

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: «Підвищення ефективності управління аграрним підприємством»

Виконала: **Шевченко Ліна Сергіївна**
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник: **Дашутіна Людмила Олександрівна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Неженець Оксана Петрівна**
к. е. н., голова циклової комісії обліково-
фінансових та економічних дисциплін, викладач
економічних дисциплін вищої категорії

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Шевченко Ліні Сергіївні

1. Тема роботи: Підвищення ефективності управління аграрним підприємством

2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина Агро» Сумського району Сумської області

керівник роботи Дашутіна Л.О., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2023 роки, звітність ПСП «Слобожанщина Агро» за останні 3 роки, власні дослідження.

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

- розглянути теоретичні засади ефективності управління аграрними підприємствами;
- проаналізувати сучасний стан діяльності підприємства ПСП «Слобожанщина Агро»;
- надати більш детальну характеристику організаційної структури та структури управління досліджуваного господарства;
- провести діагностику діючої системи управління ефективністю діяльності підприємства
- оцінити чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства;
- обґрунтувати необхідність удосконалення системи управління виробництвом продукції в ПСП «Слобожанщина Агро»;
- запропонувати запровадження інноваційної технології нульового обробітку ґрунту «No-till»
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління виробництвом продукції рослинництва в ПСП «Слобожанщина Агро».

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	Вересень 2022 р.	виконано
2	Формулювання мети та завдань кваліфікаційної роботи, складання плану-графіку роботи.	Жовтень 2022 р.	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	Листопад – Грудень 2022 р.	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	Січень – Лютий 2023 р.	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	Березень – Квітень 2023 р.	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	Травень – Серпень 2023 р.	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	Вересень – Жовтень 2023 р.	виконано
8	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	Листопад - Грудень 2023 р.	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	Листопад 2023 р	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	Листопад 2023 р	виконано
11	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, в деканат	Грудень 2023р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	Грудень 2023 р.	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Л.С. Шевченко

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Шевченко Л.С. Тема роботи. Підвищення ефективності управління аграрним підприємством

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

Кожне підприємство орієнтується на одержання максимального прибутку. Для цього має використовуватися такий процес виробництва, який би давав змогу за однакового рівня випуску товарів застосовувати мінімальну кількість ресурсів, зменшувати витрати й забезпечувати постійні резерви задля конкурентної боротьби. У зв'язку з цим питання обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема аграрного, є актуальною господарською проблемою.

Метою даної роботи є дослідження системи управління підприємством в сучасних умовах, шляхи її вдосконалення, визначення сутності ефективності менеджменту; вивчення основних показників та критеріїв ефективності; набуття практичних умінь застосування методів розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

У відповідності до мети в роботі вирішені наступні завдання: визначено теоретичні положення ефективності менеджменту організацій; зроблено комплексний аналіз організаційно-економічних умов діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»; досліджено світовий та вітчизняний досвід управління стратегічним потенціалом підприємства; визначено основні шляхи організації сільськогосподарського виробництва на підприємстві; з'ясовано напрямки вдосконалення господарської діяльності підприємства; обґрунтовано економічну ефективність впроваджених заходів на підприємстві; виявлено напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

У кваліфікаційній роботі автором виявлено та проведено аналіз негативних аспектів в організації управління виробництвом продукції рослинництва за 2020-2022 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та аналізу стану управління виробництвом продукції рослинництва; розроблено напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності управління задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результатів діяльності ПСП «Слобожанщина Агро».

У процесі дослідження були використані такі методи: опис управління процесами ефективного менеджменту; метод аналізу та синтезу при вивченні теоретичних основ управління підприємствами, його складових, а також при дослідженні використовуваної системи в умовах даного підприємства; метод порівняння показників діяльності організації за досліджуваний період; метод кількісного аналізу показників діяльності підприємства за даний період; розрахунково-аналітичні методи обчислення економічних та фінансових показників діяльності товариства; методи роботи з документами; методи спостереження за діяльністю підприємства під час проходження практики.

Ключові слова: управління, ефект, ефективність управління, виробництво, рослинництво, аграрне підприємство, інноваційний розвиток.

.SUMMARY

Shevchenko L.S. The topic of the work. Increasing the management efficiency of agricultural enterprise

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

Every enterprise is focused on obtaining the maximum profit. For this, such a production process should be used, which would make it possible to use the minimum amount of resources at the same level of output of goods, reduce costs and provide constant reserves for competitive struggle. In this regard, the question of substantiating directions for increasing the efficiency of enterprise activity, in particular agricultural, is an urgent economic problem.

The purpose of this work is to study the enterprise management system in modern conditions, ways to improve it, and to determine the essence of management efficiency; study of the main performance indicators and criteria; acquisition of practical skills in the application of methods of calculating the economic efficiency of managerial work.

In accordance with the goal, the following tasks are solved in the work: the theoretical provisions of the effectiveness of management of organizations are defined; a comprehensive analysis of the organizational and economic conditions of the activity of the "Slobozhanshchyna Agro" PPP was made; the global and domestic experience of managing the strategic potential of the enterprise was researched; the main ways of organizing agricultural production at the enterprise are determined; directions for improving the company's economic activity have been clarified; the economic efficiency of the implemented measures at the enterprise is substantiated; directions for improving the efficiency of managerial work have been identified.

In the qualification work, the author identified and conducted an analysis of negative aspects in the organization of plant production management for 2020-2022 by conducting an analysis of the financial and economic state of the enterprise and an analysis of the state of plant production management; directions have been developed in order to solve the issue of increasing the efficiency of management in order to reduce the level of costs and maximize profit, which in the future can affect the improvement of the results of the activity of the "Slobozhanshchyna Agro" PCE.

The following methods were used in the research process: description of management processes of effective management at the current stage of the organization's development; the method of analysis and synthesis when studying the theoretical foundations of enterprise management, its components, as well as when studying the system used in the conditions of a given enterprise; the method of comparing the performance indicators of the organization for the period under study; the method of quantitative analysis of the company's activity indicators for the given period; calculation and analytical methods of calculating the economic and financial indicators of the company's activity; methods of working with documents; methods of monitoring the company's activities during practice.

Key words: management, effect, management efficiency, production, crop production, agricultural enterprise, innovative development.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти ефективності управління підприємствами.	11
РОЗДІЛ 2. Оцінка сучасного стану управління діяльністю підприємства	
ПСП «Слобожанщина Агро».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	
та особливості його розвитку	21
2.2 Характеристика організаційної структури та структури	
управління досліджуваного господарства ПСП	
«Слобожанщина Агро».....	29
2.3 Діагностика діючої системи управління ефективністю	
діяльності підприємства	32
РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення ефективності управління економічним	
розвитком підприємства	41
3.1 Оцінка чинників, що впливають на ефективність діяльності	
підприємства	41
3.2 Удосконалення системи управління виробництвом	
продукції в ПСП «Слобожанщина Агро»	45
3.3 Обґрунтування доцільності впровадження інноваційної	
технології нульового обробітку ґрунту «No-till».....	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Управлінська діяльність - один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної та прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки - підприємства. Практичне використання такого досвіду - одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту.

Саме тому, на сьогоднішній день для успішного входження вітчизняних підприємств на світовий ринок необхідно використовувати сучасні технології, пов'язані не лише з процесом управління виробництвом, а й з управлінням діяльністю підприємства. Застосування новітніх підходів, принципів, методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування в конкурентному ринковому середовищі є головною складовою успіху підприємства як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому. Дослідження і вдосконалення системи управління, як в рамках окремого підприємства, так і держави, суспільства в цілому сприяє швидкому та ефективному впровадженні нових механізмів управління, які відповідають сучасним потребам.

Стан вивчення проблеми. Деякі проблеми, пов'язані з удосконаленням систем управління та особливостей механізмів, що використовуються в управлінні підприємствами та організаціями розглянуто у працях: Андрійчук В. [12,13], Бахченлова Н. [15], Гайдаєнко О. [28], Грицюк П. [21], Дмитрієва Н. [16], Жнякін Б. [11], Мельник В. [3], Мельник Л. [18], Мертенс В. [7], Месель-Веселяк [10],

Плескач В. [4], Саблук П. [2], Савицька О. [24], Шиян В. [1], та інших. У літературі, присвяченій проблемам управління існує багато визначень системи управління підприємством, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах та ін.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління підприємством в сучасних умовах, шляхи її вдосконалення, визначення сутності ефективності менеджменту; вивчення основних показників та критеріїв ефективності; набуття практичних умінь застосування методів розрахунку економічної ефективності управлінської праці.

Так як діяльність будь-якої організації є багатоплановою, то й аналіз у даній роботі ми будемо здійснювати, оцінюючи економічну, соціальну та організаційну ефективності динаміки менеджменту.

У відповідності до мети нам необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити теоретичні положення ефективності менеджменту організацій;
- зробити комплексний аналіз організаційно-економічних умов діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»;
- дослідити світовий та вітчизняний досвід управління стратегічним потенціалом підприємства;
- визначити основні шляхи організації сільськогосподарського виробництва на підприємстві;
- з'ясувати напрямки вдосконалення господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність впроваджених заходів на підприємстві;
- виявити напрямки підвищення ефективності управлінської праці.

Об'єктом дослідження виступає сучасний стан процесу управління підприємством при виробництві і реалізації сільськогосподарської продукції ПСП «Слобожанщина Агро».

Предметом дослідження виступають сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів напрямів, методів та критеріїв оцінки ефективності менеджменту організації.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад ефективності управління виробництвом продукції рослинництва на підприємстві; застосування економічно-математичного моделювання з метою вирішення задачі підвищення ефективності управління.

Практичне значення одержаних результатів: дана робота дала можливість виявити та дослідити негативні аспекти в організації управління виробництвом продукції рослинництва за 2020-2022 рр. шляхом проведення аналізу фінансово-економічного стану підприємства та аналіз стану управління виробництвом продукції рослинництва; розробити напрямки з метою вирішення питання підвищення ефективності управління задля зниження рівня витрат та максимізації прибутку, що в подальшому зможе вплинути на покращення результату діяльності ПСП «Слобожанщина Агро». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

У процесі дослідження були використані такі **методи**: опис управління процесами ефективного менеджменту на сучасному етапі розвитку організації; метод аналізу та синтезу при вивченні теоретичних основ управління підприємствами, його складових, а також при дослідженні використовуваної системи в умовах даного підприємства; метод порівняння показників діяльності організації за досліджуваний період; метод кількісного аналізу показників діяльності підприємства за даний період; розрахунково-аналітичні методи обчислення економічних та фінансових показників діяльності товариства; методи роботи з документами; методи спостереження за діяльністю підприємства під час проходження практики.

Інформаційною базою при проведенні дослідження виступали статут ТОВ ПСП «Слобожанщина Агро», статистична та фінансово-бухгалтерська звітність підприємства за період 2020-2022 рр., закони та нормативні акти України, наукова література та періодичні видання, сучасні теорії та розробки вчених щодо покращення системи управління підприємствами, навчальні посібники.

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

1. Шевченко Л.С., Дашутіна Л.О. Підвищення ефективності управління підприємством. *Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23–24 грудня 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Запоріжжя : АА ТанDEM, 2022. С. 101- 104.

2. Дашутіна Л.О., Шевченко Л.С. Підвищення ефективності системи менеджменту підприємства: процесний підхід. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»* (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 08-09 червня 2023). Одеса, Одеська політехніка, 2023. С. 138-142.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел літератури (33 джерела), додатків. Робота викладена на 63 сторінках комп'ютерного тексту, містить 16 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Основна ціль управління - створення необхідних умов для реалізації завдань організації, координація та узгодження спільної діяльності працівників задля досягнення конкретних запланованих результатів.

Необхідно зазначити, що не кожний вплив людини на предмети навколишнього середовища та людей є управлінням. Йдеться про управління тільки у випадку, коли невеликий за зусиллям і витраченою енергією вплив породжує значний, відчутний результат.

Найчастіше терміном «управління» визначають:

- цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі змінами обставин;
- особливий вид діяльності, який не тільки зводиться до досягнення цілей системи, організації, а й є способом підтримки цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування та розвитку;
 - владні відносини, зміст яких визначається характером власності;
- самостійну науку.

Отже, управління має внести впорядкованість у будь-який процес, організувати спільну діяльність людей шляхом узгодження та координації їх зусиль.

На сьогодні нараховується близько 350 визначень поняття «управління». Оскільки процес управління виступає лише як теоретична підстава, обмежимося загальними зауваженнями, не аналізуючи детально цю категорію. Зауважимо, що якщо історія активного вживання такого поняття, як «управління», нараховує близько 5000 років, то менеджмент нараховує ледве 100 років. Це неминуче

призвело до того, що дослідники вкладали в зміст «управління» різні за змістом нюанси, а різноманіття методологічних, ідеологічних, політичних та мовних бар'єрів призвело до невиправданого різноманіття в трактуванні її сутнісних характеристик.

Отже, застосування терміну «управління» є правомірним щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності. Але якщо йдеться про зміст, форми та методи управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в умовах ринкової економіки, то тут застосовується термін «менеджмент».

Поняття менеджмент використовується переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями за умов ринку. Термін «менеджмент», як вважають деякі вчені, з'явився наприкінці XIX ст., коли Джозеф Вартон (США) у 1881 р. прочитав перший систематичний курс із цього предмета. Більш широке визнання менеджмент отримав лише 1911 р. у зв'язку з активною діяльністю Фредеріка У. Тейлора. Засновником менеджменту в Європі прийнято вважати Анрі Файоля, який залишив велику спадщину в галузі економічної думки. У зв'язку з цим, слід зазначити: спочатку слово «менеджмент» означало англійською «уміння об'їжджати коней». Воно походить від дієслова "to manage" (керувати), а той - від латинського "manus" (рука).

У широкому розумінні менеджмент - це наука про теорію управління виробництвом, яка орієнтована, по-перше, на людину як на основне джерело підвищення продуктивності роботи, а по-друге - на реалізацію об'єктивних економічних законів та узгодження економічних інтересів.

У вузькому розумінні менеджмент - це процес, спрямований на ефективне використання ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах, що постійно змінюються.

Управління підприємством включає управління працівниками, засобами виробництва, матеріальними ресурсами, фінансами та інформацією. Провідне місце тут належить управлінню персоналом.

Сукупність всіх перерахованих видів та форм управління прийнято називати менеджментом.

Метод управління - це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління і усієї виробничо-економічної діяльності.

У практиці управління успішно застосовуються наступні методи управління: адміністративні; економічні; соціально-психологічні; комерційні; правові; дослідницькі.

Сукупність застосування методів управління має забезпечити:

- цілеспрямованість колективу;
- організованість;
- чіткість і злагодженість роботи;
- оперативність і своєчасність рішень;
- розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність.

Адміністративне управління як головний засіб управлінської діяльності визнає адміністративну вказівку (команду), виконання якої жорстко контролюється. Система відповідальності при цьому відповідає потребам такого контролю. Тут пріоритет віддається командному розпорядженню і виробництву, а не людині у виробництві.

Економічне управління характеризується пріоритетом економічних засобів над іншими, у тому числі й адміністративними. Для здійснення такого управління необхідна спеціальна підготовка менеджерів, що знають економіку і розуміють економічні процеси. Як показує світова практика, людський фактор у сучасному виробництві грає дуже важливу роль.

Управління повинне опиратися на людський фактор у комплексному розумінні його прояву, а також враховувати повний набір динамічних інтересів особистості. Таке управління можна назвати соціально-психологічним. Це управління, у центрі якого – людина, його інтереси, потреби і цінності.

Отже, сучасний менеджмент це результат розвитку науки про організацію й управління колективами людей, фірмами в умовах ринкових відносин і конкуренції.

В даний час єдиного підходу до оцінки ефективності управління підприємством не існує. З огляду на те, що на практиці розмірність оцінок досить велика, а кількісні порівняння параметрів керованого об'єкта (підприємства) найчастіше провести неможливо, оцінити всі аспекти управління не вдається. Тому в ряді випадків оцінка ефективності управління обмежується аналізом фінансово-економічного стану підприємства.

Оскільки завданням управління є цілеспрямований вплив на керований об'єкт для забезпечення досягнення поставлених цілей, ефективність управління може бути оцінена за ступенем досягнення цих цілей:

- за кінцевими результатами виробничої діяльності (за рівнем прибутку);
- за якістю планування (поліпшення показників бюджетування);
- за ефективністю вкладень (віддача на капітал), по збільшенню швидкості оборотності капіталу і т. п.

Найпростішим прикладом може слугувати оцінка ефективності управління за показником рівня прибутку, за тенденцією збільшення або зниження цього показника. Тобто, якщо оцінити відповідність результатів діяльності підприємства дій менеджменту, то отриманий показник буде критерієм економічної ефективності управління.

Більш складний економічний аналіз ефективності управління підприємством включає в себе оцінку діяльності підприємства з використанням порівняльних показників, які відображаються у фінансовій звітності підприємства.

Таким чином, історично склалося, що основним критерієм економічної ефективності управління прийнято вважати прибутковість. Іншим економічним критерієм ефективності, підлеглим критерієм прибутковості, є продуктивність, яка характеризується показниками індивідуальної та групової продуктивності праці, обсягом своєї продукції, якістю продукції. Сюди ж відносяться показники використання:

1. матеріальних ресурсів (показники збалансованості товарно-матеріальних запасів, поточні прямі і накладні витрати та ін.);

2. людських ресурсів (витрати на наймання робочої сили, на підготовку і підвищення кваліфікації, показники організації праці);

3. впровадження нововведень (наявність відповідних потужностей, виробничих резервів).

Таблиця 1.1 - Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, заступники директора; президент фірми, віце-президенти; ректор, проректори та ін.	Забезпечують інтереси та потреби власників, здійснюють стратегічне та загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень	Завідувач відділу, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, яка розроблена вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів
Технічний рівень	Майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Джерело: побудовано автором

У цьому випадку ефективність управління на першому рівні може бути виражена через результативність діяльності фірми, оскільки результат діяльності з управління проявляється опосередковано через результати всієї організації, у відносинах її з зовнішнім середовищем.

На другому рівні ефективність системи управління виражається через характеристики її здатності до самостійного дії, тобто до вирішення безпосередньо стоять перед нею завдань і досягнення поставлених цілей.

На третьому рівні виділяється ефективність дії складових системи. Саме тут можуть бути розглянуті в конкретних формах функціонування сил і засобів, що входять в систему як у техніко-організаційному, так і в соціально-психологічному плані. Практично ефективність третього рівня може бути зведена до ефективності управлінської праці та його коштів.

Для ефективного управління підприємством необхідно використовувати набір різних інструментів менеджменту. Засадничою базою сучасних підходів до

менеджменту є процесний підхід, який припускає визначення набору процесів, що виконуються в організації, і подальшу роботу з ними. Пропоновані сьогодні системи управління базуються на наступних основних підходах:

- Total Quality Management – система загального управління якістю;
- Process Integrated Quality System – система менеджменту якості, інтегрована з бізнес-процесами;
- МС ІСО серії 9000 версій 2000 р. – регламентуючі вимоги до систем менеджменту якості;
- Work Flow Management System – система управління потоками робіт;
- Manufakturing Resource Planning – планування ресурсів виробництва;
- Knowlenge Management – управління знаннями;
- Enterprise Resource Planning – комплексна система планування і управління ресурсами підприємства;
- «Шість сигма» – модель проривного вдосконалення бізнес-процесів;
- «20 ключів управління» – система вдосконалення бізнесу, спрямована на рішення проблем управління виробництвом продукції і надання послуг;
- Balanced Scorecard – система збалансованих показників.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності:

- 1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі;
- 2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;
- 3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу.

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні

показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні (дивись Додаток А).

Більше детально розглянемо показники економічної ефективності, яка включає наступні складові:

1. Рентабельність продажів.

Рентабельність продажів (profit margin) визначається за формулою:

$$P_{np} = \frac{\Pi_{зр}}{V_{зр}} * 100\% , \quad \text{де} \quad (1)$$

P_{np} – рентабельність продажів;

$\Pi_{зр}$ – прибуток за звітний період (рік);

$V_{зр}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів.

Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою:

$$P_{акт} = \frac{\Pi_{зр}}{A_{зр}} * 100\% , \quad \text{де} \quad (2)$$

$P_{акт}$ – рентабельність активів;

$\Pi_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$A_{зр}$ – активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів у порівнянні із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекладання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу.

Рентабельність основного капіталу (fixed assets return) за формулою:

$$P_{осн} = \frac{\Pi_{зр}}{О_{к}} * 100\% , \quad \text{де} \quad (3)$$

$P_{осн}$ – рентабельність основного капіталу;

$\Pi_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

O_k – основний капітал за винятком амортизації на кінець звітного періоду.

Чим вище величина цього показника, тем ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою:

$$P_v = \frac{Пзр}{C_k} * 100\% , \quad \text{де} \quad (4)$$

$P_{с.к.}$ – рентабельність власного капіталу;

$П_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

C_k – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду [10].

5. Рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (return on investments) розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}} * 100\% \quad (5)$$

Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

6. Залишковий дохід.

Залишковий дохід (residual income) розглядається як аналог показника чистого прибутку, але при цьому враховує вартість капіталу підприємства, і розраховується за наступною формулою:

$$RI = \text{Операційний прибуток} - \text{Інвестиції} * \text{Норма прибутку} \quad (6)$$

На основі цього показника можна ухвалювати управлінські розв'язки про продаж неефективних підрозділів без додаткових коректувань. Недоліком даного показника є те, що його значення визначається в абсолютних величинах, тому на його основі складно порівнювати ефективність діяльності не залежних підприємств.

Отже, ефективність підприємства складна характеристика, для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Важлива форма підвищення ефективності роботи сільського господарства на основі його інтенсифікації відбувається за рахунок розширення процесу відтворення, впровадження в результати науково-технічного прогресу, впровадження методичних підходів до оцінки та управління факторами ризику, що впливають розвиток підприємництва, що робить його можливим збільшити випуск продукції, підвищити продуктивність праці і знизити витрати на одиницю продукції. Успішний розвиток аграрного сектору нашої країни безпосередньо залежить від умов розвитку аграрної сфери та досягнення високого рівня основних макроекономічних показників країни.

Ефективний розвиток вітчизняного сільського господарства виробництво можливе лише за умови раціонального використання сільськогосподарського потенціалу, заснованого на територіально-галузевому поділі праці, підвищення рівня життя сільського населення та підвищення рентабельності галузі в цілому.

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність керування персоналом, тому застосування не фінансових показників мають велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того що найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;

- протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затмарювати» інші значимі показники;

- вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими рівняються фактично отримані дані;

- розрахунки, засновані на історичній вартості, особливо в період високої інфляції, не повинні ґрунтуватися на історичній вартості.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПСП «СЛОБОЖАНЩИНА АГРО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

Повна назва підприємства – Приватне сільськогосподарське підприємство «Слобожанщина Агро» (ПСП «Слобожанщина Агро»). Підприємство працює з 13.02.2001 року шляхом реорганізації сільськогосподарського кооперативу «Жукотківський» Чернігівської області, Чернігівського району і займає переважно лідируючі позиції серед підприємств цієї галузі.

В Сумській області дане підприємство розпочало свою діяльність з 2012 року при об'єднанні шістьох сільськогосподарських підприємств: ДП «Віри-Агро», ТОВ «Агропромислове підприємство «Віринське», ТОВ «Агрофірма «Жовтнева», ТОВ «Агрофірма «Калинівська 2005», ТОВ «Агрофірма «Схід 2005» та ТОВ «Піски». Отже це досить велике підприємство, яке розташоване в декількох районах області: в Білопільському, Буринському, Недригайлівському та Роменському, а також центрального офісу в м. Суми. А загалом ПСП «Слобожанщина Агро» разом з елеватором «Вирівське ХПП» входять до сумського кластеру Групи аграрних компаній ІМС (innovation + management + company), що являється однією з 10-ти найбільших сільськогосподарських підприємств в Україні.

Місце державної реєстрації: 41856, Україна, 41856, Сумська обл., Сумський р-н, селище міського типу Улянівка, вул. Центральна, будинок 16. Поштова адреса: 40003, м. Суми, вул. Привокзальна 5, а/с 720. Електронна адреса: office@imcagro.com.ua. Контактний тел. (0542) 611-234, Факс (0542) 615-249.

Згідно з довідкою з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДРПОУ 03800113) товариство має досить широкий спектр видів діяльності:

- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;

- 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;

- 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;

- 01.50 Змішане сільське господарство;

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

- 01.63 Післяурожайна діяльність;

- 01.64 Оброблення насіння для відтворення;

- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;

- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;

- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;

- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування;

- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;

- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

- 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом;

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);

- 52.10 Складське господарство;

- 56.29 Постачання інших готових страв;

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;

- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;

- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;

- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна.

Але основний КВЕД та вид діяльності – це 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

В сільському господарстві земля є основним засобом і базисом виробництва. Досліджуване підприємство ПСП «Слобожанщина Агро» власного земельного фонду не має, тому для здійснення виробничої діяльності використовує орендовані земельні масиви. Земельний банк в обробітку господарства становить 120 тис. га землі і сформований у вигляді п'яти кластерів (Сумський, Полтавський, Чернігівський, Прилуцький, Носівський), в межах яких поля знаходяться в значній близькості одне від одного, що дає можливість максимально збільшити операційну ефективність та досягти зменшення витрат шляхом оптимізації використання людських та технічних ресурсів, а також сприяти ефективному операційному менеджменту.

Клімат – помірно-континентальний з помірною посушливістю. Літо не дуже жарке, досить вологе, зими не холодні. Ґрунти – переважно дерново-підзолисті, сірі та темно-сірі, супіщаного механічного складу. Отже, в цілому кліматичні та агроґрунтові умови є сприятливими для вирощування більшості сільськогосподарських культур, а також для ведення органічного виробництва.

Основним видом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур та насіння олійних культур. Визначимо спеціалізацію господарства за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура товарної продукції підприємства

Види продукції	Роки						В середньому за 3 роки	
	2020		2021		2022			
	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %
Озима пшениця	122160,4	14,1	113907,5	11,0	72923,1	9,4	102997,0	11,5
Кукурудза на зерно	552708,3	63,7	621648	59,9	446785,5	57,4	540380,6	60,4
Соняшник	179683,3	20,7	296661,4	28,6	256433,3	33,0	244259,3	27,3
Соя	9720,2	1,1	-	0,0	-	0,0	3240,1	0,4
Продукція рослинництва, всього	864272,2	99,6	1032217	99,5	776141,9	99,7	890877,0	99,6
Послуги в сільському господарстві	3820,8	0,4	5692,1	0,5	1948,1	0,3	3820,3	0,4
Всього	868093	100,0	1037909	100	778090	100	894697,3	100

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як бачимо найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції в середньому за три роки займає кукурудза на зерно – 60,4%, наступним іде соняшник – 27,3%, що майже вдвічі менше. Ці дані свідчать про те, що в господарстві склалася спеціалізація на вирощуванні кукурудзи на зерно з розвиненим виробництвом насіння соняшнику (див. рис. 2.1).

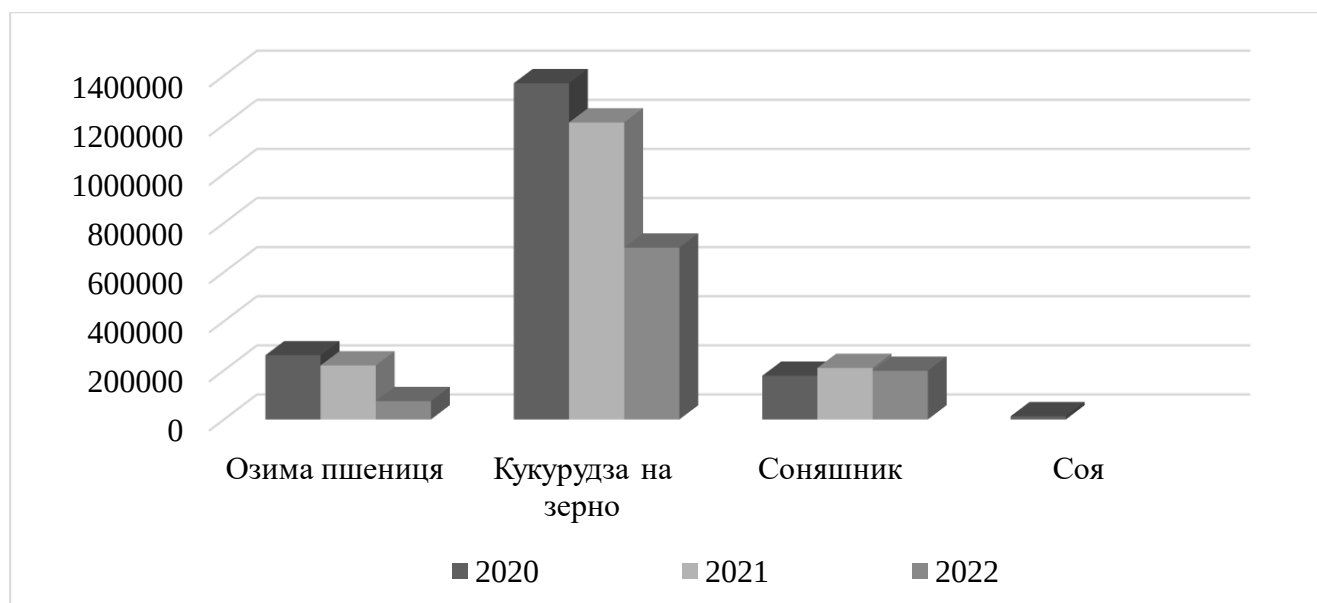


Рисунок 2.1 - Структура товарної продукції ПСП "Слобожанщина Агро" у 2020 та 2022 роках, ц

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Для оцінки рівня спеціалізації знайдемо коефіцієнт спеціалізації за формулою :

$$K_c = \frac{100}{\sum P(2i-1)}, \quad \text{де} \quad (2.1)$$

K_c – коефіцієнт спеціалізації;

P – питома вага кожного продукту в структурі товарної продукції, %,

i – порядковий номер виду продукції в ранжованому ряді по питомій вазі в структурі товарної продукції, починаючи з найвищого.

$$K_c = 100 \div ((60,4 \times (2 \times 1 - 1)) + (27,3 \times (2 \times 2 - 1)) + (11,5 \times (2 \times 3 - 1)) + (0,4 \times (2 \times 4 - 1)) + (0,4 \times (2 \times 5 - 1))) = 100 \div 206,2 = 0,485 \times 100 = 48,5 \%$$

Проведені розрахунки говорять, що ПСП «Слобожанщина Агро» має високий рівень спеціалізації, оскільки обчислений коефіцієнт дорівнює 48,5%, тобто знаходиться в межах від 0,41 до 0,60.

Сукупність основних засобів і оборотних фондів являє собою основні виробничі фонди підприємства, що створюють належні передумови функціонування підприємства. Їх наявна кількість дає можливість визначити достатність матеріально-технічного забезпечення виробничої діяльності. Оцінку стану основних засобів зробимо за допомогою даних поданих у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка стану основних засобів ПСП «Слобожанщина Агро» у 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення показника 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	794778,0	865985,0	1316167,0	521 389,0	+65,6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	686414,0	749068,0	1161017,0	474 603,0	+69,1
Знос, тис. грн	108364,0	116917,0	155150,0	46 786,0	+43,2
Коефіцієнт зносу	0,14	0,13	0,12	-0,02	-14,3
Коефіцієнт придатності	0,86	0,86	0,88	0,02	+2,3

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Враховуючи вищесказане та те, що процес виробництва неможливий без використання основних засобів, за результатами попередніх розрахунків з'ясуємо наскільки гарно господарство забезпечене цими засобами (фондами) і їх структуру. Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що за період з 2020 р. по 2022 р. відбулося збільшення вартості основних засобів на 521 389,0 тис. грн. або на 65,6%. Це відбулося в основному за рахунок приросту вартості інших необоротних матеріальних активів майже на 12% (551 033 тис. грн.). Також можна говорити про те, що структура основних фондів не є розгалуженою, а складається лише із п'яти основних позицій: будинки, споруди та передавальні пристрої; машини та обладнання; транспортні засоби; інші основні засоби; інші необоротні матеріальні активи (див. рис. 2.2).

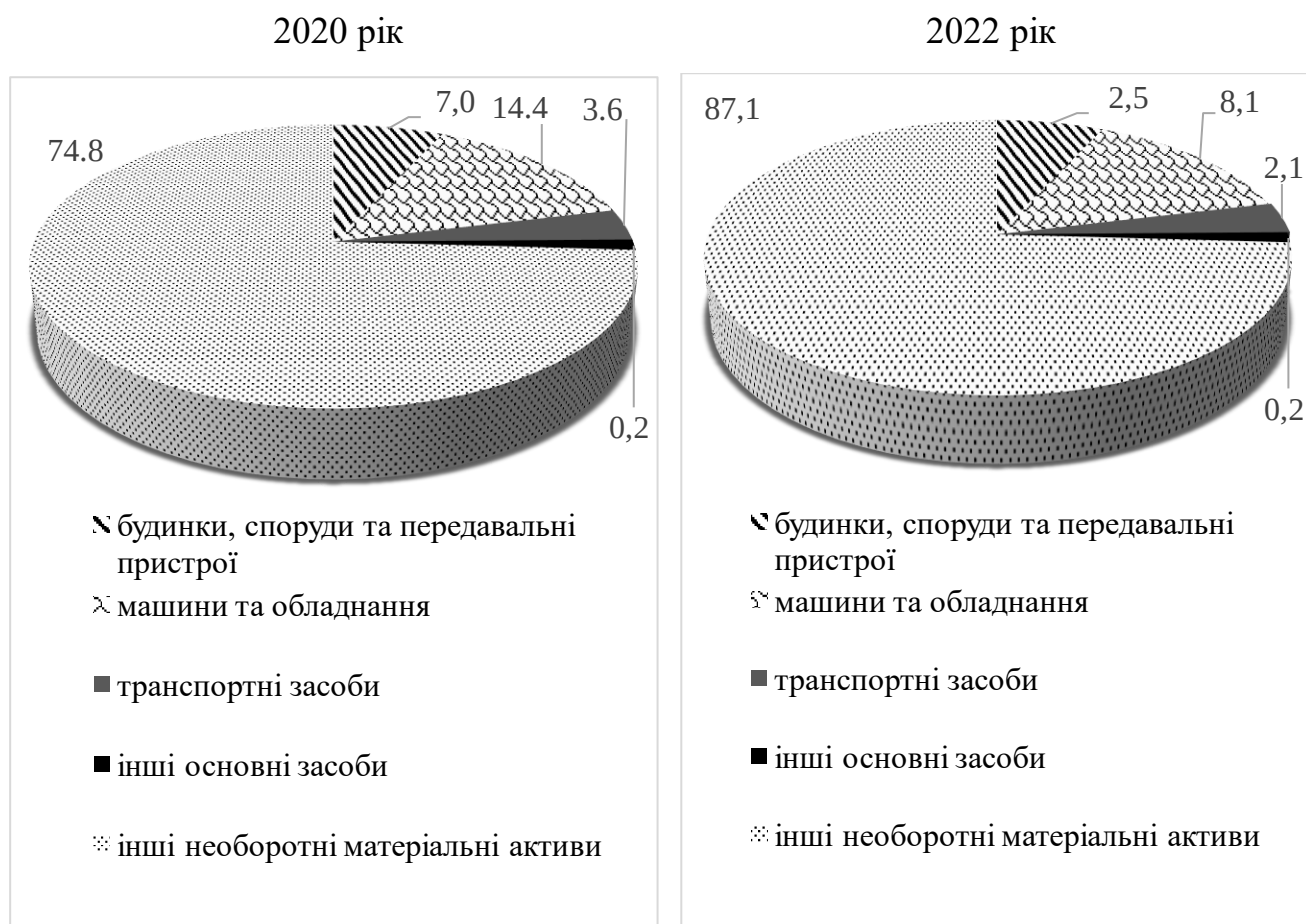


Рисунок 2.2 - Структура основних фондів ПСП "Слобожанщина Агро" у 2020 та 2022 роках, %

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Навіть при самому високому рівні автоматизації і механізації виробничих процесів на будь-якому підприємстві, незмінною складовою виробничого процесу завжди залишається працівник. Весь персонал підприємства поділяється на працівників основної діяльності, тобто тих, хто безпосередньо приймає участь у виготовленні продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах.

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент.

Аналіз забезпеченості агрофірми трудовими ресурсами розглянемо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро»

Найменування показника	Роки			Відхилення абсолютні, %		Відхилення відносні, %	
	2020	2021	2022	до 2020 р.	до 2021 р.	до 2020 р.	до 2021 р.
Облікова кількість штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	263	252	239	-24	-13	90,9	94,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	-14	90,8	94,8
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих в с-г виробництві – всього, осіб	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6
в т. ч. - в рослинництві	154	147	142	-12	-5	92,2	96,6

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

За даними розрахунків у таблиці 2.3, відбулося скорочення на 14 осіб або на 5,2 % середньооблікової чисельності працівників господарства в 2022 р. в порівнянні з 2021 р., а в порівнянні з 2020 р. – на 26 осіб, або на 9,2%. Середньооблікова чисельність штатних працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві за ці ж періоди зменшилася на 5 осіб та 12 осіб відповідно. Всі сільськогосподарські працівники підприємства задіяні в галузі рослинництва, галузь тваринництва була ліквідована, хоча раніше була

представлена молочним скотарством. Не зважаючи на скорочення працівників можна стверджувати, що на підприємстві не має дефіциту трудових ресурсів, так як сільськогосподарська техніка працює на повну, а також відсутні періоди її простоїв саме через нестачу робочої сили.

Структура персоналу підприємства – це співвідношення між окремими групами і категоріями працівників підприємства.

Структуру персоналу ПСП «Слобожанщина Агро» розглянемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка та структура персоналу ПСП «Слобожанщина Агро»

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022			
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	відносне, %
Працівники, всього:	283	100	271	100	257	100	-26,0	90,8
в тому числі:								
робітники	202	71,4	193	71,2	187	72,8	-15,0	92,6
керівники	5	1,8	5	1,8	5	1,9		100,0
службовці	8	2,8	7	2,6	7	2,7	-1,0	87,5
спеціалісти	68	24,0	66	24,4	58	22,6	-10,0	85,3

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Детально дослідивши саме структуру персоналу слід зазначити, що на підприємстві за досліджуваний період відбулося скорочення середньооблікової чисельності робітників, спеціалістів та службовців на 15, 10 та 1 особу відповідно (7,4%, 14,7%, 12,5%). Чисельність керівного складу на підприємстві не змінилася. Серед категорій працівників найбільшу питому вагу займають робітники (це в середньому 71,5%) і їх частка постійно збільшується, бо саме вони приймають основну участь у виробничому процесі.

Але найважливішим завданням керівництва має бути встановлення єдності та принципу командної роботи. Доцільніше знаходити людям відповідний їм тип роботи та ролі, ніж підганяти типи роботи під існуючих людей. Природно, що при цьому має зберігатися вірність головній ідеї, що мотивує.

2.2 Характеристика організаційної структури та структури управління досліджуваного господарства ПСП «Слобожанщина Агро»

Для повної характеристики досліджуваного об'єкту слід ознайомитись з організаційною структурою ПСП «Слобожанщина Агро» – це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів господарства, що здійснюють свою діяльність на основі поділу і кооперації праці.

Організаційна структура компанії допомагає побачити «нутро» бізнесу: як у ньому розподілені ролі та сфери відповідальності, як протікають основні бізнес-процеси. Структура допомагає виявити «слабкі місця» підприємства, ефективно планувати та скорочувати витрати, виробити продуктивну управлінську стратегію.

Приватне сільськогосподарське підприємство (ПСП) в Україні, засноване на власності фізичної особи, самостійно господарюючий суб'єкт, який від дня державної реєстрації набуває права особи юридичної і займається виробництвом товарної сільськогосподарської продукції та її первинною переробкою на земельній ділянці, що належить йому на праві власності або оренди, з метою одержання прибутку (доходу). Майно ПСП становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається на його самостійному балансі.

Засновниками компанії є:

1) компанія "Юнігрейн Холдінг Лімітед" (Кіпр) – 99,92 % статутного капіталу.

2) ТОВ «Бурат АГРО» (Україна) - володіє 0,079 % статутного капіталу [22].

Кінцевий бенефіціарний власник – громадянин України Петров Олександр Леонідович. Тип бенефіціарного володіння: не прямий вирішальний вплив.

Виконавчий колегіальний орган – це Дирекція, яка складається з директора та членів дирекції. Уповноваженою особою виконувати функції директора є Хоменко Олег Миколайович, його права та обов'язки визначені згідно статуту Товариства, чинного законодавства України та внутрішніх положень.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 94 294 125, 00 грн. Найвищим органом управління підприємства є загальні збори власників.

Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро» є однією із найпоширеніших структур ієрархічного типу – лінійно-функціональна, коли керівники функціональних підрозділів самі віддають розпорядження нижчим ланкам (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПСП «Слобожанщина Агро»
Джерело: сформовано автором на основі штатного розпису

В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень. Це забезпечує швидкість реагування керівництва підприємства на виникаючі проблеми і забезпечує зворотній зв'язок та чітку роботу підсистем та організації в цілому.

Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро» характеризується наявністю двох типів підпорядкування: лінійного і функціонального. Даний тип

структури управління характеризується наступними особливостями: чіткий розподіл праці, ієрархічність рівнів управління, наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів (рис.2.4).

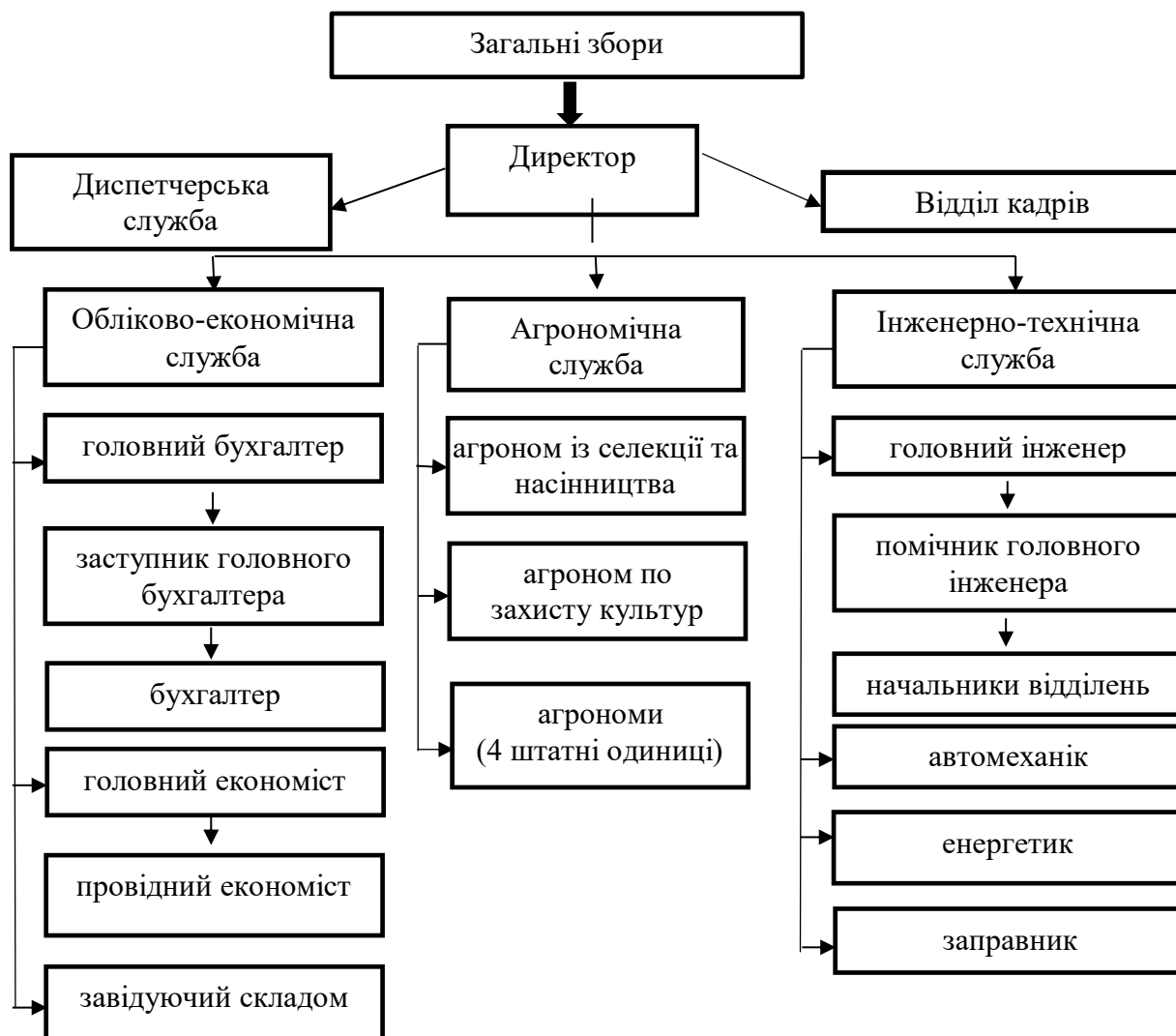


Рисунок 2.4 – Структура управління ПСП «Слобожанщина Агро»
Джерело: складено на основі даних підприємства

Така структура управління передбачає, що кожен робітник знає свої обов'язки та свої задачі, чітко розуміє що повинен звітувати та узгоджувати свої дії із керівником, але в той же час має можливість проявити свої таланти та ідеї в межах своєї компетентності, або розширити свої рамки роботи та повноважень, але тільки після узгодження керівника. Це впливає на трудову поведінку працівників вони стараються старанно виконувати свої функціональні обов'язки, бо чітко

розуміють що їх дії контролюють та оцінюють. Кожен працівник розуміє, що виконання чи не виконання його професійних обов'язків впливає на його матеріальне забезпечення (преміювання або депреміювання), особливо старанних відзначають окремо.

Місія – це сенс існування компанії, її користь суспільству. Це те, для чого власне існує організація. Отже, місія є фундаментом розвитку будь-якого підприємства. Нема фундаменту, вся конструкція не стійка.

Місія ПСП «Слобожанщина Агро»: «Українська аграрна компанія, що забезпечує світ якісними та безпечними продуктами харчування» [22].

Цілі на майбутнє ПСП «Слобожанщина Агро», як частини сумського кластеру аграрної компанії «ІМК», повністю відповідає загальним цілям агрохолдингу: «МРІЯ ТА МАЙБУТНЄ. Наше бачення майбутнього компанії. Наша мрія. Стати лідируючою сільськогосподарською компанією у світі для інвесторів, працівників, клієнтів та соціальної громади. Стабільно прибутковою. Ефективно зростаючою. З повагою до людей та землі» [22].

Таким чином, з вищевказаного можна зробити висновок, що:

- організаційна структура забезпечує підприємству ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем та досягнення намічених цілей;
- вона постійно вдосконалюється;
- структура організації не може залишатися незмінною, тому що змінюється як зовнішнє так і внутрішнє її середовище;
- на даний момент структура відповідає стратегічним планам підприємства.

2.3 Діагностика діючої системи управління ефективністю діяльності підприємства

Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства.

А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства.

Результати діяльності підприємства і його конкурентоздатність залежать від багатьох внутрішніх факторів, основними з яких є ефективне використання засобів праці (якість основних фондів), предметів праці (якість сировини) та трудових ресурсів (див. рис. 2.5).

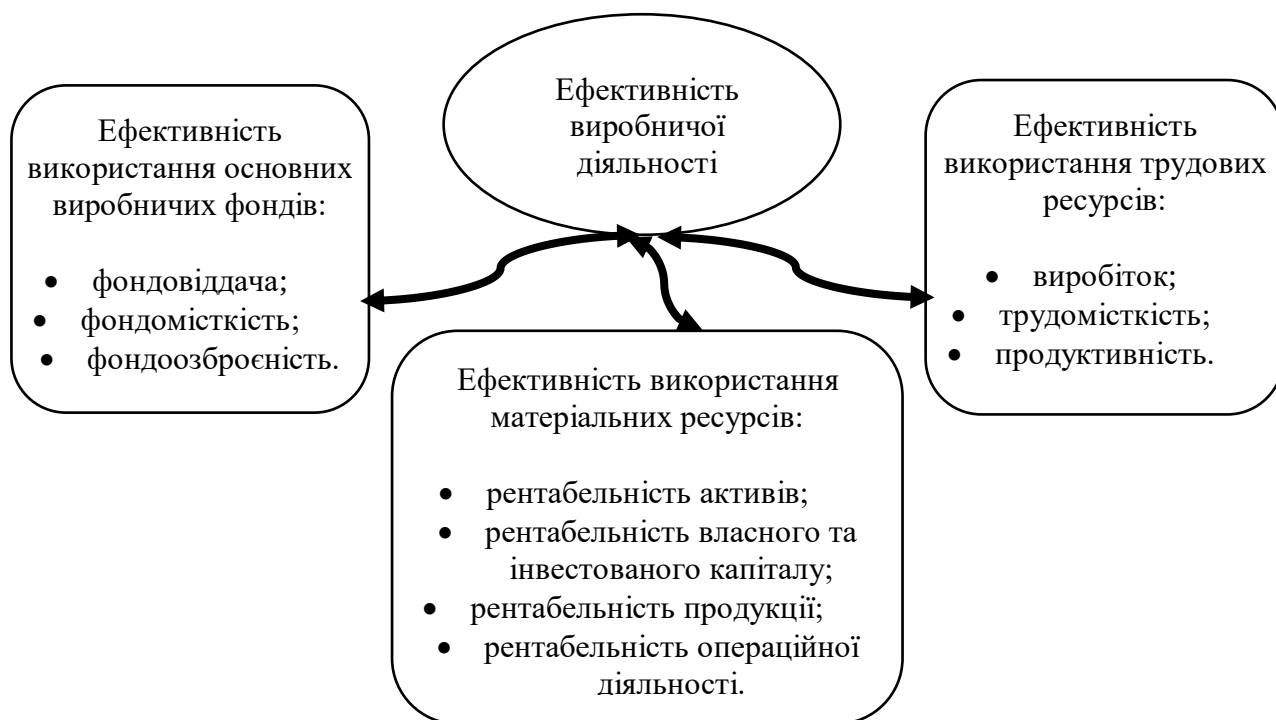


Рисунок 2.5 – Складові оцінки ефективності виробничої діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: побудовано автором

Аналіз ефективності використання основних засобів дозволяє визначити, наскільки продуктивно використовується обладнання та який ступінь забезпеченості виробництва технікою та обладнанням.

Аналіз ефективності використання основних засобів виступає складовою управлінського обліку та дає відповіді на такі питання:

- як вплинув стан основних фондів на продуктивність праці та яка їх динаміка;
- який ступінь завантаження обладнання;
- чи потрібне проведення ремонту основних засобів та наскільки економічно виправданими будуть додаткові вкладення.

Дослідити ці показники можна за розрахунками наведеними у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності використання основних засобів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показники	Роки			Відхилення показника 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003,0	89,6
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн	830382	1091076	1337623	507241	161,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
Площа с./г. угідь, га	23228	23279	23095	-133	99,4
Фондоозброєність, тис. грн./особу	2934,21	4026,11	5204,76	2270,55	177,4
Фондооснащеність, тис. грн./100га	3574,92	4686,95	5791,83	2216,91	162,0
Фондовіддача	1,045	0,951	0,582	-0,464	55,6
Фондомісткість	0,957	1,051	1,719	0,763	179,7

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

За розрахунками представленими у таблиці відбулося зростання середньорічної вартості основних фондів підприємства за досліджуваний період на 61,1%, а сума чистого доходу від реалізації продукції в той же час скоротилася на 10,4%. Що говорить про суттєве погіршення всіх показників ефективності використання основних засобів. Отже, фондовіддача знизилася майже наполовину, фондомісткість зросла майже вдвічі. Але при цьому є приріст фондооснащеності на 62% і фондоозброєності майже вдвічі. Таким чином, для покращення показників фондовіддачі підприємству слід збільшувати інтенсивність використання основних засобів, що призведе до зростання обсягів виробництва і реалізації продукції. Крім цього доцільно було б знижувати середньорічну вартість цих фондів за рахунок ліквідації зношених, малопродуктивних та не використовуваних у виробництві основних засобів.

Раціональне розміщення і науково обґрунтована спеціалізація сприяють збільшенню виробництва сільськогосподарської продукції, підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, що забезпечує ефективне використання земельних угідь, матеріальних і трудових ресурсів.

Достатня забезпеченість господарської діяльності необхідними трудовими ресурсами, їхнє доцільне використання, досягнення високих показників продуктивності праці є визначальними факторами підвищення ефективності функціонування всіх українських підприємств. Питання ефективного використання трудових ресурсів набувають виняткової актуальності у нестабільних ринкових умовах.

Отже, саме від продуктивної і ефективної роботи персоналу залежить кінцевий результат виробничої діяльності підприємства. Ефективність роботи працівників оцінюється за допомогою показника – продуктивності праці (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання трудових ресурсів ПСП «Слобожанщина Агро»

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	283	271	257	-26	90,8
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	485195	475429	465519	-19676	95,9
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1714	1754	1811	97	105,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	3067,47	3829,92	3027,59	-39,8789	98,7
на 1 люд.-год., грн.	1789,16	2183,10	1671,45	-117,72	93,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	57910,1	60247,7	53990,8	-3919,3	93,2
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	17052,44	18526,35	17506,74	454,3	102,7

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами розрахунків, не зважаючи на скорочення середньооблікової чисельності працівників на 26 осіб та річної кількості відпрацьованих людино-годин на 19676 люд.-год., кількість відпрацьованих людино-годин на 1 особу зросла на 5,7%, або на 97 людино-годин. Також відбулося скорочення чистого доходу від реалізації продукції в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 90 млн. грн. (10,4%). Зазнав змін і фонд оплати праці, зменшився на 6,8, але не дивлячись на це,

середньомісячна оплата праці 1 працівника незначно, але зросла за даний період на 454,3 тис. грн. Причиною цього стало скорочення чисельності працівників підприємства. Таким чином, загалом продуктивність праці в агрофірмі знизилася на 1,3%, але рівень заробітної плати підвищився на 2,7%.

Розглянемо основні економічні показники господарської діяльності агрофірми, такі як обсяг валової продукції, валовий і чистий прибуток, собівартість та рентабельність продукції взагалі по підприємству та в розрахунку на 1 працюючого в наступній таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка основних економічних показників розвитку ПСП «Слобожанщина Агро» у 2020 – 2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	868093	1037909	778090	-90003	89,6
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	3737,3	4458,6	3369,1	-368,2	90,1
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	2662,86	3061,68	2408,95	-253,91	90,5
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	1,05	0,95	0,58	-0,46	55,6
Собівартість, тис. грн.	517753	491184	380940	-136813	73,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	350340	546725	397150	46810	113,4
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1508,3	2348,6	1719,6	211,4	114,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн..	1074,66	1612,76	1229,57	154,90	114,4
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн..	0,42	0,50	0,30	-0,12	70,4
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	212763	405468	183993	-28770	86,5
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	916,0	1741,8	796,7	-119	87,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн..	652,65	1196,07	569,64	-83,01	87,3
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	0,26	0,37	0,14	-0,12	53,7
Рівень рентабельності, %	41,09	82,55	48,30	7,21	117,5

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами розрахунків у таблиці 2.7 підприємство у 2021 році мало значний приріст суми чистого доходу від реалізації продукції на 169,8 млн. грн. (на 20 %), а ось у 2022 році цей показник зменшився на 269,8 млн. грн. у порівнянні з попереднім роком і навіть став меншим на 90 млн. грн. у порівнянні з показником 2020 року. Основною причиною цього стала ситуація, що склалася в Україні у 2022 році. Саме війна спричинила утворення нереалізованих залишків зернової продукції (а саме більше 40 тис. т зерна кукурудзи урожаю 2021 р.) бо унеможливила його експорт через порти в м. Одеса та Миколаїв, а також 9865,6 га кукурудзи урожаю 2022 р., які залишилися не зібраними в полі із-за несприятливих погодних умов, обмолот яких відбувався вже в 2023 р.

Найвищий рівень рентабельності господарство мало в 2021 р. і становив він 82,55 %. У 2022 році рівень рентабельності значно зменшився і становив лише 48,30 %, але цей показник все ж таки перевищував показник 2020 року на 17,5 %. Також можна констатувати збільшення вартості товарної продукції на 235,8 % та зростання повної собівартості на 206,7 %, що сталося за рахунок збільшення обсягів виробництва, при тому що площа сільськогосподарських угідь протягом усього досліджуваного періоду залишилася майже без зміни. Причиною цього може бути зростання урожайності продукції, що говорить про використання новітніх технологій, якісного посівного матеріалу та засобів захисту рослин. Виходячи із цього мала місце і зниження собівартості продукції в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 26,4%, що сумарно склало 136,8 млн. грн.

До фізичних показників якості зерна в першу чергу належать маса 1000 од. зерна та натура зерна. Основними факторами, які впливають на ці показники є перш за все генотип сорту, забезпеченість рослин пшениці в період вегетації елементами живлення, погодні умови року, тип ґрунту та інші.

Господарство обираємо найкраще з найкращих — це сорти й гібриди вітчизняної та іноземної селекції, які з'явилися на ринку в останні 2–3 роки. Ураховуючи те, що в нас високо інтенсивна технологія, вітчизняна селекція поступається за врожайністю іноземній.

Ефективність управління виробництвом основної продукції рослинництва ПСП «Слобожанщина Агро» (а саме: озимої пшениці, кукурудзи на зерно та насіння соняшника) проаналізуємо на базі розрахунку наступних показників: виробнича собівартість, собівартість реалізованої продукції, ціна реалізації, прибуток (збиток) від реалізації та рівень рентабельності продукції. Динаміку показників ефективності управління виробництвом продукції рослинництва наведемо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ефективності виробництва продукції рослинництва на підприємстві

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2021/2019, +/-
Озима пшениця				
Виробнича собівартість, грн./ц	239,4	331,2	356,9	+117,5
Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	243,3	339,1	354,4	+111,1
Ціна реалізації, грн./ц	467,3	518,1	975,1	+507,8
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	58326,0	39186,0	46360,0	-11966,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	-8,2	-47,4	+ 74,9	+66,7 в.п.
Кукурудза на зерно				
Виробнича собівартість, тис. грн./ц	231,2	307,1	1156,8	+925,6
Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	263,7	250,2	322,7	+59,0
Ціна реалізації, грн./ц	403,7	514,1	638,5	+234,8
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	194509,0	321115,0	221777,0	+27268,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	-46,1	+6,1	-1,8	-44,3 в.п.
Соняшник				
Виробнича собівартість тис. грн./ц	461,9	537,2	636,0	+174,1
Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	463,2	540,0	644,7	+181,5
Ціна реалізації, грн./ц	1011,3	1424,2	1296,0	+284,7
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	97379,0	185540,0	128843,0	+31564,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	+18,3	+63,7	+1,0	-17,3 в.п.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники ефективності вирощування та реалізації основних культур рослинництва на підприємстві значно коливаються. Найбільш рентабельною культурою у перших двох роках періоду дослідження 2020-2021 р.р. є соняшник. Його рентабельність складала 18,3 % та 63,7 % відповідно. У 2022 році ситуація дещо помінялася найбільш рентабельною була озима пшениця 74,9 %, а от рентабельність соняшника дорівнювала лише 1%. Підприємство ще вирощує таку культуру, як кукурудза на зерно. У 2021 році рівень рентабельності цієї продукції тільки не почав набувати позитивного значення, але в 2022 році цей показник знов знизився і становив – 1,8 %. Основною причиною таких коливань є ситуація у країні – війна, що склалася з 2022 року.

Рентабельність – це показник економічної ефективності підприємства. Чим вищий показник, тим привабливіший бізнес для його власника та інвесторів.

Аналіз рентабельності підприємства ПСП «Слобожанщина Агро» є наступним етапом дослідження. Показник рентабельності допомагає оцінити, чи окупаються вкладення та нові розробки, чи ефективно працюють відділи, чи потрібно розширювати асортимент продукції. Показники рентабельності відобразимо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка показників рентабельності підприємства ПСП «Слобожанщина Агро» у 2020 - 2022 рр., %

Показник	Роки			Відхилення показника 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022		
				абсолютне, +/-	відносне, %
Рентабельність активів	11,6	16,0	6,4	-5,2	-44,8
Рентабельність власного капіталу	18,6	29,2	11,0	-7,6	-40,8
Рентабельність основних засобів та запасів	22,8	34,3	13,7	-9,1	-39,9
Рентабельність операційної діяльності	36,2	62,4	34,4	-1,8	-4,9

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз проведених розрахунків чітко демонструє вплив війни на розвиток компанії. Якщо у 2020 та 2021 роках ми спостерігаємо постійне нарощення всіх показників рентабельності підприємства, що говорить про стабільний розвиток та

нарощення обсягів виробництва продукції, то у 2022 році ці показники значно погіршилися навіть у порівнянні з першим роком дослідження. Звичайно, це не говорить про неефективне управління підприємством, а лише є наслідками нашого сьогодення.

Основними факторами впливу війни на український агросектор стали скорочення посівних площ, пошкодження виробничих будівель, споруд й обладнання, зростання цін на добриво та дизельне паливо, блокада чорноморських портів. Всі ці фактори суттєво зменшили доходи українських фермерів й агрокомпаній [23].

Таким чином, основними умовами, що впливають на підвищення прибутковості (рентабельності) підприємства є: зниження собівартості продукції; розширення обсягів виробництва; підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності; своєчасні розрахунки покупців за отриману продукцію. Крім того, ефективність використання основних виробничих фондів в господарстві можна суттєво підвищити за рахунок забезпечення їх оптимальної структури, досягнення оптимальних пропорцій між силовими і робочими машинами, покращення технічного стану за рахунок своєчасного оновлення основних засобів. Покращенню використання основних засобів сприяє раціональна організація праці в рослинництві і тваринництві, підвищення матеріальної і моральної зацікавленості робітників у зростанні фондівіддачі [24].

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оцінка чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Провідним аспектом оптимального функціонування сучасного підприємства в конкурентних умовах ринку є забезпечення ефективності його господарської діяльності. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад господарювання орієнтованих на задоволення потреб споживачів та вимог ринку. Оцінка ефективності виробничих процесів являє собою інтегровану частину комплексної системи цілей розвитку підприємства, яка охоплює ряд факторів та заходів, що визначають рівень організації виробництва [25].

Отже, рівень економічної та соціальної ефективності виробництва (діяльності) залежить від багатьох факторів. Тому для практичного вирішення завдань управління ефективністю важливе значення має класифікація факторів її зростання за певними ознаками:

- за видами витрат та ресурсів (джерел підвищення);
- за напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності);
- за реалізацією у системі управління виробництвом (діяльністю).

Сукупність цих факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис 3.1).

Ефективність роботи підприємства в умовах нестабільної економіки значною мірою залежить від зовнішніх факторів макросередовища, вони мають прямий вплив на функціонування підприємств, але питома вага впливу чинників внутрішнього середовища значно переважає попередні.

Кожне підприємство повинно постійно контролювати хід використання внутрішніх чинників через розробку та послідовне впровадження власної програми

удосконалення ефективності діяльності, і враховувати вплив на неї зовнішніх чинників [26].

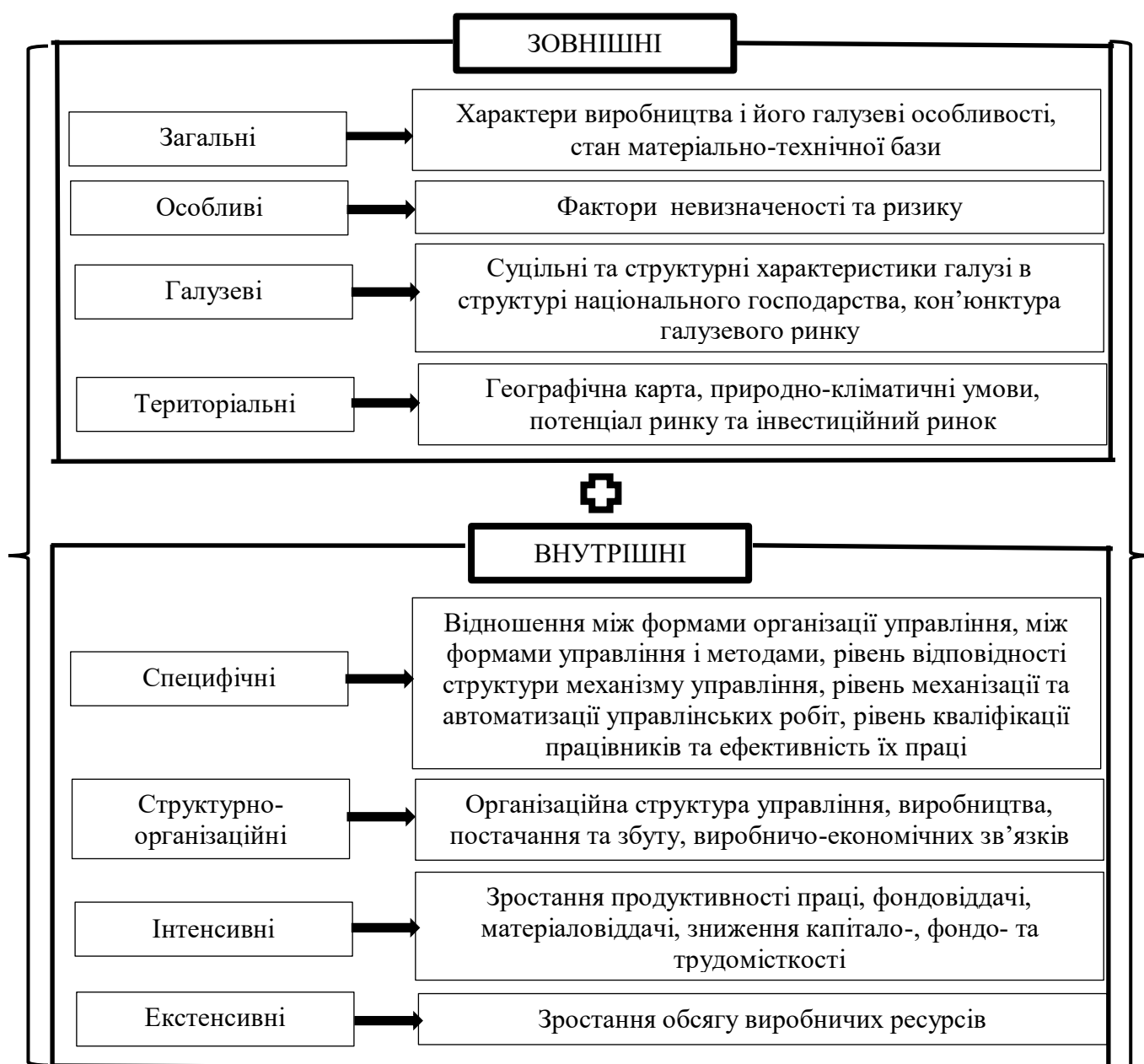


Рисунок 3.1 – Чинники впливу на ефективність діяльності ПСП «Слобожанщина Агро»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 3.1, фактори впливу на ефективність господарської діяльності підприємства доцільно розмежувати на внутрішні й зовнішні. Необхідно зазначити, що внутрішні фактори впливу залежать від продуктивності роботи управлінського персоналу зокрема та всього трудового колективу підприємства загалом,

безпосередньо впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, а зовнішні фактори – це, зазвичай, неконтрольовані сили, які впливають на рішення та дії менеджерів підприємства і, врешті-решт, на внутрішнє середовище підприємства, тобто зовнішні фактори з часом впливають на внутрішні фактори.

Можливі напрямки реалізації внутрішніх та зовнішніх факторів підвищення ефективності діяльності підприємства різняться за ступенем (масштабом) дії, особливостями використання та контролю. Тому для керівників підприємства та відповідних спеціалістів (менеджерів) важливим є знання масштабів дії факторів впливу для використання найбільш істотних внутрішніх та зовнішніх чинників ефективності з урахуванням форм контролю на різних рівнях управління підприємством. При цьому зазначимо, що обов'язковість урахування дії зовнішніх факторів не являється такою жорсткою, як урахування дії внутрішніх факторів.

Питання дослідження ефективності управління сучасним підприємством та напрямів його підвищення досить складне. Адже велика кількість факторів відіграє суттєву роль в цьому питанні. Тому їх постійний аналіз і дослідження надає певні можливості, своєчасне застосування яких відкриває перспективи для підвищення ефективності управління підприємством. Інші фактори можуть створювати загрози для діяльності підприємства, а їх попередження або взагалі усунення є першочерговою метою ефективного управління [27].

Оцінити результати їх дії можливо методами статистики, основу яких становлять побудова і аналіз відповідної математичної моделі. Для багатфакторних моделей чи явищ доцільно використовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу, які дають змогу вивчити та кількісно оцінити внутрішні і зовнішні наслідкові зв'язки між утворюючими модель факторами та встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку досліджуваної результативної ознаки [28,с.472].

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу зв'язку між рентабельністю підприємства і факторними ознаками використаємо наступне лінійне рівняння регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5, \quad (3.1)$$

де y – рентабельність підприємства, %;

x_1 – продуктивність праці за рік, тис. грн./особу;

x_2 – рентабельність активів, %;

x_3 – фондвіддача, грн./грн.;

x_4 – коефіцієнт оборотності оборотних коштів;

x_5 – матеріаломісткість продукції, грн./грн.;

a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру ($i = \overline{1,5}$).

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу рентабельності ПСП «Слобожанщина Агро» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні показники ефективності діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Рентабельність підприємства, %	41,09	82,55	48,30
Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	3067,47	3829,92	3027,59
Рентабельність активів, %	11,6	16,0	6,4
Фондовіддача, грн./грн.	1,045	0,951	0,582
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	367,5	589,5	313,6
Матеріаломісткість продукції, грн./грн.	4,93	4,87	6,0

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Проведемо дослідження щодо з'ясування основних факторів впливу на показник ефективної управлінської діяльності - рентабельність підприємства. Серед всієї сукупності факторів для аналізу ми обрали наступні: продуктивність праці за рік; рентабельність активів; фондвіддача; коефіцієнт оборотності оборотних коштів; матеріаломісткість продукції. Для проведення кореляційно-регресійного аналізу використаємо програму MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»).

Результати дослідження представлено у додатку Б (таблиці 1, 2). Отже, за результатами розрахунків було встановлено, що між всіма знаками є досить суттєвий зв'язок. І так, між рентабельністю підприємства і рентабельністю активів спостерігається дуже сильний (або дуже тісний) зв'язок, між рентабельністю підприємства і продуктивністю праці та матеріаломісткістю продукції – сильний (або тісний) зв'язок, а між рентабельністю підприємства і коефіцієнтом оборотності оборотних коштів та фондівіддачею – помітний.

З метою виявлення форми зв'язку між факторами проведемо регресійний аналіз з використанням MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представимо у додатку Б (таблиці 3, 4). Отже, показник R^2 (скорегований коефіцієнт детермінації) $\approx 0,7081$, тобто зміна результативної ознаки спричинена зміною факторних ознак на 70,81 %

Таким чином можна стверджувати, що на ПСП «Слобожанщина Агро» є можливість знайти ще невикористані резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.2 Удосконалення системи управління виробництвом продукції в ПСП «Слобожанщина Агро»

Система управління підприємством повинна не просто задовольняти вимогам певних стандартів та сприяти успішному виконанню поточних операцій підприємства, але й давати можливість:

- * успішно дотримуватися необхідного балансу між нововведеннями та руйнуваннями у компанії;
- * не бути надто «жорсткою» та «громіздкою»;
- * не гальмувати і не ускладнювати необхідні зміни самим фактом свого існування [29].

При цьому слово «руйнування» не слід розуміти у негативному розумінні. У цьому контексті руйнація — це позбавлення елементів, у яких немає більше необхідності, що дозволяє підтримувати відповідність вимогам ринку та

життєздатність компанії. Цей баланс на різних рівнях може втілюватися у інші види балансів.

Так, наприклад, у сфері відповідальності вищого керівництва це може бути баланс між управлінням (відповіді на питання, робота у звичних умовах, яку може виконувати фахівець у певній сфері діяльності) та лідерством (постановка питань, відмова від звичного способу мислення, зміна типу мислення). Для всіх рівнів компанії це можна сформулювати як баланс між контролем та свободою дій. Це питання може здатися дещо абстрактним і близьким до загально філософських та світоглядних дискусій про співвідношення та сумісність понять «визначеність» і «свобода волі», але в даному випадку йдеться про конкретні характеристики системи управління, яка в результаті має стати справді корисною для компанії.

Другою великою групою підходів підприємств до вдосконалення управління своєю діяльністю є впровадження різних методів менеджменту. Але часто підприємство приймає рішення запровадити той чи інший метод у галузі менеджменту лише тому, що він у цей час є «модним», що керівник дізнався про нього під час навчання, з літератури чи побачив у партнера чи конкурента. Але не всі методи підходять усім підприємствам у будь-яких ситуаціях. Крім того, методи і підходи постійно удосконалюються, з'являються нові, іноді суперечать попереднім.

Ефективна система управління має багато переваг, включаючи:

- більш ефективне використання ресурсів;
- вдосконалення управління ризиками;
- підвищення задоволеності споживачів, оскільки послуги та продукти відповідають їхнім очікуванням.

Контроль за роботою кожної ланки підприємства компанії допомагає швидше і з мінімальними витратами досягати поставлених цілей. І тому створено системи управління підприємством, які розглядають і визначають всі організації як структури, які слід контролювати. Вони постійно впливають на продуктивність співробітників та всього виробництва, щоб максимально швидко реалізувати стратегію.

Коли в 1940-1950-х роках створювали перші ЕОМ, тоді ще навіть не замислювалися, що подібні технології можна буде використовувати для вирішення різних бізнес-завдань. Лише через десятиліття почали говорити про інформаційні системи управління підприємством, коли почали розробляти програмні продукти, які орієнтовані на облік та обробку даних для їх подальшого аналізу та автоматизації деяких операцій типу, що повторюється.

Автоматизовані системи управління підприємством почали розроблятися ще з 1960-х років. Отримані системи є повністю самодостатніми. Автоматизація бізнес-процесів передбачає повну або часткову передачу рутинних операцій та завдань під контроль спеціально розроблених інформаційних систем (особливі програмно-апаратні комплекси). Завдяки цьому звільняються фінансові та людські ресурси, щоб підвищувати продуктивність праці, ефективність управління.

Багато підприємств створюють свої бізнес-процеси на основі найкращих галузевих практик або використовують типові процеси, проте унікальність присутня в кожній компанії. Це може бути навіть невелика локалізація найкращих практик або унікальне поєднання типових процесів чи зовсім унікальний підхід до управління організацією, пов'язаний з видом діяльності в конкретній країні, ринковій ніші, конкурентному середовищі. Саме унікальність та індивідуальність дають змогу підприємствам виживати в мінливому світі, а тотальна автоматизація дає змогу стати набагато ефективнішими й адаптованішими до зовнішніх умов.

Яскравим прикладом є Business Automation Software. Це спеціальна платформа для автоматизації управління підприємств спеціальна платформа для автоматизації управління підприємств в Україні. Вони розроблені для різних складових бізнесу: документообігу, торгівлі, виробництва, складу, фінансів. Зазвичай автоматизація ведеться у 2-ох напрямках, вона спрямована і на основні бізнес-процеси, і на підтримуючі (допоміжні) процеси. Прикладом першого варіанта є управління продажами, співпраця із замовниками та клієнтами, особливо якщо ведеться торгівля в інтернеті. Щодо допоміжних процесів, то бухгалтерія, звіти (дивись рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Єдина система управління підприємством Business Automation Software

Джерело: побудовано автором

Business Automation Software виконує такі завдання:

- ефективна підтримка роботи компанії, грамотна організація обліку та контролю;
- швидка підготовка стандартних документів;
- швидке отримання звітів у час;
- оптимізація витрат на працівників, підвищення ефективності використання робочого часу за рахунок того, що працівники більше не повинні займатись рутинними завданнями;
- зведення до мінімуму ризиків від негативного впливу людських помилок у бізнес-процесах;
- безпека зберігання даних;

- покращення сервісу.

Більшість програмних продуктів BAS має властивості універсальності, тобто систему можна застосовувати на підприємствах різного профілю, галузевої специфіки і масштабу, за умови виконання необхідного налаштування або допрограмування (доопрацювання) під унікальні бізнес-процеси підприємства. Це одна з головних переваг систем BAS.

Підприємства оцифровують свої процеси і створюють єдине інформаційне поле для того, щоб ефективно управляти ї, як наслідок, скорочувати витрати і максимізувати прибуток.

Статистика на основі опитування ключових користувачів підприємств за важливими параметрами діяльності, як результат впровадження BAS, наведена нижче (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувані результати запровадження автоматизації управління підприємств системи BAS

Обсяг продукції, що випускається ↑ 32 %		Обсяг матеріальних запасів ↓ 21 %
Продуктивність праці у виробництві ↑ 27 %		Витрати на матеріальні ресурси ↓ 15 %
Тривалість простою обладнання ↓ 22 %		Виробничі витрати ↓ 15 %
Обсяг втраченої продукції ↓ 22 %		Собівартість продукції ↓ 9 %
Дебіторська заборгованість ↓ 20 %	Оборотні кошти	Оборотність складських запасів ↑ 23 %
Строки замовлень виконання ↓ 23 %	Ефективність та оперативність	Обробка замовлень ↑ 62 %
Прибуток ↑ 16 %		Операційні та адміністративні витрати ↓ 16 %
Підготовка регламентованої звітності ↑ 200 %	Трудовитрати та звітність	Отримання управлінської звітності ↑ 200 %
		Витрати праці у різних підрозділах ↓ 26 %

Джерело: побудовано автором

Автоматизація бізнес-процесів значно підвищує якість продукції, ефективність управління компанією. Швидкість обробки інформації зростає, як і рівень технологічності. Усі дії між різними підрозділами чи співробітниками навіть

одного відділу будуть узгоджені. Ручний працю автоматизовано, отже, зменшується кількість помилок, можна паралельно виконувати кілька завдань.

Для кожного напрямку створено окремі BAS. Крім того, для великих компаній підійде BAS Управління холдингом, а для середнього та малого бізнесу – BAS Комплексне управління підприємством.

Наприклад, одна із запропонованих BAS Облік транспорту та сільгосптехніки. У програмі фіксуються подорожні листи, ведеться облік палива, показань спідометра і залишків в баках, розрахунок витрати палива за нормами, виконується розрахунок відрядної зарплати. Крім того, є можливість проаналізувати витрати на утримання машино-тракторного парку.

Рішення задачі обліку автотранспорту і сільгосптехніки в конфігурації «BAS АГРО. Бухгалтерія» включає в себе:

- облік роботи автотранспорту (вантажний, легковий, спеціальний);
- облік роботи сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни);
- виконується обробка подорожніх листів;
- облік видачі та списання ПММ за фактом, розрахунок списання палива за нормою, облік залишків палива за водіями і одиницями техніки (баків);
- автоматичний розрахунок відрядної зарплати водіїв і помічників, розрахунок вартості послуг найманого транспорту та сільгосптехніки
- забезпечена можливість розрахунку фактичної собівартості кілометра пробігу, тонно-кілометра перевезення, фізичного гектара і гектара умовної оранки;
- формування звітів для аналізу автотранспорту і сільгосптехніки.

Вартість запропонованого повного пакету автоматизованої системи управління на ПСП «Слобожанщина Агро» коштує 64800 грн плюс вартість ліцензійних місць даної програм: BAS Клієнтська ліцензія на 1 робоче місце – 4 200 грн.; BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць – 14 400 грн. Всього господарство повинно інвестувати 83 400 грн. в даний проект (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вартість рішення BAS комплексне управління підприємством

Назва продукту	Ціна, грн. з ПДВ
BAS Комплексне управління підприємством	64 800
BAS Клієнтська ліцензія на 1 робоче місце	4 200
BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць	14 400
Всього	83 400

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Враховуючи попередній досвід запровадження подібних систем управління на підприємствах та аналіз отриманих результатів спроектуємо очікувані результати використання даної системи на ПСП «Слобожанщина Агро» (таблиця 3.4).

Отже, за результатами розрахунків, запровадження системи комплексного управління підприємством, значно покращить показники діяльності досліджуваного підприємства. Загальна рентабельність підприємства прогнозовано зросте на 13,2 % і повинна становити 61,5 %. Чистий прибуток також виросте на 29438,88 тис. грн., а ось прямі матеріальні витрати знизяться на 43554,45 тис. грн., що вплине і на зменшення виробничої собівартості виробленої продукції на 34284,6 тис. грн.

Таблиця 3.4 – Ефективність реалізації системи BAS комплексне управління підприємством на досліджуваному підприємстві

Показник	Обсяг		Відхилення факту від прогнозу
	Факт	Прогноз	
Вартість товарної продукції, тис. грн.	778090,0	1 027 078,8	+ 248 988,8
Чистий дохід від реалізації продукції на 1 люд.-год., грн.	1671,45	2 122,74	+ 451,29
Виробнича собівартість виробленої продукції, тис. грн.	380940,0	346655,4	- 34 284,6
Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	3027,59	3 845,04	+ 817,45
Прямі матеріальні витрати, тис. грн.	290363,0	246 808,55	- 43 554,45
Обсяг втраченої продукції, ц	1663,0	1 297,14	- 365,86
Обсяг матеріальних запасів, тис. грн.	541372,0	427 683,88	- 113 688,12
Чистий прибуток, тис. грн.	183993,0	213 431,88	+ 29 438,88
Рентабельність підприємства, %	48,3	61,5	+ 13,2

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Усі стандарти систем менеджменту базуються на принципі постійного вдосконалення.

Організація чи компанія оцінює поточну ситуацію, визначає цілі та розробляє політику, реалізує дії, щоб досягти цих цілей, а потім вимірює результати. Інформація про ефективність політики, та дії, вжиті для її досягнення, можуть постійно переглядатися та покращуватись.

3.3 Обґрунтування доцільності впровадження інноваційної технології нульового обробітку ґрунту «No-till»

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств у нашій країні особлива увага приділяється широкому впровадженню енергозберігаючих технологій вирощування та збирання зернових та інших сільськогосподарських культур. Сутність таких технологій полягає у забезпеченні виробництва конкурентоспроможної продукції при цілеспрямованому використанні регульованих людиною факторів. Основою енергозберігаючих технологій є комплексна концентрація всіх факторів: нових сортів та гібридів рослин, добрив, пестицидів, регуляторів росту, нових технічних засобів та інших виробничих ресурсів, що забезпечують найвищу окупність витрачених ресурсів високоякісним продуктом виробництва.

Будь-яка технологія в землеробстві передбачає наявність різних ризиків, яким слід приділяти увагу з метою мінімізації їх можливого негативного впливу. Особливо оцінка ризиків важлива для господарств, які знаходяться на перших етапах впровадження тієї чи іншої технології та ще не повною мірою можуть передбачити можливі позитивні та негативні наслідки від впровадження цих технологій (див. табл. 3.5).

У світі за нульовою технологією обробляється понад 100 млн. га і ця площа неухильно зростає. Нульова обробка ґрунту (No-till) - це ресурсозберігаюча технологія вирощування сільськогосподарських культур, за якої відсутня будь-яка обробка ґрунту, за винятком посіву, найпрогресивніша технологія обробітку зернових культур. Вона впроваджена в десятках країн світу та успішно застосовується і в Україні. Багато експертів стверджують, що майбутнє за No till

system не лише з погляду економіки, а й з погляду екології. No till захищає ґрунти від деградації, а на сухих ґрунтах дозволяє зберігати вологу. В цілому, технологія передбачає посів культур у необроблений ґрунт, при мінімальному руйнуванні його природної структури.

Таблиця 3.5 – Оцінка фінансово-економічних ризиків та запропоновані заходи по їх зниженню для СПС «Слобожанщина Агро»

№ п/п	Види ризиків	Негативний вплив на прибуток	Заходи
1.	Несприятливий зрушення в курсах валют;	Зменшення попиту з ростом цін	Перегляд цінової політики
2.	Збільшення числа конкурентів	Зменшення чистого прибутку	Розширення асортименту, підвищення якості, зменшення цін
3.	Зниження цін конкурентів	Зменшення виручки від реалізації	Пропонування акцій, знижок
4.	Надходження на ринок альтернативних товарів	Зменшення попиту	Підвищення якості
5.	Залежність від постачальників	Зниження прибутку	Визначення точних дат поставок, застосування санкцій за недотримання умов договору
6.	Зниження платоспроможності споживачів	Зниження прибутку	Домовленість з постачальником про оплату після реалізації товару
7.	Складність підбору кваліфікованих працівників	Витрати на навчання некваліфікованих	Навчання власного персоналу

Джерело: розроблено автором

Перевага даної ресурсозберігаючої технології полягає в підвищення зволоженості ґрунту, зниження залежності врожаю від погодних умов, зниження або усунення ерозії ґрунтів, збереження та відновлення родючого шару ґрунту, збільшення врожайності культур, поліпшення якості зерна, економії ресурсів та підвищення рентабельності сільського господарства.

Розглянемо дану технологію більш детально.

Основні етапи технології No-till:

- 1) розпушування підшви та переуцільненого шару ґрунту. Проводиться раз на 3-5 років спеціальними агрегатами;
- 2) мульчування/розподіл соломи та пожнивних залишків;
- 3) посівні операції;
- 4) внесення гербіцидів, інсектицидів, фунгіцидів.

Розберемо основні питання, що виникають під час використання чи переході на технологію No till.

Найкраще вирощувати за No till технологією рекомендується високі зернові культури, а також кукурудзу, соняшник, технічні культури та ріпак.

Реальні вигоди, які має аграрій, використовуючи технологію No till – це головний принцип: збільшити валовий збір продукції та знизити її собівартість.

Собівартість знижується за рахунок скорочення парку техніки: менше машин, менше витрат на їх придбання, обслуговування, менше потрібна робоча сила, витрати ПММ. Можна просто прорахувати вартість набору техніки для традиційної або мінімальної технології обробітку ґрунту та за технологією No-till. Набір якісних машин для повного обробітку ґрунту виявиться на порядок вищим від набору техніки за No-till, включаючи не тільки витрати на купівлю техніки, а й на запчастини, її обслуговування, ПММ, оплату праці. Крім того, при правильному застосуванні цієї технології збільшується врожайність.

Дана інноваційна технологія нульового обробітку ґрунту «No-till» полягає в значній економії паливо-мастильних матеріалів, трудових ресурсів і витрат часу.

Економічний ефект від запровадження даної технології на аграрному підприємстві відображено у таблиці 3.6.

Застосування ґрунтозахисних технологій на основі середньо-захватної техніки дозволяє зменшити витрати палива та кількість затрачених мото-годин. Економічний ефект від впровадження на СПС «Слобожанщина Агро» інноваційної технології «No-till» складе 86 557,7 тис. грн. найбільше скоротяться інші витрати підприємства – на - 43 322,7 тис. грн. Ще зазнають змін такі статті витрат, як: паливо та мастильні матеріали, витрати на ремонт необоротних активів, роботи та послуги, інші матеріальні витрати. Не будуть змінені або зменшені такі статті витрат як: фонд оплати праці та вартість насіння на посадковий матеріал. Це говорить про те, що якість продукції не буде змінена, а саме знижена за рахунок зниження витрат на посадковий матеріал.

Таблиця 3.6 – Економічний ефект від запровадження на СПС «Слобожанщина Агро» інноваційної технології нульового обробітку ґрунту «No-till», тис. грн.

Статті витрат	Сума витрат на виробництво продукції		
	2022 рік	Після впровадження технології «No-till»	Відхилення у витратах
Фонд оплати праці	8348,5	8348,5	-
Насіння та посадковий матеріал	49093,6	49093,6	-
Паливо та мастильні матеріали	41408,7	29 869,6	- 11 539,1
Роботи та послуги	29065,4	20 338,5	- 8 726,9
Витрати на ремонт необоротних активів	7689,1	6 257,0	- 1 432,1
Інші матеріальні витрати	192 171,6	185 225,6	- 6 946,0
Інші витрати підприємства	202 734,8	159 412,1	- 43 322,7
Всього витрат на виробництво продукції	530511,7	443 954,0	- 86 557,7

Джерело: побудовано та розроблено автором

Мінімізація обробки ґрунту за системою No-Till може стати гарною альтернативою традиційним технологіям для сільськогосподарських підприємств, оскільки дозволяє знизити експлуатаційні та трудові витрати на посів та догляд за культурами без втрати врожаю, а також збільшити рентабельність. Технологію прямого посіву вибирають, тому що вона зупиняє ерозію ґрунту та відновлює родючість природним способом, що неможливо зробити за традиційної системи землеробства. В Україні вже є агрокомплекси в Житомирській, Тернопільській та Кіровоградській областях, які успішно використовують спосіб безорного вирощування культур, та які готові ділитися досвідом.

Розраховані показники свідчать про підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства СПС «Слобожанщина Агро» за рахунок купівлі та впровадження спеціальної платформи для автоматизації управління підприємств Business Automation Software, а також за рахунок використання інноваційної технології обробітку ґрунту «No-till». Використання інноваційної технології «No-till» дозволить СПС «Слобожанщина Агро» вирощувати органічну, тобто екологічно чисту продукцію. Це може стати своєрідною візитною карткою СПС

«Слобожанщина Агро», що дозволить покращити імідж підприємства та призведе до зростання показників економічної ефективності його діяльності.

Отже, проведені розрахунки свідчать про доцільність реалізації запропонованих заходів. Саме унікальність та індивідуальність дають змогу підприємствам виживати в мінливому світі, а тотальна автоматизація дає змогу стати набагато ефективнішими й адаптованішими до зовнішніх умов.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення ефективності управління підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

На сьогоднішній день для успішного входження вітчизняних підприємств на світовий ринок необхідно використовувати сучасні технології, пов'язані не лише з процесом управління виробництвом, а й з управлінням діяльністю підприємства. Застосування новітніх підходів, принципів, методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування в конкурентному ринковому середовищі є головною складовою успіху підприємства як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому. Дослідження і вдосконалення системи управління, як в рамках окремого підприємства, так і держави, суспільства в цілому сприяє швидкому та ефективному впровадженні нових механізмів управління, які відповідають сучасним потребам.

Оцінка ефективності підприємства зазвичай базується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток підприємства, рентабельність інвестицій, ринкова вартість тощо. Проте, розробляючи перелік фінансових коефіцієнтів за стратегічним рішенням, необхідно враховувати переваги та недоліки використання цих показників на практиці.

Важливе значення у вирішенні завдань подальшого розвитку агропромислового комплексу України та його важливої складової – сільського господарства має організація та планування виробництва основної ланки – сільськогосподарських підприємств. Одним із представників виробництва продукції рослинництва є ПСП «Слобожанщина Агро».

У роботі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Слобожанщина Агро» та досліджено шляхи ефективності управління. Підприємство є частиною сумського кластеру агрохолдингу «ІМК». ПСП «Слобожанщина Агро» є сучасним, прибутковим підприємством, яке володіє достатніми ресурсами та засобами

виробництва. В своїй діяльності застосовує сучасну виробничу та управлінську практику та інвестує в придбання нової сільськогосподарської техніки та обладнання від провідних світових брендів. Місія, цілі та стратегії розвитку підприємства ПСП «Слобожанщина Агро», повністю відповідають загальним стратегіям агрохолдингу «ІМК».

В сільському господарстві земля є основним засобом і базисом виробництва. Досліджуване підприємство ПСП «Слобожанщина Агро» власного земельного фонду не має, тому для здійснення виробничої діяльності використовує орендовані земельні масиви. Земельний банк в обробітку господарства становить 120 тис. га землі і сформований у вигляді п'яти кластерів (Сумський, Полтавський, Чернігівський, Прилуцький, Носівський), в межах яких поля знаходяться в значній близькості одне від одного, що дає можливість максимально збільшити операційну ефективність та досягти зменшення витрат шляхом оптимізації використання людських та технічних ресурсів, а також сприяти ефективному операційному менеджменту.

Основним видом діяльності ПСП «Слобожанщина Агро» є вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур та насіння олійних культур.

Найвищий рівень рентабельності господарство мало в 2021 р. і становив він 82,55 %. У 2022 році рівень рентабельності значно зменшився і становив лише 48,30 %, але цей показник все ж таки перевищував показник 2020 року на 17,5 %. Також можна констатувати збільшення вартості товарної продукції на 235,8 % та зростання повної собівартості на 206,7 %, що сталося за рахунок збільшення обсягів виробництва, при тому що площа сільськогосподарських угідь протягом усього досліджуваного періоду залишилася майже без зміни. Причиною цього може бути зростання урожайності продукції, що говорить про використання новітніх технологій, якісного посівного матеріалу та засобів захисту рослин. Виходячи із цього мала місце і зниження собівартості продукції в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 26,4%, що сумарно склало 136,8 млн. грн.

Аналіз проведених розрахунків чітко демонструє вплив війни на розвиток компанії. Якщо у 2020 та 2021 роках ми спостерігаємо постійне нарощення всіх

показників рентабельності підприємства, що говорить про стабільний розвиток та нарощення обсягів виробництва продукції, то у 2022 році ці показники значно погіршилися навіть у порівнянні з першим роком дослідження. Звичайно, це не говорить про неефективне управління підприємством, а лише є наслідками нашого сьогодення.

Основними факторами впливу війни на український агросектор стали скорочення посівних площ, пошкодження виробничих будівель, споруд й обладнання, зростання цін на добриво та дизельне паливо, блокада чорноморських портів. Всі ці фактори суттєво зменшили доходи українських фермерів й агрокомпаній.

Питання дослідження ефективності управління сучасним підприємством та напрямів його підвищення досить складне. Адже велика кількість факторів відіграє суттєву роль в цьому питанні. Тому їх постійний аналіз і дослідження надає певні можливості, своєчасне застосування яких відкриває перспективи для підвищення ефективності управління підприємством.

Серед всієї сукупності факторів для аналізу впливу на показник ефективної управлінської діяльності - рентабельність підприємства ми обрали наступні: продуктивність праці за рік; рентабельність активів; фондovіддача; коефіцієнт оборотності оборотних коштів; матеріаломісткість продукції. За результатами розрахунків було встановлено, що між всіма знаками є досить суттєвий зв'язок. І так, між рентабельністю підприємства і рентабельністю активів спостерігається дуже сильний (або дуже тісний) зв'язок, між рентабельністю підприємства і продуктивністю праці та матеріаломісткістю продукції – сильний (або тісний) зв'язок, а між рентабельністю підприємства і коефіцієнтом оборотності оборотних коштів та фондovіддачею – помітний. Показник R^2 (скорегований коефіцієнт детермінації) $\approx 0,7081$, тобто зміна результативної ознаки спричинена зміною факторних ознак на 70,81 %. Таким чином можна стверджувати, що на ТОВ «Слобожанщина АГРО» є можливість знайти ще невикористані резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Система управління підприємством повинна не просто задовольняти вимогам певних стандартів та сприяти успішному виконанню поточних операцій підприємства, але й давати можливість:

- * успішно дотримуватися необхідного балансу між нововведеннями та руйнуваннями у компанії;
- * не бути надто «жорсткою» та «громіздкою»;
- * не гальмувати і не ускладнювати необхідні зміни самим фактом свого існування.

Багато підприємств створюють свої бізнес-процеси на основі найкращих галузевих практик або використовують типові процеси, проте унікальність присутня в кожній компанії. Це може бути навіть невелика локалізація найкращих практик або унікальне поєднання типових процесів чи зовсім унікальний підхід до управління організацією, пов'язаний з видом діяльності в конкретній країні, ринковій ніші, конкурентному середовищі. Саме унікальність та індивідуальність дають змогу підприємствам виживати в мінливому світі, а тотальна автоматизація дає змогу стати набагато ефективнішими й адаптованішими до зовнішніх умов.

Яскравим прикладом є Business Automation Software. Це спеціальна платформа для автоматизації управління підприємств в Україні. Вони розроблені для різних складових бізнесу: документообігу, торгівлі, виробництва, складу, фінансів. Зазвичай автоматизація ведеться у 2-ох напрямках, вона спрямована і на основні бізнес-процеси, і на підтримуючі (допоміжні) процеси. Прикладом першого варіанта є управління продажами, співпраця із замовниками та клієнтами, особливо якщо ведеться торгівля в інтернеті.

За результатами розрахунків, запровадження системи комплексного управління підприємством, значно покращить показники діяльності досліджуваного підприємства. Загальна рентабельність підприємства прогнозовано зросте на 13,2 % і повинна становити 61,5 %. Чистий прибуток також виросте на 29438,88 тис. грн., а ось прямі матеріальні витрати знизяться на 43554,45 тис. грн., що вплине і на зменшення виробничої собівартості виробленої продукції на 34284,6 тис. грн.

Будь-яка технологія в землеробстві передбачає наявність різних ризиків, яким слід приділяти увагу з метою мінімізації їх можливого негативного впливу. Особливо оцінка ризиків важлива для господарств, які знаходяться на перших етапах впровадження тієї чи іншої технології та ще не повною мірою можуть передбачити можливі позитивні та негативні наслідки від впровадження цих технологій.

Нульова обробка ґрунту (No-till) - це ресурсозберігаюча технологія вирощування сільськогосподарських культур, за якої відсутня будь-яка обробка ґрунту, за винятком посіву, найпрогресивніша технологія обробітку зернових культур. Вона впроваджена в десятках країн світу та успішно застосовується і в Україні. Багато експертів стверджують, що майбутнє за No till system не лише з погляду економіки, а й з погляду екології. No till захищає ґрунти від деградації, а на сухих ґрунтах дозволяє зберігати вологу. В цілому, технологія передбачає посів культур у необроблений ґрунт, при мінімальному руйнуванні його природної структури.

Перевага даної ресурсозберігаючої технології полягає в підвищенні зволоженості ґрунту, зниження залежності врожаю від погодних умов, зниження або усунення ерозії ґрунтів, збереження та відновлення родючого шару ґрунту, збільшення врожайності культур, поліпшення якості зерна, економії ресурсів та підвищення рентабельності сільського господарства.

Економічний ефект від впровадження на СПС «Слобожанщина Агро» інноваційної технології «No-till» складе 86 557,7 тис. грн.

Застосування всіх запропонованих заходів забезпечить підприємству покращення показників ефективності управління діяльністю ПСП «Слобожанщина Агро».

04.12.2023 р.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шиян В.І. Определение эффективности сельскохозяйственного производства. Харьков: ХСХИ, 2018. 38 с.
2. Саблук П.Т. Економічні відносини та дохідність агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 149-155.
3. Мельник В.Я. Розвиток форм господарювання у сільському господарстві : монографія . Харків : ХНТУСГ, 2018. 156 с.
4. Плескач В.Л. Методологічні засади державного регулювання фінансово-економічного розвитку. *Фінанси України*. 2013. № 10. С. 27-35.
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 20.10.2022).
6. Xiao Y, Zhao MJ. Technical efficiency of different farmer sizes based on stochastic frontier production function and its influencing factors—an investigation based on Shaanxi. *Zhongguo Nong Xue Tong Bao*. 2013. №29 (15). P. 42–49.
7. Мертенс В.П. Економіка сільського господарства : навч. Посіб. Київ : Урожай, 2015. 288 с.
8. Leibenstein, H. Allocative Efficiency and X-Efficiency. *The American Economic Review*. № 56. P. 392-415.
9. Gonzalez Zuniga. C. Technical efficiency of organic fertilizer in small farms of Nicaragua: 1998–2005. *Published in: Afr J Business Manag*. 2009. №5 (3). P. 967–973.
10. Месель-Веселяк В.Я. Напрями забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2016. №10. С. 7-14.
11. Жнякін Б. О. Економіка підприємства : навч. Посіб. Донецьк : Альфапрес, 2015. 160 с.
12. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 292 с.
13. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. С. 779-780.

14. АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com> (Дата звернення: 02.11.2022).
15. Бахчеванова Н. В. Міжнародні економічні відносини : навч. Посіб. *ХНУ ім. В. Н. Каразіна*, 2013. 403 с.
16. Дмитрієва Н.А. Визначення економічної ефективності на макро- та макрорівні. *Фінанси України*. 2017. № 9. С. 62-72.
17. Концепція ціноутворення на сільськогосподарську продукцію / П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, М.Я. Дем'яненко та ін. *Економіка АПК*. 2012. №1. С. 3-20.
18. Мельник, Л.Ю. Аграрний сектор економіки в аспекті його матеріально-технічної й технологічної оснащеності. *Агросвіт*. 2017. №2. С. 2-8.
19. Abdallah AH, Awal AR. Technical efficiency of maize farmers in Ghana: A stochastic frontier approach. *International Journal of Innovation and Scientific Research*. 2017. №29 (2). P. 110–118.
20. Gao X, Liu WZ, Dai J. Analysis on regional differences of Xinjiang corn production efficiency based on DEA. *Journal of Technical Economics & Management*. 2008. №5. P. 118–121.
21. Грицюк П. М. Моделювання динаміки урожайності зернових культур для областей України. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2015. № 91. С. 189-200.
22. ПСП «Слобожанщина Агро» : веб-сайт. URL: <HTTPS://VKURSI.PRO/CARD/PSP-SLOBOZHANSCHYNA-AHRO-03800113> (дата звернення: 19.09.2023).
23. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення. *DLF ATTORNEYS-AT-LAW UKRAINE*. 30 травня 2023. URL: <https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/> (дата звернення: 20.09.2023).
24. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб.

- тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 квіт. 2019 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 99.
- 25.Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>. (дата звернення: 30.10.2023).
- 26.Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2013. № 6. С. 24–32.
- 27.Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. 2018. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf. (дата звернення: 15.10.2023).
- 28.Гайдаєнко О., Коваленко Л. Застосування кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування результатів діяльності підприємств. *Облік. Економіка. Менеджмент : наукові нотатки. Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 1 (13) частина 1. 2017. С. 16-23.
- 29.BAS Комплексне управління підприємством. URL : <https://conto.com.ua/ua/products/bas/bas-kompleksne-upravlinnya-pidpri-mstvom/> (дата звернення: 30.09.2023).
- 30.BAS Системы управления предприятием: основные разновидности. URL : <https://www.netsoft.com.ua/articles-soft/bas-news/sistjemy-upravljennija-prjedprijatijem-osnovnyje-raznovidnosti.html> (дата звернення: 10.10.2023).
- 31.Лучик С.Д., Багрій К.Л. Використання кореляційно-регресійного аналізу при оцінці платоспроможності суб'єкта господарювання. *Облік, аналіз і аудит*. 2020. Випуск III (79). С. 189-200. URL : http://rps.chteiknteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/897/1/2%d0%9b%d1%83%d1%87%d0%b8%d0%ba_%d0%91%d0%b0%d0%b3%d1%80%d1%96%d0%b9.pdf (дата звернення: 22.10.2023).
- 32.Шевченко Л.С., Дашутіна Л.О. Підвищення ефективності управління підприємством. *Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23–24

грудня 2022 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Запоріжжя : АА Тандем, 2022. С. 101-104.

33. Дашутіна Л.О., Шевченко Л.С. Підвищення ефективності системи менеджменту підприємства: процесний підхід. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції *«Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств»* (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 08-09 червня 2023). Одеса, Одеська політехніка, 2023. С. 138-142.

Додатки

ДОДАТОК Б

РЕЗУЛЬТАТИ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ

Таблиця Б.1 – Кореляційна залежність факторів

Показник	Рентабельність підприємства, %	Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	Рентабельність активів, %	Фондовіддача, грн./грн.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Матеріаломісткість продукції, грн./грн.
Рентабельність підприємства, %	1					
Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	0,764038	1				
Рентабельність активів, %	0,910088	0,984585	1			
Фондовіддача, грн./грн.	0,690043	0,5263	0,493146	1		
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	-0,57689	-0,60966	-0,57123	-0,68613	1	
Матеріаломісткість продукції, грн./грн.	0,578531	0,741731	0,866105	0,699775	-0,89616	1

Джерело: розраховано автором засобами MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»)

Таблиця Б.2 – Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика тісноти зв'язку
до 0,3	Практично відсутній
0,31–0,5	Слабкий
0,51–0,7	Помітний
0,71–0,9	Сильний (або тісний)
0,91–0,99	Дуже сильний (або дуже тісний)

Джерело: [31]

Таблиця Б.3 – Характеристика тісноти зв'язку рентабельності підприємства із факторними ознаками

Показник	Рентабельність підприємства
Продуктивність праці за рік, тис. грн./особу	Сильний (або тісний)
Рентабельність активів, %	Сильний (або тісний)
Фондовіддача, грн./грн.	Дуже сильний (або дуже тісний)
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Дуже сильний (або дуже тісний)
Матеріаломісткість продукції, грн./грн.	Помітний

Джерело: розраховано автором на основі розрахунків

Таблиця Б.4 – Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,970374659
R-квадрат	0,941626978
Нормований R-квадрат	0,708134889
Стандартна помилка	2,739582326
Спостереження	3

Джерело: розраховано автором засобами MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»)