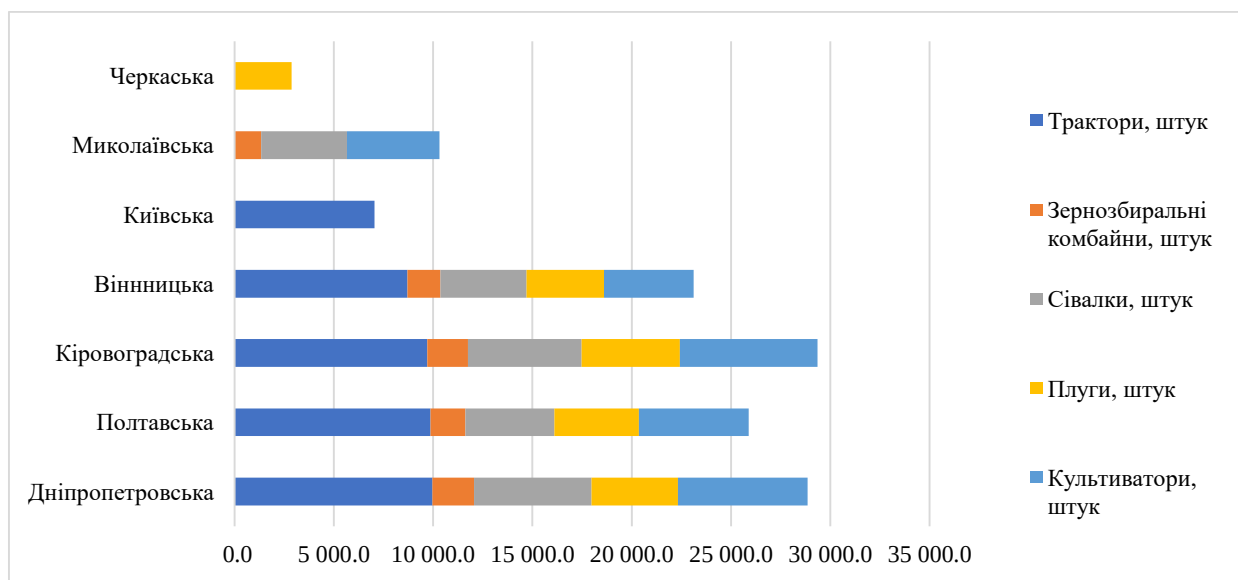


Рисунок 3.9 – Питома вага областей в загальній ємності ринку з надання сервісних послуг

Джерело: побудовано автором

За прогнозований період проекту підприємство планує збільшувати свою присутність на нових ринках, використовуючи при цьому інтегровану стратегію концентрованого зростання, яка дозволить не тільки закріпитися але й розвивати нові стосунки з новими клієнтами.

На основі даних прогнозованої частки ринку з обслуговування сільськогосподарської техніки для ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» можемо зробити наступні припущення. Очікується зростання частки ринку для всіх категорій

техніки в період з 2025 по 2027 рік. Найбільше зростання для сівалок - з 15% у 2025 році до 35% у 2027. Для тракторів прогнозується помірне зростання частки - з 10% у 2025 до 25% у 2027. Аналогічна динаміка очікується для зернозбиральних комбайнів. Значне зростання передбачається також для плугів та культиваторів - з 20% у 2025 році до 35% у 2027 (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогнозована частка на ринку з обслуговування сільськогосподарської техніки та агрегатів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс»

Категорія техніки	Роки проекту		
	2025	2026	2027
Трактори, штук	10%	20%	25%
Зернозбиральні комбайни, штук	10%	20%	25%
Сівалки, штук	15%	30%	35%
Плуги, штук	20%	30%	35%
Культиватори, штук	20%	30%	35%

Джерело: дослідження автора

Таким чином, загальний тренд полягає у збільшенні частки ринку ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за всіма ключовими категоріями сільськогосподарської техніки. За прогнозами, компанія посилить свої позиції на ринку технічного обслуговування та ремонту (табл. 3.10).

Таблиця 3.11 – Прогнозна питома частка ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» на ринку з обслуговування сільськогосподарської техніки та агрегатів станом на 2025 рік

Область	Трактори, штук	Зернозбиральні комбайни, штук	Сівалки, штук	Плуги, штук	Культиватори, штук
Дніпропетровська	996	209	889	869	1308
Полтавська	987	176	670	853	1105
Кіровоградська	970	205	860	991	1384
Вінницька	870	167	650	778	903
Київська	704	0	0	0	0
Миколаївська	0	133	649	0	933
Черкаська	0	0	0	573	0
Разом	4527	890	3719	4063	5633

Джерело: дослідження автора

Отже, лідируючі позиції ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» займе насамперед у центральних та східних регіонах України з розвинутим сільським господарством. Подальше зростання частки компанії можливе за рахунок розширення до західних областей.

За рахунок розширення внутрішнього ринку надання агросервісних послуг ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за прогнозований повинне збільшити розмір товарної продукції та послуг (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Динаміка обсягу та структури товарної продукції ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за прогнозований період

Назва	Рік						У динаміці	
	2025		2026		2027			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Трактори	838081,6	53,7	952365,4	51,7	1142838,5	51,0	304756,9	36,4
Підйомне та транспорту- вальне обладнання	236804,4	15,2	277987,7	15,1	339762,8	15,2	102958,4	43,5
Обприскувачі для використання у сільському господарстві та рослинництві	98840,1	6,3	119431,8	6,5	144141,8	6,4	45301,7	45,8
Плуги чи дискові борони	65893,4	4,2	82366,7	4,5	101585,6	4,5	35692,3	54,2
Електромеханічне обладнання	54362,0	3,5	67952,6	3,7	83808,2	3,7	29446,1	54,2
Двигуни та їх частини	23680,4	1,5	28828,4	1,6	36035,4	1,6	12355,0	52,2
Інше обладнання та супутні послуги	242158,2	15,5	312787,7	17,0	393507,1	17,6	151348,9	62,5
Доходи від продажу, всього	1559820,1	100	1841720,3	100	2241679,5	100	681859,3	43,7

Джерело: дослідження автора

За період з 2025 по 2027 рік очікується наступна динаміка товарної продукції ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс». Прогнозується позитивна динаміка щодо обсягів продажу тракторів - з 838081,6 тис. грн. у 2025 році до 1142838,5 тис. грн. у 2027 році, що у відсотковому співвідношенні складає зростання на 36,4%. Аналогічні тенденції спостерігаються і по інших категоріях товарів компанії -

підйомне та транспортувальне обладнання, обприскувачі, плуги та борони, електромеханічне обладнання, двигуни. Показники зростання по цих категоріях становлять від 43,5% до 54,2%.

Загалом же, згідно прогнозних даних, доходи від продажів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» зростуть на 43,7% - з 1559820,1 тис. грн. у 2025 році до 2241679,5 тис. грн. у 2027 році (рис. 3.10).

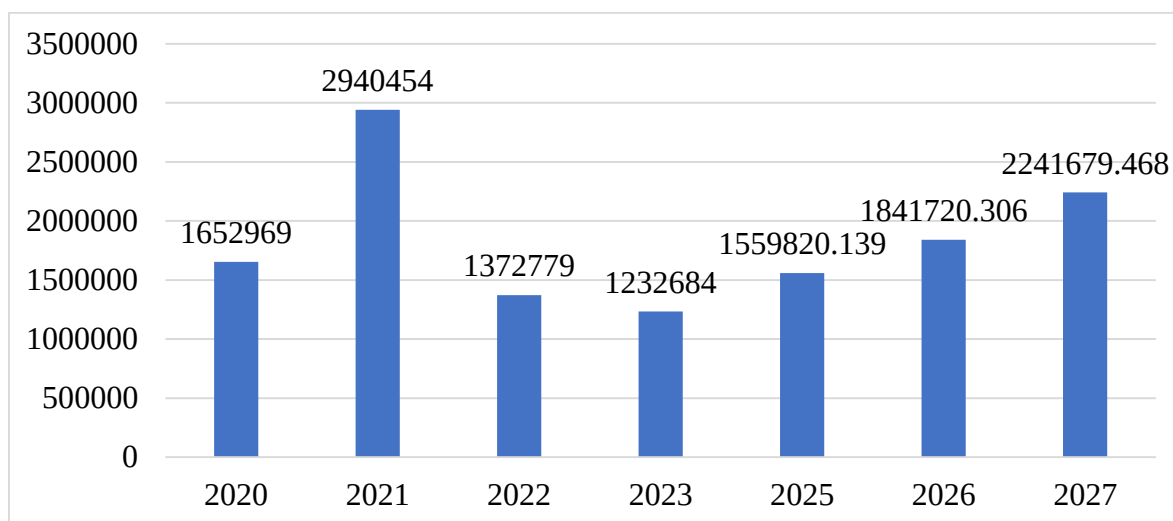


Рисунок 3.10 – Динаміка доходу від продажу ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за прогнозований період

Джерело: побудовано автором

Отже, на основі прогнозних даних, можна зробити висновок, що ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за рахунок визначених заходів з управління та адміністрування покращить ефективність власного господарювання.

Використовуючи інтегровану стратегію концентрованого зростання підприємство планує збільшувати свою присутність на нових ринках, розвивати нові стосунки з новими клієнтами. Також лідируючі позиції ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» займе у центральних та східних регіонах України з розвинутим сільським господарством. Подальше зростання частки компанії можливе за рахунок розширення до західних областей. За рахунок розширення внутрішнього ринку надання агросервісних послуг ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за прогнозований період повинне збільшити розмір товарної продукції та послуг.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Встановлено, що ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» було створено та зареєстровано у 2012 році. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, володіє майном, від свого імені набуває особисті немайнові та майнові права, може бути відповідачем або позивачем у судах, несе зобов'язання, а також має право на укладання угод. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля».

Встановлено, що за період 2020-2022 років спостерігається загальне зниження обсягів товарної продукції ТОВ «Юпітер Агросервіс» на 17%. Найбільше падіння відбулося по таким позиціям. Трактори - зниження на 24,4% або на 246418,7 тис. грн в абсолютних значеннях. Це пов'язано із загальним зменшенням попиту на сільгосптехніку в умовах економічної кризи. Обприскувачі - падіння на 37,7% або 49870,8 тис. грн. Причиною є скорочення посівних площ сільгоспкультур, що потребують обприскування. Двигуни та їх частини - зниження на 52,1% або 22385,5 тис. грн через загальне зменшення попиту на сільгосптехніку.

Встановлено, що відбуваються значні коливання у показниках ефективності використання фондів. Так, показник фондівіддачі зменшився в 2021 році порівняно з 2020 роком на 3,5 тис. грн. або 14,7%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 14,1 тис. грн. або 69,4%. Така динаміка свідчить про зниження ефективності використання основних фондів підприємства. При цьому фондомісткість зросла в 2021 році порівняно з 2020 роком на 0,01 тис. грн. або 17,2%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 0,11 тис. грн. або в 2,3 рази. Це означає зростання витрат на гривню виробленої продукції, що негативно характеризує ефективність використання основних фондів. А фондоозброєність збільшилася в 2021 році порівняно з 2020 роком на 374,63 тис. грн. або на 99,9%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком - на 586,31 тис. грн. або на 78,2%. Це позитивно характеризує технічну оснащеність праці на підприємстві.

Проведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів показує, що у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається значне зростання обсягу робіт на 1163,9 тис. грн (на 84,5%) та вартості валової продукції на 1287,5 тис. грн (на 77,9%). Це пояснюється розширенням виробництва та збільшенням попиту на продукцію підприємства. Проте у 2022 році відбувається різке падіння цих показників відповідно на 57,1% та 53,3% порівняно з попереднім роком. Така динаміка може бути зумовлена погіршенням кон'юнктури ринку, скороченням попиту, впливом зовнішніх чинників. Середньорічна чисельність працівників у 2021 році зросла на 4,3%, а у 2022 році зменшилась на 14,5% порівняно з попереднім роком. Кількість відпрацьованих людино-годин та витрат робочого часу змінювалась аналогічно. Це свідчить про оптимізацію чисельності персоналу відповідно до виробничих потреб підприємства.

Показники фінансової стійкості вказують на здатність підприємства витримувати фінансові труднощі та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Так, коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування. Його зростання з 0,32 у 2020 р. до 0,56 у 2022 р. свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 2,1 у 2020 р. до 0,79 у 2022 р., що вказує на посилення фінансової стійкості та зниження ризику неплатоспроможності.

Встановлено, що протягом 2020-2022 рр. відбулося погіршення показників ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс». Це вимагає вжиття заходів для підвищення ефективності використання наявних ресурсів та активізації комерційної діяльності підприємства.

Дослідивши усі наявні тенденції на ринку, а також динаміку розвитку підприємства, керівництву ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» необхідно чітко визначитися із напрямом подальшого розвитку та прийняти необхідні управлінські рішення, націлені на недопущення найгіршого варіанту розвитку підприємства. Для цього необхідно визначитися із подальшою стратегією власного розвитку.

Стратегічною ціллю ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» є підвищення його ефективності управління та адміністрування. Зазначена стратегічна ціль буде досягатися шляхом підвищення рівня продаж, а також підвищення рівня адміністрування ефективністю власних сервісних послуг.

На основі наведеного календарного плану робіт з реалізації концепції підвищення ефективності управління та адміністрування ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» слід зазначити, що запропонований план є комплексним та охоплює усі необхідні етапи реалізації концепції - від розробки самої концепції до практичного її втілення в регіонах. Розгорнутий характер плану (понад 20 місяців) свідчить про масштабність такої роботи. З адміністративної точки зору є вкрай важливим моментом залучення до реалізації плану фахівців різних підрозділів компанії (фінансового, збутового, логістичного), що дозволить комплексно підійти до вирішення затверджених управлінських завдань.

За період з 2025 по 2027 рік очікується наступна динаміка товарної продукції ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс». Прогнозується позитивна динаміка щодо обсягів продажу тракторів - з 838081,6 тис. грн. у 2025 році до 1142838,5 тис. грн. у 2027 році, що у відсотковому співвідношенні складає зростання на 36,4%. Аналогічні тенденції спостерігаються і по інших категоріях товарів компанії - підйомне та транспортувальне обладнання, обприскувачі, плуги та борони, електромеханічне обладнання, двигуни. Показники зростання по цих категоріях становлять від 43,5% до 54,2%. Загалом же, згідно прогнозних даних, доходи від продажів ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» зростуть на 43,7% - з 1559820,1 тис. грн. у 2025 році до 2241679,5 тис. грн. у 2027 році.

На основі прогнозних даних, можна зробити висновок, що ТОВ «Юпітер 9 Агросервіс» за рахунок визначених заходів з управління та адміністрування покращить ефективність власного господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stadler H., Kilger C., Meyr H. (eds.) Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies. 5th ed. Springer, 2018. 557 p.
2. Aydin Başak, et al. Efficiency analysis in agricultural enterprises in Turkey: case of Thrace Region. *Custos e Agronegócio*, 2018, 14.2: 137-160.
3. Epstein D. Efficiency and stability of large agricultural enterprises. *Eastern European Economics*, 2023, no.41(5). pp. 70-92.
4. Gunes E., Guldal, H. T. Determination of economic efficiency of agricultural enterprises in Turkey: a DEA approach. *New Medit*, 2019, no.18(4). Pp. 105-115.
5. Oleksandrenko I., Viktoriia, V. Managing the profitability of agricultural enterprises in Ukraine. In *Economic forum*, 2023, March, Vol. 1, No. 1, pp. 138-145.
6. Zhu J. Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with Spreadsheets and DEA Excel Solver. New York : Springer, 2018. pp. 128-135.
7. Березіна Л. М., Баган Н. В. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*, Вип. 5(16), 2019. С. 120-125.
8. Бибченко А. В., Кобелев В. М.. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, 2020, № 5. doi: 10.20998/2519-4461.2020.5.3.
9. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*, 2019, № 5. С. 19-24.
10. Бочарова Н. О. Організаційно-економічне забезпечення та мотиваційна складова в системі адміністрування та оцінки ефективності менеджменту персоналу сільськогосподарських підприємств. *Збірник наукових*

праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки), 2021, №1(43). С. 73-81. DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-73-81.

11. Васюта В. Б., Кулага М. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern economics*, 2019, №15. С. 41-48.

12. Вініченко І. І. Формування системи управління інвестиційною діяльністю аграрного підприємства. *Ефективна економіка*, №4, 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.6. (дата звернення: 19.10.2023).

13. Гавкалова Н. Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*, 2018, №4. С. 424-429.

14. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2019. С. 80-83.

15. Дорогань-Писаренко Л. О. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації*, 2020, № 3. С. 27–38.

16. Дорофєєв О. В. Управління економічним розвитком суб'єктів аграрного виробництва: теорія, методологія, практика. 2019.
URL:https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/4339/1/aref_Dorofieiev.pdf(дата звернення: 19.10.2023).

17. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*, 2019, Вип.33. С. 171-177.

18. Кизенко О. О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2019, № 4(2). С. 44-47.

19. Костьов'ят Г. І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Modern economics*, 2018, №10. С. 66-69.

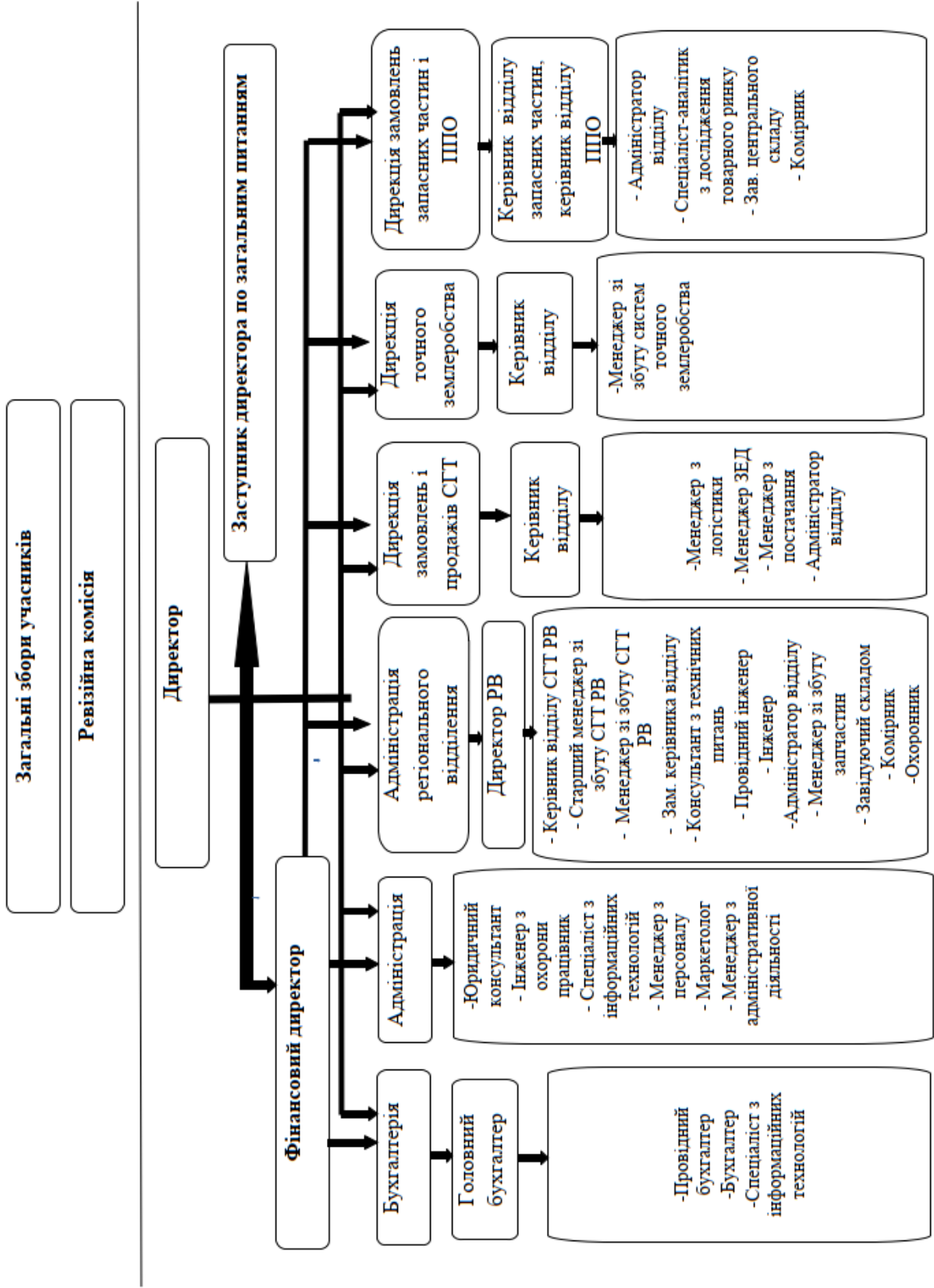
20. Кропивко М. М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2018, №3(2). С. 113-118.
21. Кучер Л. Ю. Економічні засади управління інноваційними проєктами підприємств аграрного сектора: теорія та практика: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2021. 640 с.
22. Ларіонова К, Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022, №1. С. 12-128.
23. Логвинова М.О. Рентабельність сільського господарства Харківської області як показник його економічної ефективності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018, Вип. 8, С. 84-91.
24. Масалаб К. С. Основні напрями підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. 2019. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789.pdf>. (дата звернення: 19.10.2023).
25. Масюк Ю. В. Фінансова стратегія підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021, № 20. С. 48–51.
26. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*, 2018, Вип.3-2. С. 34-39.
27. Могильна Л. М.. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності сільськогосподарського підприємства. *ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ*, 2020, №5, С. 139-146.
28. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в системі управління аграрним підприємством. *Ефективна економіка*, 2018, №3. URL:<http://vsau.vin.ua/repository/getfile.php/18797.pdf>. (дата звернення: 19.10.2023).

29. Орликовський М.О., Трокоз Д.І. Новітні концепції управління ефективністю сучасних підприємств. *Ефективна економіка*, 2014, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=>(дата звернення: 19.10.2023).
30. Пархомець М., Уніят П. Основні фактори підвищення економічної ефективності діяльності агропромислового підприємства, 2021. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497.pdf>. (дата звернення: 19.10.2023).
31. Писаренко С. В. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2019, Вип.27(2). С. 29-34.
32. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2018, №5. С. 100-106.
33. Рибак О. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2022, Вип.1(64), С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-7>.
34. Романенко Т. А. Особливості визначення ефективності управління та адміністрування аграрного підприємства. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 28–29 вересня 2023 р.). Київ, Оброшине. 2023. С. 56-58.
35. Романенко Т. А. Підходи до оцінки управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства. Матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Переворськ, Польща, 16-17 березня 2023 р.). WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. С. 63.
36. Самайчук С. І. Методичні засади удосконалення економічного аналізу діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*, 2019, №7. С. 55-59.

37. Свиноус І. В., Гура А. М. Сутність економічної ефективності як об'єкта управління в сільськогосподарських підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2018, №6. С. 64-73.
38. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*, №17, 2019. С. 70-78.
39. Федоришина Л. І., Цуркан А. О. Організація і методика економічного аналізу ефективності діяльності аграрних підприємств. *Бізнес-навігатор*, 2018, №2-2. С. 137-139.
40. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018, № 1. С. 41-44.
41. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*, 2020, №13-14, С. 90-95. DOI: 10.32702/2306&6792.2020.13—14.90.
42. Шевченко А. А., Петренко О. П., Орлова В. О., Орлова В. А. Дослідження факторів впливу на ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні. 2020. URL:http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/10696/1/SH_2020_23_9_68-76.pdf. (дата звернення: 19.10.2023).

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління ТОВ «ЮПТЕР 9 АГРОСЕРВІС»



Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС» за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЮПІТЕР 9 АГРОСЕРВІС"

#38137023

Фінансова звітність за 2022 рік

2022

2021

2020

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	594.00	188.00
первісна вартість	1001	1 668.00	853.00
накопичена амортизація	1002	1 074.00	665.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	55 543.00	67 066.00
Осередні засоби	1010	231 269.00	209 579.00
первісна вартість	1011	276 334.00	269 165.00
знос	1012	45 065.00	59 586.00
Усього за розділом I	1095	287 406.00	276 833.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	640 748.00	522 288.00
Виробничі запаси	1101	1 392.00	2 430.00
Незавершене виробництво	1102	6 838.00	3 758.00
Товари	1104	632 518.00	516 100.00
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	90 573.00	41 102.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	208 937.00	118 021.00
з бюджетом	1135	4 385.00	2 619.00
з нарахованих доходів	1140	1 427.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 168.00	8 030.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 415.00	586.00
Рахунки в банках	1167	23 415.00	586.00
Витрати майбутніх періодів	1170	978.00	264.00
Інші оборотні активи	1190	64 067.00	27 015.00
Усього за розділом II	1195	1 036 271.00	721 352.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи ліквідації	1200	73.00	
Баланс	1300	1 323 750.00	998 185.00

Продовження додатку Б

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28 053.00	28 053.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	458 129.00	530 622.00
Усього за розділом I	1495	486 192.00	558 685.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	151 304.00	198 227.00
Усього за розділом II	1595	151 304.00	198 227.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	2 249.00	
товари, роботи, послуги	1615	261 625.00	51 577.00
розрахунками з бюджетом	1620	6 709.00	267.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 602.00	149.00
розрахунками зі страхування	1625	502.00	201.00
розрахунками з оплати праці	1630	-954.00	145.00
за одержаними авансами	1635	381 609.00	156 371.00
Поточні забезпечення	1660	26 269.00	21 693.00
Інші поточні зобов'язання	1690	10 494.00	8 570.00
Усього за розділом III	1695	686 254.00	241 273.00
Баланс	1900	1 323 750.00	998 185.00

Продовження додатку Б

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 372 779.00	2 940 454.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 091 138.00	2 540 923.00
Валовий прибуток	2090	281 641.00	399 531.00
Інші операційні доходи	2120	35 162.00	73 743.00
Адміністративні витрати	2130	57 865.00	68 800.00
Витрати на збут	2150	77 374.00	106 841.00
Інші операційні витрати	2180	37 797.00	34 594.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	143 767.00	263 039.00
Інші доходи	2240	5 618.00	13 755.00
Фінансові витрати	2250	5 621.00	6 063.00
Інші витрати	2270	55 358.00	10 127.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	88 406.00	260 604.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 913.00	-46 909.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	72 493.00	213 695.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	72 493.00	213 695.00

Апробація наукових результатів

УДК 001 (063)

«Світ наукових досліджень. Випуск 17»: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 16-17 березня 2023 р.) / [редкол. : О. Патряк та ін.] ; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. – Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. – 318 с.

Збірник наукових публікацій укладено за матеріалами доповідей наукової мультидисциплінарної інтернет-конференції «Світ наукових досліджень. Випуск 17», які оприлюднені на інтернет-сторінці www.economy-confer.com.ua

Оргкомітет:

Патряк Олександра Тарасівна, кандидат економічних наук, ЗУНУ;
Шевченко Анастасія Юріївна, кандидат економічних наук, ТОВ «Школа для майбутнього»;
Яремко Оксана Михайлівна, кандидат юридичних наук, доцент, ЗУНУ;
Станько Ірина Ярославівна, кандидат юридичних наук, адвокат;
Назарчук Оксана Михайлівна, доктор філософії (Ph.D.), ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;
Гомотюк Оксана Євгенівна, доктор історичних наук, професор, ЗУНУ;
Біловус Леся Іванівна, доктор історичних наук, кандидат філологічних наук, професор, ЗУНУ;
Недошитко Ірина Романівна, кандидат історичних наук, доцент, ЗУНУ;
Стефанишин Олена Василівна, кандидат історичних наук, доцент, ЗУНУ;
Ухач Василь Зіновійович, кандидат історичних наук, доцент, ЗУНУ;
Яблонська Наталія Мирославівна, кандидат філологічних наук, старший викладач, ЗУНУ;
Савчук Надія Антонівна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціогуманітарних технологій ЛНТУ
Яценко Василь Миколайович, кандидат педагогічних наук;
Рудакевич Оксана Мирославівна, кандидат філософських наук, ЗУНУ;
Русенко Святослав Ярославович, аспірант, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка.

Адреса оргкомітету:

46005, Україна, м. Тернопіль, а/с 797

тел. +380977547363 e-mail: economy-confer@ukr.net

Оргкомітет конференції не завжди поділяє думку учасників. В збірнику максимально точно збережена орфографія і пунктуація, які були запропоновані учасниками. Повну відповідальність за достовірність несуть учасники, їх наукові керівники та рецензенти.

Всі права захищені. При будь-якому використанні матеріалів конференції посилання на джерело є обов'язковим. Усі роботи ліцензуються відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License

ISSN 2786-6823 (print)

© ГО «Наукова спільнота» 2023

© Автори статей 2023



<i>Гновенко Давид Олександрович</i> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ.....	38
<i>Гудзь Вікторія Сергіївна</i> ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	40
<i>Іванова Наталія Анатоліївна</i> РОЛЬ МОРАЛІ ТА ЕТИКИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БУХГАЛТЕРІВ.....	42
<i>Іванчишин Віталій Петрович, Олійник Орест Зіновійович, Олійник Руслан Зіновійович</i> КООПЕРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ.....	44
<i>Карпенко Яна Володимирівна</i> УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ.....	46
<i>Коваленко Олена Сергіївна</i> ФОРМУВАННЯ ЗГУРТОВАНОГО ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	51
<i>Лаврухіна Катерина Олександрівна</i> АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПОВОЄННОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....	55
<i>Майборода Владислав Михайлович</i> ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	57
<i>Пігуль Олег Вікторович</i> УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	59
<i>Піхняк Тетяна Андріївна</i> ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ЇЇ ЗНИЖЕННЯ.....	61
<i>Романенко Тимофій Андрійович</i> ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	63

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Романенко Тимофій Андрійович

Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник: Харченко Тетяна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

Сумський національний аграрний університет

Інтернет-адреса публікації на сайті:

<http://www.economy-confer.com.ua/full-article/4360/>

Теоретико-методологічними основами управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства є морфогенетичний підхід до аналізу саморегуляції систем, що досліджує форму і конструкцію будь-якого об'єкта. Базовими для аналізу управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства слугують наступні методи: синергетичний, що використовується для аналізу управління та адміністрування як нелінійної системи; порівняльний, що дозволяє проаналізувати різні форми управління та адміністрування ефективністю аграрного підприємства.

Сьогодні управління та адміністрування ефективністю аграрних підприємств стає рефлексивним, націленим на самоаналіз, когнітивним (націленим на знання), інфраструктурним (націленим на культуру), в основі якого управління змінами та організаційним розвитком, уміння вирішувати проблеми. Головна мета – стати управлінцем- професіоналом, який вміє працювати в команді і вирішувати складні управлінські проблеми в умовах розвитку і динаміки ієрархічних (багатоступеневих) систем, а саме:

1. Аутсорсінг – вміння вести переговори і навички, вміння входити в новий бізнес.
2. Ассесмент-менеджмент – спеціальна процедура проведення, оцінки і розвитку персоналу.
3. Система електронного діловодства.
4. Введення інтегрованої системи менеджменту, в основі якого контроль виконання запланованих заходів.
5. Формування HR-бренду, який сприяє формуванню системи управління персоналом і дає можливість отримати гарні результати, підтримуючи імідж підприємства.
6. Створення умов для кар'єрного менеджменту, проведення кар'єрного коучингу, кар'єрного консультування, кар'єрного тьюторингу.
7. Введення методики відкритого рекрутингу, який дозволяє швидко і якісно здійснювати вибір саме тих кандидатів, які реально можуть працювати в команді згідно своїх професійних якостей.
8. Поступове впровадження в систему професійного навчання нових освітніх технологій «навчання дією» та коучингу.

Апробація наукових результатів



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА НАУКОВА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА БІБЛІОТЕКА
ІНСТИТУТ ІСТОРІЇ АГРАРНОЇ НАУКИ, ОСВІТИ І ТЕХНІКИ
ІНСТИТУТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

**НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
АГРОВИРОБНИЦТВА ЯК ЗАПОРУКА
ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ:
ВЧОРА, СЬОГОДНІ, ЗАВТРА**

МАТЕРІАЛИ КОНФЕРЕНЦІЇ

м. Київ, 28-29 вересня 2023 р.



Київ – Оброшине – 2023

УДК 93/94:37:001:63+62(477)(043)

Науково-інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, Київ, 28–29 вересня 2023 р. / НААН, ННСГБ, Ін-т історії аграр. науки, освіти та техніки, Ін-т СГ Карпатського регіону НААН; наук. ред. В. А. Вергунов. – Київ – Оброшине, 2023. – 305 с.

До збірника увійшли матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Науково-інноваційний розвиток агровиробництва як запорука продовольчої безпеки України: вчора, сьогодні, завтра». Книга розрахована на науковців, істориків природознавства, аспірантів, докторантів, викладачів, спеціалістів аграрної науки та всіх, хто цікавиться історією розвитку вітчизняної сільськогосподарської дослідної справи.

СКЛАД РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Голова: **Вергунов В. А.**, д-р с.-г. наук, д-р іст. наук, професор, академік НААН;

Секретар: **Нижник С. В.**, канд. іст. наук.

Члени:

Анищенко І. О., канд. іст. наук;

Анищенко Н. Г., д-р іст. наук, доцент;

Бей Р. В., д-р іст. наук, с.н.с, член-кор. НААН;

Бородай І. С., д-р іст. наук, професор;

Демуз І. О., д-р іст. наук, професор;

Капралюк О. В., канд. с.-г. н.;

Каштанова Т. В., канд. іст. н.;

Корзун О.В., д-р іст. наук, доцент;

Кучер В. І., д-р іст. наук, професор;

Підгайна Т. М., канд. іст. наук;

Татарчук Л. М., канд. іст. наук;

Уткін О. І., д-р іст. наук, професор;

Щебетюк Н. Б., д-р іст. наук, с. н. с.;

Юрчак Е. В., канд. іст. наук.

Друкується згідно з рішеннями вченої ради
Національної наукової сільськогосподарської бібліотеки НААН
(протокол № 9 від 28 вересня 2023 р.)

<i>Мостова А. Д.</i> ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	34
<i>Нестеренко І. В.</i> ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ КЛАСТЕРІВ.....	36
<i>Нинько П. І.</i> ЗАСАДИ ТА НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ, АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	38
<i>Носенко Ю. М., Сухар М. В., Шейко К. І.</i> ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ.....	40
<i>Онопрійчук Д. О., Сухорукова А. Л.</i> ОПТИМІЗАЦІЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
<i>Остапенко Р. М.</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	45
<i>Палапа Н. В., Гончар С. М., Устименко О. В.</i> ОСНОВНІ ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕКОЛОГІЧНИЙ СТАН СІЛЬСЬКИХ СЕЛІТЕБНИХ ТЕРИТОРІЙ.....	47
<i>Парфенюк О. С., Патица М. В.</i> ОТРИМАННЯ АГРОНОМІЧНО-ЦІННИХ ШТАМІВ БАКТЕРІЙ РОДУ <i>SYNORHAGA</i> З ВИСОКОЮ МЕТАБОЛІЧНОЮ ТА ТРОФІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВУГЛЕЦЕВІСНИХ СПОЛУК.....	50
<i>Пересадько А. С., Дашутіна Л. О.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	52
<i>Поліщук М. О., Гонта Н. А.</i> ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НАУКОВИХ УСТАНОВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	54
<i>Романенко Т. А.</i> ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	56
<i>Ромашенко М. І., Музика О. П., Войтович І. В., Усатий С. В.</i> ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕХНІЧНОГО СТАНУ ЗРОШУВАЛЬНИХ СИСТЕМ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	58
<i>Слепцова Л. П.</i> ВІДТВОРЕННЯ ПЛОДОЯГІДНИХ НАСАДЖЕНЬ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	60
<i>Тараріко Ю. О., Писаренко П. В., Сайдак Р. В., Сорока Ю. В., Книш В. В.</i> ОЦІНКА ВОДОПОТРЕБИ ДЛЯ ЗРОШЕННЯ В СХІДНОМУ ЛІСОСТЕПУ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ПРИРОДНИХ УМОВ	62
<i>Харченко Т. М.</i> СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ – ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.....	64
<i>Хилько І. І.</i> ЕКОНОМІКО – МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....	66

СЕКЦІЯ 2. РОЗРОБЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ

ТРАНСФЕРУ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ

АГРОПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

<i>Білоусова Т. В.</i> ІННОВАЦІЇ ІНТЕГРАЛЬНИХ ТЕОРІЙ І ПРАКТИКИ ОКРЕМИХ СИСТЕМ ЗАХИСТУ І КАРАНТИНУ РОСЛИН В УКРАЇНІ	69
--	----

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Романенко Т. А.

Сумський національний аграрний університет (м. Суми)

В науковій літературі дуже багато уваги приділено питанням економічної ефективності суб'єктів господарювання, зокрема, питанням управління та адміністрування ефективності аграрних підприємств.

Результативність та прибутковість аграрних підприємств, їх конкурентна позиція та можливість розвитку залежать від ефективності управління та адміністрування. У високо невизначених умовах, де присутня конкуренція та кризові явища, а також де існують різні політичні та економічні проблеми в країні і внутрішні розбіжності в управлінських рішеннях, підвищення ефективності управління аграрним підприємством є ключовим шляхом вирішення цих проблем.

О. М. Савицька зазначає: «Необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, у задоволенні потреб споживачів та розширенні ринкових можливостей компанії, але й в оперативному, своєчасному реагуванні керівництва компанії на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на господарюючий суб'єкт. Тому основна мета підвищення ефективності діяльності підприємств – це, перш за все, раціональне використання всіх ресурсів компанії та їх

потенціалу в цілому, а по-друге, формування нових концепцій сучасного управління та адміністрування у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій» [1].

У умовах нестабільності зовнішнього середовища, змін соціально-економічних та правових умов, розширення масштабів та структури сільськогосподарського виробництва виникає необхідність глибокого та всебічного аналізу управління та адміністрування для підвищення ефективності суб'єктів аграрного підприємництва. У цьому контексті дослідники, що спеціалізуються на питаннях управління та адміністрування, запропонували різні підходи до визначення цих понять. У основі терміну «управління» лежить більш широке значення. Воно визначає конкретний тип взаємодії між двома суб'єктами, один з яких знаходиться у ролі керівника, а інший - у ролі об'єкта управління. Загалом, «управління» представляє собою специфічний вид діяльності, що перетворює неупорядковану масу в ефективну та спрямовану на конкретну мету та продуктивну групу.

Щодо «адміністрування» (від лат. *administrare* - управляти), електронна версія «Великої української енциклопедії» це поняття трактує як управлінська діяльність посадових осіб, яка включає чітко визначені функції. Це вміння організовувати виконавчо-розпорядчу та виробничу діяльність на практиці, а також особливий стиль управління, орієнтований на процедури та контроль правильного виконання розпоряджень [2].

В основі управління лежить професійний вид діяльності, спрямований на результативне та ефективне досягнення поставленої мети аграрного підприємства, використовуючи відповідні функції, принципи та методи. Поняття «управління ефективністю» часто визначається як керівництво виробництвом на підприємстві, включаючи методи, принципи, інструменти та форми керівництва виробництвом з метою підвищення прибутковості та ефективності.

Говорячи про управління ефективністю аграрних підприємств, корисно використовувати поняття «управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств». Виробничо-господарська діяльність включає елементи, які визначають виробничо-технічну структуру підприємства, засоби виробництва та технологічні правила, що регламентують виробничий процес та розподіл продукції, а також проведення досліджень і розробок. З іншого боку, це включає чинники, що визначають соціально-економічну структуру підприємства, кваліфікацію працівників та їх готовність до праці, а також розподіл повноважень і відповідальності між ними при ухваленні управлінських рішень.

Отже, виробничо-господарська діяльність є комерційним процесом суспільного виробництва, спрямованим на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру. Вона розглядається як комплексна система, що включає в себе елементи та частини, які постійно взаємодіють з метою досягнення спільної мети системи.