

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: «Управління ефективністю діяльності підприємства»

Виконав:

Шумейко Дмитро Володимирович
здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Керівник:

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

Рецензент:

Щербакова Наталія Володимирівна
Менеджер (управитель) ТОВ «ТЕХНОГАЗ-С»

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

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шумейко Дмитра Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління ефективністю діяльності підприємства»
ТОВ «МЛИН-2018», м. Суми

керівник роботи

Харченко Тетяна Миколаївна

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

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

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » 2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

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

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

дослідити визначення основних аспектів управління ефективності підприємства;- обґрунтувати та надати визначення «ефективність», «управління», управління ефективністю»;- дослідити стан управління ефективності підприємства; оцінити організаційно-економічну характеристику підприємства та провести діагностику ефективності управління діяльності підприємства;- дослідити ефективності виробництва та запропонувати заходи, щодо покращення та удосконалення ефективності управління підприємства;- рекомендувати використовувати послідовно і своєчасно функцій управління на підприємстві, запропонувати заходи по впровадженню інтенсивної технологій виробництва продукції та її переробки; надати економічне обґрунтування заходів з вдосконалення покращення ефективності управління підприємством.Сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

(підпис)

Д.В. Шумейко

Керівник роботи

(підпис)

Т.М. Харченко

Перевірку на автентичність проведено.
Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Н.М. БаранікМ.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Шумейко Д.В. «Управління ефективністю діяльності підприємства»

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

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи ефективності управління, досліджено теоретико-методичних та практичних засад оцінки ефективності роботи підприємств, а також розробка комплексу заходів, спрямованих на зростання рівня ефективності функціонування підприємства. Для досягнення загальної мети в роботі були поставлені та вирішені такі задачі: визначення основних аспектів управління ефективності підприємства; дослідження стану управління ефективності підприємства; оцінка організаційно-економічної характеристики підприємства; діагностика ефективності управління діяльності підприємства; оцінка ефективності виробництва; шляхи удосконалення управління ефективності підприємства; удосконалення функцій управління на підприємстві; впровадження стратегічних напрямків у виробництва на підприємстві.

Управління в основному сформувалася як галузь знань про один із найважливіших відносин управління ефективністю підприємства. На цей час склалася обґрунтована система наукових категорій управління та сформовані основні поняття. Ефективність управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів.

Автором доводиться важливість налагодження функції управління на підприємстві, що має стати основою чітко спланованих та обґрунтованих ефективних управлінських рішень. Пропонується для спільного пошуку ефективного важливих рішень застосування раціональної технології виробництва та переробки продукції на підприємстві. Обґрунтовується актуальність заходів в напрямку сталого розвитку ТОВ «МЛИН-2018», в цьому контексті доводиться важливість дотримання рекомендованих агротехнічних заходів в галузі рослинництва та впровадження лінії по переробці насіння гарбузів. Напрацьовано основні положення реалізації заходів в плановому періоді. Автор допускає, що такий крок надав би можливість підприємству орієнтуватись на підвищення фінансової ефективності, за рахунок дотримання всіх рекомендованих заходів. В роботі змодельована, та розрахунково доведено доцільність інвестування коштів на пропоновані заходи. ТОВ «МЛИН-2018», отримає значний економічний ефект в перспективі.

Ключові слова: ефективність управління, принципи управління, планування, підприємство, методи та функції управління, економічний ефект, організація, мотивація, стратегія.

SUMMARY

Shumeiko D.V. "Efficiency Management of the Enterprise"

Qualification work on specialty 073 "Management" OPP "Management of organizations and administration, Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of management efficiency were studied, the theoretical and methodological and practical principles of evaluating the efficiency of enterprises were studied, as well as the development of a set of measures aimed at increasing the level of efficiency of the enterprise's functioning. To achieve the overall goal, the following tasks were set and solved in the work: determination of the main aspects of enterprise efficiency management; study of the state of enterprise efficiency management; assessment of the organizational and economic characteristics of the enterprise; diagnostics of the efficiency of management of the enterprise; evaluation of the efficiency of open field vegetable production; ways to improve business efficiency management; improvement of management functions at the enterprise; implementation of strategic directions in production at the enterprise.

Management was mainly formed as a branch of knowledge about one of the most important relations of enterprise efficiency management. By this time, a well-founded system of scientific categories of management and basic concepts had been formed. The effectiveness of enterprise management is important both scientifically and practically, as it allows not only to evaluate the effectiveness of enterprise management, to analyze the total effect of its various structural divisions and areas of activity, but also to determine a development strategy, develop a forecast and action plan for the future, establish the results of use spent resources. As a result of the generalization of the opinions of scientists and taking into account the specifics of the field of crop production, the concept of "enterprise management efficiency" was clarified.

The author proves the importance of establishing the management function, which should become the basis of clearly planned and substantiated effective management decisions. It is proposed for a joint search for effective and important solutions for the application of rational technology of production and processing of products at the enterprise. The relevance of measures in the direction of sustainable development of LLC "MLIN-2018" is substantiated, in this context, the importance of observing the recommended agrotechnical measures in the field of crop production and the introduction of a pumpkin seed processing line is proven. The main regulations for the implementation of measures in the planned period have been worked out. The author assumes that such a step would allow the company to focus on increasing financial efficiency, due to compliance with all recommended measures. In the work, the expediency of investing funds for the proposed measures is modeled and calculated. "MLIN-2018" LLC will have a significant economic effect in the future.

Keywords: management efficiency, management principles, planning, enterprise, management methods and functions, pumpkin seeds, economic effect, organization motivation, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні аспекти управління ефективністю підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження стану управління ефективності підприємства в ТОВ «МЛИН-2028»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка рівня управління діяльності підприємства	30
2.3 Оцінка ефективності виробництва	35
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення управління ефективності підприємництва	40
3.1 Удосконалення функцій управління на підприємстві	40
3.2 Впровадження стратегічних напрямків управління на підприємстві	48
3.3 Проектування та удосконалення ефективності управління у ТОВ «МЛИН-2018»	54
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68
ДОДАТКИ	72
ДОДАТОК А Якісні показники ефективності системи менеджменту в ТОВ «МЛИН-2018»	73
ДОДАТОК Б Комбайн по збиранню МΟΥ КЕ 3000М	74
ДОДАТОК В Стимулятор росту Вимпел- К	75
ДОДАТОК Г Олієпрес шнековий ФМП-450	76
ДОДАТОК Д Фінансова звітність	77
ДОДАТОК Ж Наукові публікації	78

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища потребує від власників та менеджерів підприємств високого рівня професіоналізму та досвідченості задля досягнення високих результатів діяльності. Однак успіх роботи підприємств проявляється не рівнем або ж розміром їх прибутку, а насамперед визначається ефективністю діяльності. Ефективність діяльності вважається універсальним показником, що відображає не тільки розмір отриманого результату, а результативність досягненої мети у зіставленні із затраченими на її реалізацію ресурсами.

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується глибокими кризовими явищами та спадом виробництва на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. Тому в сучасних умовах господарювання питання дослідження рівня ефективності роботи та зростання успішності економіко-фінансової діяльності набуває особливо важливого значення для всіх ланок господарської системи.

Адже, без точної оцінки та аналізу рівня ефективності роботи та формування напрямів її зростання неможливо визначити ефективні шляхи його подальшого розвитку підприємства. Знання рівня ефективності підприємницької діяльності важливе як для управлінського апарату підприємства. Вирішення цього завдання реалізується шляхом розроблення та реалізації різноманітних стратегій – комплексу способів досягнення повноцінного функціонування та підвищення ефективності підприємства.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями ефективного управління підприємством, зокрема, з розвиток стратегічного управління приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких, як Буняк Н.М. [4], Храпкіна В.В. [23],

Гудзь П.В. [5], Чорна Л.О. [24], Кошова В.Ю. [10], Селезньова Т.О. [17], Пілецька С.Т. [13], Потьомкін Л.М. [14], Ткаченко В.В. [20], що зумовлює безліч різних підходів до визначення сутності та методики дослідження ефективності роботи підприємств.

Метою дослідження є теоретико-методичних та практичних засад оцінки ефективності роботи підприємств, а також розробка комплексу заходів, спрямованих на зростання рівня ефективності функціонування підприємства. Для досягнення загальної мети в роботі були поставлені та вирішені такі задачі:

- визначення основних аспектів управління ефективності підприємства;
- дослідження стану управління ефективності підприємства;
- оцінка організаційно-економічна характеристика підприємства;
- діагностика ефективності управління діяльності підприємства;
- шляхи удосконалення управління ефективності підприємництва;
- удосконалення функцій управління на підприємстві;
- впровадження стратегічних напрямків у виробництва на підприємстві.
-

Об'єктом дослідження є процеси розвитку ефективності функціонування управління підприємством рослинницької галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінки ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Елементами наукової новизни одержаних результатів полягає в уточненні змісту та особливостей ефективності діяльності підприємства та конкретизації чинників впливу на рівень ефективності роботи суб'єктів господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування результатів дослідження у діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема, аналізованого ТОВ «МЛИН-2018» з метою підвищення прибутковості та ефективності діяльності підприємства, а також становлення підприємств як соціально відповідальних суб'єктів суспільства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики ефективності управління; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «МЛИН-2018» за 2020 - 2022 рр.; монографії, наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

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

1. Харченко Т.М., Шумейко Д.В. Теоретичні основи ефективності управління сільськогосподарського підприємства. *«Інновації для відродження: Національний, регіональний, міжнародний контекст»*. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. (Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя 12-13 жовтня 2023). Запоріжжя. 2023. С. 548-550

2. Харченко Т.М., Шумейко Д.В. Особливості управління ефективність підприємства в сучасних умовах. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та післявоєнний період*: Матеріали Міжнародна наукова конференція. (Національний транспортний університет, м. Київ 10-11 жовтня 2023). Київ. 2023. С. 252-253.

<https://sites.google.com/ntu.edu.ua/mizhnarodnakonferentsiya>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 32 найменувань. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 4 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління ефективністю діяльності охоплює весь спектр завдань у галузі стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління підприємства та включає застосування таких управлінських технологій, як моделювання стратегії, карти збалансованих показників, процесно-орієнтоване планування та функціонально-вартісний аналіз, бюджетування та бізнес-моделювання, консолідована управлінська звітність та аналіз, моніторинг ключових показників діяльності, пов'язаних зі стратегією.

Управління ефективністю діяльності включає три основні види діяльності (у всіх без винятку сферах управління):

- постановка цілей;
- аналіз значень показників, що характеризують досягнення організацією поставленої мети;
- управляючі впливу менеджерів за результатами аналізу, створені задля поліпшення майбутньої діяльності організації з досягнення поставленої мети.

На управління ефективністю діяльності дуже вплинув розвиток концепції Збалансованої системи показників. Зазвичай менеджери використовують збалансовану систему показників для того, щоб цілі організації зробити зрозумілими для співробітників, щоб визначити, як відстежувати досягнення цілей, і щоб впровадити механізм, що сигналізує про необхідність внесення в діяльність коригувальних дій.

Ці кроки ті ж, що ми можемо бачити в концепції СРМ, і, як результат, збалансована система показників найчастіше використовується як фундамент системи управління ефективністю в організації.

Використовуючи методи управління ефективністю, власники прагнуть донести стратегію до всіх рівнів організації, трансформувати стратегію на дії та метрики, що вимірюють ці дії, та використовувати аналіз для пошуку причинно-наслідкових зв'язків, які, будучи осмисленими, допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень, все це приводить до економічного успіху.

Економічні успіхи підприємств, їх стійке зростання стають дедалі більше залежними від можливості персоналу забезпечити ефективність діяльності підприємства. Однак, перш ніж приймати нові управлінські рішення, що забезпечують сталий розвиток підприємства, необхідно враховувати перешкоди, які можуть виникнути при досягненні ефективності. Тому при розробці ефективних управлінських технологій дуже важливо досліджувати походження ефективності, вивчити показники ефективності, розуміти відмінність економічного ефекту від ефективності.

Економічна ефективність - це співвідношення між результатами господарської діяльності та витратами живої та уречевленої праці, ресурсами [27].

Ефективність - одна з можливих характеристик якості деякої системи, зокрема економічної, а саме її характеристика з точки зору співвідношення витрат і результатів функціонування системи. Залежно від того, які витрати і особливо - які результати беруться до уваги, можна говорити про економічної, соціально-економічної, інституційної, соціальної, екологічної ефективності.

Сучасний етап становлення ринкового механізму господарювання, що характеризується різноманітністю форм власності, створює об'єктивні економічні умови та зумовлює необхідність застосування наукових методів господарювання.

У зв'язку з цим актуальним стає завдання розробки основних теоретико-методологічних положень щодо застосування менеджменту в українській практиці, щодо вдосконалення механізму управління підприємством.

Основним інструментом менеджменту є система управління та її складові поняття і категорії.

Предметну область теорії управління в довгостроковій перспективі складають в основному організаційно-технічні категорії процесу управління, що

включає збір, обробку і передачу інформації (предмет управлінської праці), що використовується для розробки рішень (продукт управлінської праці)

Дослідження системи управління показує, що всі категорії управління безпосередньо пов'язані з людиною як суб'єктом управління, якщо вона виконує певні функції управління та є особою, яка приймає рішення. У той самий час людина є й об'єктом управління, поруч із самим підприємством, організацією, групою її функціональних процесів: маркетингу, досліджень і розробок, виробництва, фінансів та інших, які у тісному взаємозв'язку з довкіллям [18].

В Основах менеджменту виділяється чотири основні закономірності управління наведені в Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні закономірності управління

Закономірності	Сутність
Єдність системи управління виробництвом	Означає стійкість внутрішніх зв'язків системи під час зміни стану внутрішнього середовища. Ця закономірність проявляється у вигляді найважливіших її форм: - єдність принципів управління для всіх його рівнів; - узгодженість організаційних форм систем управління за різноманітними рівнями; - єдність основних функцій та методів управління; - єдність системи управління, що виявляється в єдиних вимогах до всіх рівнів управління; - єдність процесу управління, виробництвом, що виявляється у його безперервності, ритмічності, координованості.
Пропорційність виробництва та управління	Проявляється як певна співвідносність між основним та допоміжним виробництвом, усередині основного виробництва, між виробництвом та системою управління, а також співвідносність в організації праці. Вона відноситься і до керуючої системи, тобто від раціональності її організації буде залежати ефективність управління
Централізація та децентралізація управління	Потребує їх оптимального поєднання за допомогою раціонального розподілу завдань, функцій та повноважень за рівнями ієрархії в управлінні та зміні варіантів цього розподілу по мірі розвитку виробництва і його якісних змін.
Співвідносність та адекватність керуючої та керованої систем	Проявляється у необхідності відповідності керуючої системи змінам, що відбуваються в керованій системі. Зміна співвідносності керуючої та керованої систем є закономірним процесом розвитку виробництва та визначається зростаючим рівнем його організаційного, науково-технічного та соціально-психологічного розвитку.

Джерело: складено автором на основі посилання [13]

У методології управління велике значення мають найважливіші категорії вітчизняної теорії управління - це принципи та методи управління. Дані категорії

взаємопов'язані, перебувають у певній логічній ієрархії. Принципи управління відображають об'єктивність економічних законів та закономірностей управління, у межах яких реалізуються зв'язок між різними структурами управлінської системи та специфічні особливості реальної практики.

Сутність принципів управління - це прояв загальних закономірностей, у межах яких реалізуються зв'язки між різними структурами управлінської системи, що відображаються при постановці практичних завдань управління. Класифікацію принципів управління можна проводити виходячи з видів діяльності, складових управління як соціальну систему. Відповідно до даного підходу можна виділити в системі принципів 3 основні їх групи:

- принципи роботи з інформацією;
- організаційні принципи;
- соціально-психологічні принципи.

Робота з інформацією є найважливішою у діяльності суб'єкта управління. Інформаційні принципи взаємопов'язані із загальними законами управління та відображають цілісність системи управління.

У разі доцільно виділити такі принципи:

Активне відображення взаємодії з навколишнім середовищем, що означає, що інформація у процесі її використання має відображати початкову сутність без будь-якого знаходження. Цей принцип зумовлює дію принципу зворотних зв'язків у системі управління, що сприяє оптимальності її функціонування.

Під зворотним зв'язком розуміється отримання інформації про результати впливу системи керування шляхом порівняння фактичного стану із плановим. Принцип зворотний зв'язок полягає в тому, що управління може здійснюватися тільки в тому випадку, якщо керуюча система отримуватиме інформацію про ефект, досягнутий тією чи іншою дією керованої системи про досягнення або недовсягнення запланованого результату.

Поруч із цим можна виділити принцип збагачення — у процесі роботи з інформацією вона перетворюється на більш досконалу, оскільки звільняється від несуттєвих елементів.

Результатом дії цих принципів відбудеться вдосконалення інформаційного забезпечення суб'єктів управління, а отже, можна говорити про принцип підвищення інформованості учасників виробництва, коли інформація переходить у знання.

Принцип верифікації — перевірка істинності використання минулого досвіду проведення аналогічних операцій. Існування цих принципів обумовлено дією законів, відкритих кібернетикою: зворотній зв'язок, оптимізація та єдність управління та інформації.

Організаційні принципи управління зумовлені проявом законів, властивих управлінню загалом, а також і законам, властивим окремим сторонам управління.

Принцип системності, якщо кожную частину системи змусити функціонувати з максимальною ефективністю, система як ціле ще не буде в результаті цього функціонувати з максимальною ефективністю.

Принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні, розглядаючи цю проблему, що централізація - не є сама по собі ні хороша, ні погана система адміністрування, яку можна було б прийняти або відкинути за бажанням керівників або за обставинами, вона завжди існує в тій чи іншій степені. Питання централізації та децентралізації є простим питанням міри. Необхідно знайти ступінь її, найбільш сприятливий для підприємства.

Тикам чином, у кожній конкретній системі управління має бути притаманний оптимальний рівень централізації (децентралізації) виконання відповідних функцій.

Принцип науковості управління полягає у побудові всієї системи управління виробництвом нових даних науки управління.

Принцип законності управління проявляється у тому, що дії суб'єкта управління мають базуватися на дотриманні законів та підзаконних актів.

Принцип плановості є основою управління.

Принцип поєднання прав, обов'язків та відповідальності означає створення стрункої організаційної структури, чіткого визначення як прав так і обов'язків менеджерів усіх рівнів. В останні роки все більше визнання отримує «соціальна

відповідальність» підприємництва, що розглядається в рамках концепції соціально-етичного менеджменту як відповідальність підприємця за безпеку середовища, здоров'я та моральність людей.

Принцип оптимальності та ефективності означає, що необхідно добиватися для вирішення задачі використання мінімуму об'єктивно обумовлених витрат ресурсів, що дозволить забезпечити найбільш ефективне вирішення виробничих завдань.

Принцип безперервності і послідовності — процес управління має безперервний характер, дії, у тому числі він складається, розташовуються у строго певному порядку як у просторі, і у часі, що проявляється у циклічності управління.

Принцип змагання учасників управління підтримується на основі їхньої особистої зацікавленості в успіху за допомогою як матеріальних, так і моральних факторів мотивації, що забезпечує можливість підвищення особистого статусу, кар'єрного зростання, самореалізації, творчої ініціативи, конкурентного призначення.

Застосування принципів управління як прояви закономірностей управління методів обумовлено протиріччями реальної практики і дозволяє суб'єкту управління застосовувати різноманітні методи управління, розвивати їх стосовно конкретної практики управління [8].

Методи управління можна визначити як сукупність способів та прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставленої мети, вони логічно впливають із принципів управління. Методи управління відрізняються між собою ступенем обов'язковості реалізації.

Аналіз методів відповідно до ступеня завершеності можна класифікувати на методи управління та методи процесу управління.

Методи управління характеризують закінчений процес на об'єкт управління; методами процесу управління виконуються лише окремі роботи.

За ступенем впливу методи управління поділяють на прямі та непрямі, формальні та неформальні.

Якщо суб'єкт управління використовує методи прямого впливу, він передбачає отримати безпосередній результат впливу, якщо методи непрямого впливу, він прагне створити умови досягнення об'єктом управління високих результатів.

Співвідношення методів формального та неформального впливу відображає характерні риси стилю управління.

Методи управління зазвичай поділяються на економічні, організаційні та соціально-психологічні методи, вони відносять до загальних методів. Область застосування методу визначається об'єктом управління, бо робота з інформацією є найважливішою в діяльності керівника, то слід виділити і методи роботи з інформацією. На основі організаційних методів управління створюються умови для формування та функціонування керованої системи.

Аналіз теорії та практики управління дозволяє виділити три види організаційних методів:

- регламентування на основі застосування нормативних актів;
- розпорядництво чи методи владної мотивації, застосування яких дозволяє адміністратору активно втручатися у діяльність об'єкта управління, наказуючи працівникам певну лінію поведінки, до застосування примусу;
- інструктування за допомогою надання працівникам методичної та інформаційної допомоги.

На основі теорії наукового управління почали використовуватися економічні методи управління, що є непрямими, оскільки вони представляють сукупність способів на економічні інтереси об'єкта управління, заснованих на свідомому використанні вимог економічних законів. Серед них виділяють два види:

- методи, що використовуються формальними та регіональними органами, тобто фінансово-кредитною інфраструктурою суспільства;
- методи, використовувані підприємством підвищення економічної зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

Серед економічних методів, що застосовуються в системі внутрішньофірмового управління, виділяє: комерційний розрахунок,

внутрішньофірмовий розрахунок; ціни та механізм ціноутворення, фінансову політику та її найважливіші інструменти[22].

Дослідження показали, що більшість авторів, які вивчають соціально-психологічні методи, виділяють серед них два основні види:

- методи стимулювання на основі розробки системи заходів заохочення, покарання, критичної оцінки;
- методи регулювання на основі інформування працівників через створення орієнтуючих ситуацій та нормування через систему дозволів, заборон, розпоряджень.

Але, як будь-який метод соціально-психологічні методи також мають свої переваги та недоліки, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Переваги і недоліки соціально-психологічних методів

Переваги	Недоліки
Включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб	Не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей
Практично не потрібні матеріальні витрати	Важко прогнозувати результати
Індивід може навчитися новим умінням і навичкам в підтримуючій і контрольованій обстановці	Труднощі реалізації в звичайних соціальних умовах
Економічна вигода – працює один ведучий-психолог (HR-менеджер)	Можливі «психологічні опіки»

Джерело: складено автором на основі посилання[22].

Таким чином, соціально-психологічні методи перш за все представляють собою найбільш дієвий механізм впливання на соціальні групи людей чи особу людини. Важливе мистецтво управління людьми насамперед полягає в дозованому і диференційованому застосуванні тих чи інших прийомів з перерахованих вище.

Збір інформації здійснюється методами стеження, чи спостереження та звітності. Важливе значення для обробки суб'єктом управління інформації має метод автоматизації інформаційних процесів, на основі використання новітніх технічних засобів автоматизованої обробки цифрової та текстової інформації, об'єднаних в єдину внутрішню мережу за допомогою системи зв'язку.

Таким чином, проведені дослідження методів управління дозволяють виділити:

- основні методи (організаційні, економічні, соціально-психологічні);
- методи роботи з інформацією.

Виділяються також загальні методи управління: економічні, адміністративні, соціально-психологічні, прямі та непрямі, формальні та неформальні.

Управління є процесом, оскільки характеризується змістовним аспектом (набір функцій) і тимчасовим аспектом (сукупність стадій процесу).

Специфічні особливості управління реалізуються з допомогою певних функцій. У методології теорії управління визначення

Управління є процесом, оскільки характеризується змістовним аспектом (набір функцій) і тимчасовим аспектом (сукупність стадій процесу). Функції є сукупність завдань, які покликане вирішувати управління.

Специфічні особливості управління реалізуються з допомогою певних функцій. Між учасниками управлінського процесу розподілені завдання та функції, а отже права та відповідальність за їх виконання. У методології теорії управління визначення місця та ролі функцій та процесу управління є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє знайти підхід до дослідження змісту управління та порядку його реалізації. Управління характеризує види управлінської діяльності, що виникають у процесі поділу та спеціалізації праці у сфері управління. Функції управління є виявом у конкретній управлінській діяльності принципів управління.

Функції управління не являються незмінними раз і назавжди сформульованими. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладняється зміст роботи як під впливом внутрішніх закономірностей їх вдосконалення, і під впливом вимог інших функцій [10].

Аналіз поглядів вчених на класифікацію функцій управління дозволяє виділити:

- загальні, що становлять частину управлінського процесу. Вони є повторюваними та циклічними;

- конкретні - визначаються за належністю до конкретної стадії виробничого процесу;

- спеціальні, що є підфункцією конкретної функції.

До складу функцій управління впливають такі фактори: ресурси, зміст процесу управління, цикл прийняття управлінського рішення, стадії життєвого циклу продукту.

У сучасних системах управління кожна функція виконується, найчастіше, колективно, тому природно виділення таких функцій, що відображають поділ праці: робота з інформацією та аналіз її, регулювання, прогнозування обліку і т.д.

Поклавши основою класифікації функцій управління, зміст видів діяльності суб'єкта управління, можна назвати такі функції: інформаційно-аналітична, планування, організація, координація, мотивація, регулювання, керівництво, контроль.

Процес управління підкреслює взаємопов'язаність функцій управління, але дана класифікація, на наш погляд, не враховує важливу для державних унітарних промислових підприємств функцію диспетчерування.

Процес управління має циклічний характер. Це означає, що він протікає безперервно і є незліченною кількістю циклів, що змінюють один одного. Одиничний цикл починається з визначення мети та закінчується її досягненням, потім на основі інформації про досягнуті результати починається новий цикл. Управлінський цикл має загальну структуру і складається із строго певних стадій. Можна виділити дві стадії процесу управління - вироблення та прийняття управлінського рішення та організація виконання (реалізація) управлінського рішення.

Таким чином, наука управління в основному сформувалася як галузь знань про один із найважливіших відносин управління ефективністю підприємства. На цей час склалася обґрунтована система наукових категорій управління та сформовані основні поняття. Ефективність управління підприємством має важливе як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє не тільки оцінити ефективність управління підприємством, проаналізувати сумарний ефект різних

його структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЛИН-18»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЛИН-2018» зареєстроване 29.05.2018, Сумська обл., місто Суми, вулиця Лінійна , будинок 22. Керівником організації є Мироненко Антон Іванович.

Діяльність ТОВ «Млин-2018» здійснюється на посиланнях і дотриманні нормативної бази, а саме:

- Цивільний та Господарський кодекс України
- Закон України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" та Закон України "Про господарські товариства"
- Постанова Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 року № 367 "Деякі питання дерегуляції господарської діяльності"
- Закон України "Про внесення змін до Господарського кодексу України щодо усунення правових колізій у вимогах до статутів товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю"

Підприємство діє виходячи з статуту (відповідно ст. 4 Закону “Про господарські товариства”). Установчі документи товариства передбачені чинним законодавством та узгоджені з Антимонопольним комітетом України. Установчі документи містять відомості про вид діяльності товариства, основни його КВЕД - 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Відповідно до статті 82 Господарського кодексу України перелік відомостей, що повинні міститися у статутах товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю, визначається виключно Законом України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю".

Установчим документом товариства є статут. Статутний капітал ТОВ «МЛИН-2018» складав з 2018 року по 2022 рік - 150000 грн, а з 2023 його вартість збільшилась до 250000 грн. За чинним законодавством статутний капітал ТОВ є номінальним показником, адже якщо до недавнього його мінімальний розмір становив мінімальної заробітної плати, то сьогодні закон взагалі не висуває жодних вимог щодо його розміру. Внаслідок цього статутний капітал ТОВ не виконує гарантійну функцію, а покликаний лише свідчити обсяг корпоративних прав його учасників та визначати загальний розмір вимог, які спадкоємці або кредитори можуть висувати до товариства (ст.149 ЦКУ).

Одна з найпоширеніших моделей, діяльності управління підприємством є так звана функціональна модель, яка в свою чергу описує поетапну діяльність управління керівника за допомогою перерахування його функцій.

В ТОВ «МЛИН-2018» управлінські функції керівника являють собою виключно директора, оскільки підприємство відноситься до малих. Управлінські функції керівника розподіляються між підлеглими, причому не обов'язково в повній відповідності з їх місцем в ієрархічній структурі управління. Навіть такі які і не несуть в повному сенсі управлінські функції, за результати сумісної діяльності та виховання членів колективу делегуються на рівень менеджера, які несуть повну відповідальність за результати своєї роботи.

Розподіл управлінської праці в ТОВ є об'єктивним процесом відособлення окремих його видів в самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. Це спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт найнятих сторонніми організаціями.

В управлінні персоналом на підприємстві спостерігається демократичний тип управління, насамперед кожен працівник на своєму місці виконує призначені

йому функціональні обов'язки, володіє компетентністю і наділений певними повноваженнями в ухваленні рішень.

Більш детально проаналізуємо стиль управління менеджера Корнєвої М.О., її функціональні обов'язки включають: організація, контроль і координація роботи підпорядкованого персоналу; різноманітна адміністративна допомога керівнику. Вона володіє всіма стандартами роботи організаційної діяльності, робочий час менеджера строго спланована на увесь день. Організаційною культурою підприємства передбачено, що з робочих питань вищі керівники консультують своїх підлеглих безпосередньо на місці їх роботи. Також, менеджер уміє залагоджувати конфліктні ситуації, виступати в ролі посередника між конфліктуючими сторонами, врегулювати неприємності, що породжуються психологічним стресом.

Стиль управління даного менеджера досить складно визначити, їй властиві як авторитарні, так і демократичні риси в залежності від конкретної ситуації і виробничої необхідності. Менеджер надає розпорядження у вигляді наказів і прохань, контролює виконання робіт, а не тільки результат, частина повноважень делегується, але при збереженні відповідальності за ним. Свою мету бачить на самперед в тому, щоб усі функції виконувалися розумним способом, що не суперечить прийнятому порядку.

Також слід зазначити, що життєві управлінські ситуації в господарстві не стандартні, а якості особи менеджера і підлеглих мають властивість змінюватися адекватно змінам керованого середовища. Тому вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер в певні періоди часу. Організовує усю роботу підприємства і несе відповідальність за його стан і діяльність директор. Він забезпечує виконання затверджених для підприємства планів і завдань.

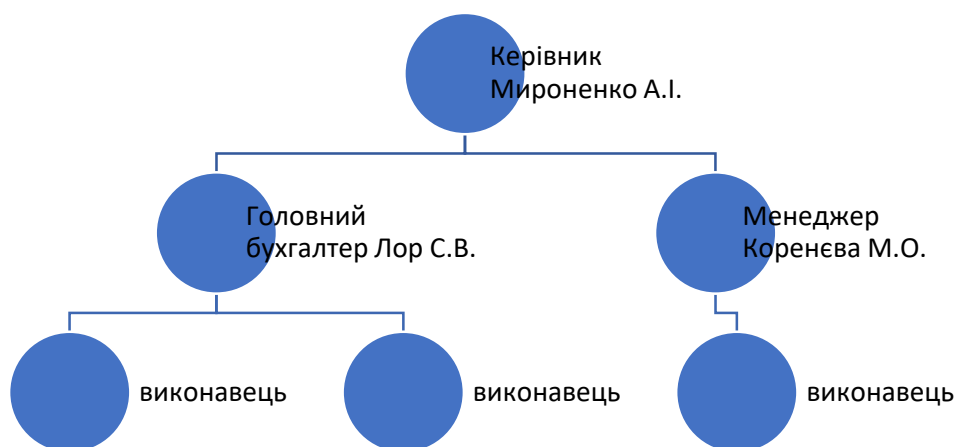


Рисунок 2.1 - Структура управління в ТОВ «МЛИН-2018»

Джерело: розроблене автором на основі: штатного розпису підприємства

На підприємстві діє лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

У практиці управління лінійна організаційна структура рідко використовується, як правило, малими і середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво (однорідну продукцію) за відсутності широких коопераційних зв'язків.

Також працівники можуть бути залучені до сільськогосподарського виробництва чи сфери їх обслуговування і працівники не задіяні у виробничих процесах. На сьогоднішній день, навіть при самому високому рівні автоматизації і механізації виробничих процесів, незамінним складовим виробничого процесу залишається працівник.

Саме від його продуктивної і ефективної роботи залежить кінцевий результат виробничої діяльності підприємства. Ефективність роботи працівників оцінюється за допомогою показника – продуктивності праці.

За допомогою наявних даних, проаналізуємо склад та результати роботи працівників підприємства на основі даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад та результати роботи працівників у ТОВ «МЛИН-2018»

Показники	2020 рік.	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+,-) 2022р. до 2020р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	3	-
Річний фонд оплати праці, тис.грн	221,4	244,8	268,2	46,8
Середньомісячний розмір оплати праці 1 працівника, грн.	6150	6800	7450	1300

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Переглянувши дані, наведені в таблиці 2.1, можна зробити висновки, що кількість працівників за досліджуваний період стабільна, вона не зменшується. В звітному році в порівнянні з базисним спостерігається зростання як загального фонду оплати праці на так і середньомісячний розміру оплати 1 працівника на 21,14 %. Середньомісячний розмір заробітної плати збільшився в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 1300 грн.

Зростання оплати праці обґрунтоване, так як супроводжується зростанням продуктивності праці, це свідчить про те, що трудові ресурси використовуються ефективно та більш інтенсивно.

Розміри, структура та якість трудових ресурсів, забезпеченість ними та їх використання мають вирішальний вплив на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Аналізуючи діяльність підприємства можна констатувати, що середньооблікова чисельність штатних працівників залишається незмінна і вона складає 3 працівника, це керівник, бухгалтер і помічник керівника.

Для виробничих процесів підприємство залучає стороні організації, а саме для обробітку ґрунту та зборів врожаю ТОВ «Будильське», ТОВ «ДЕСНА», для реалізації продукції - ТОВ «КРУК», ТОВ «Кернел-Трейд», для внесення пестицидів ТОВ "УКРАГРОКОМ".

Виробництво сільськогосподарської продукції залежить від наявності та використання виробничого потенціалу.

Земля – це головна умова існування людського суспільства і найважливіше джерело національного багатства, її ґрунтове покриття займає особливе місце серед матеріальних умов надійного забезпечення країни продовольством та сільськогосподарською сировиною.

В сільському господарстві земля – це головний засіб виробництва, тому важливо знати, як вона використовується.

Дані про склад та структуру землекористування наведені нижче (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка і структура землекористування підприємства

Види угідь	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р.
Рілля, га	402,34	402,34	402,34	-

Джерело: розраховане автором на основі: інформації підприємства про заключення договорів на використання земельних паїв

Аналіз даних показав, що за період з 2020р. по 2022р. загальна земельна площа не змінилась і становить 402,34 га. Всі орендовані земельні паї знаходяться в Лебединській громаді поблизу селища Бішкін та Ворожба.

В період дії воєнного стану відповідно до Закону України № 2145 договори щодо передачі у користування земель сільськогосподарського призначення, термін дії яких закінчився після введення в Україні 24 лютого 2022 р. воєнного стану, вважаються поновленими на 1 рік без волевиявлення сторін таких договорів і внесення відомостей про поновлення договору до Державного реєстру речових прав.

Хоча інтенсивність використання земель у господарстві висока, але у використанні землі є значні порушення ґрунтозахисної системи землеробства. При цьому поліпшенню використання природних кормових угідь не приділяється відповідної уваги. Разом з тим покращення як натуральних, так і вартісних показників ефективності використання землі пов'язане з різними змінами закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію.

В системі факторів інтенсифікації сільського господарства важливе місце займає його спеціалізація. Структура реалізованої продукції ТОВ «МЛИН-18»

свідчить про те, що основною галуззю даного господарства є рослинництво, що займає 100% у складі товарної продукції підприємства.

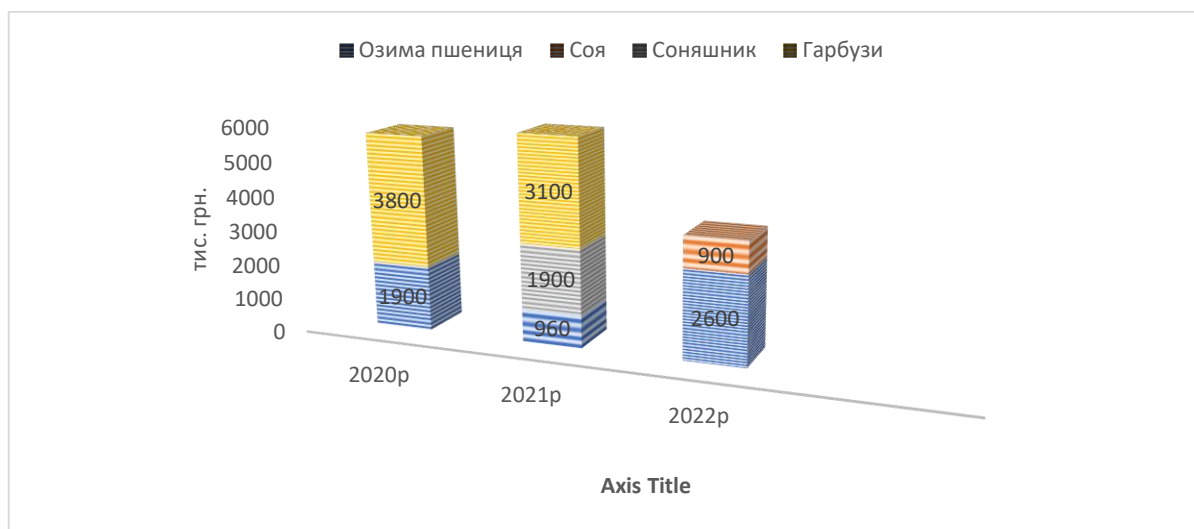


Рисунок 2.2 - Динаміка товарної продукції ТОВ «МЛИН-2018»

Джерело: розраховане автором на основі: ф. 50-сг «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

Аналізуючи наведені розрахунки які наведені Рис. 2.2 - Динаміка товарної продукції ТОВ «МЛИН-2018», можна відмітити, що в 2022р. в загальній виручці найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають: зернові 75,2%, а зернобобові 24,8%.

Підприємство в 2020 і 2021 році максимально було сконцентроване на виробництві гарбузів (на насіння), але в 2022 році вони відмовилися від виробництва даної продукції.

Таким чином в даному господарстві склалася зернова спеціалізація.

Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства передбачає виконання всіх функцій, притаманних менеджменту як виду діяльності.

Для здійснення аналізу стану матеріально-технічного забезпечення в ТОВ «МЛИН-2018» розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників руху та стану основних засобів

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп росту,% до 2022 р.
Вартість ОЗ на початок періоду, тис. грн.	2182,5	1437,7	3713,9	170,2
Вартість ОЗ на кінець періоду, тис. грн.	1437,7	3713,9	3564,3	247,9
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	227,0	2298,0	850,2	374,5
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	747,1	851,6	1000,2	133,8
Сума нарахованого зносу, тис. грн.	273	259	252	92,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,52	0,22	40,0
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,45	0,48	0,49	108,8
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,3	1,59	0,27	9р

Джерело: проведені розрахунки автором матеріально-технічного забезпечення на основі ф. 1 «Баланс»

Вартість необоротних активів в 2022 році становила 3564,3 тис. грн., що на 22126,6 тис. грн. більше ніж у 2020 році. Знос основних засобів є високим і у 2022 році становив 33,8%.

Позитивним є зростання коефіцієнта приросту основних засобів, зріст якого відбувся через введення основних засобів у 2021 році на суму 2298 тис. грн.

Найважливішим етапом аналізу основних засобів є вивчення їх технічного стану. Технічний стан обладнання опосередковано визначається терміном його служби, який відображає співвідношення частки відповідних груп у загальній кількості одиниць даного виду обладнання.

Іншим узагальнюючим показником, що характеризує технічний стан засобів, є їх знос, який визначається відношенням величини зносу до первісної вартості всіх основних засобів та їх складових частин.

Цей коефіцієнт відображає, наскільки зношені основні фонди, що знаходяться в експлуатації, тобто яка частина їх вартості переноситься на новостворений продукт (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Характеристика зміни технічного стану основних засобів підприємства за 2022 рік

Показники	На початок року	На кінець року
Основні засоби, тис. грн.	3713,9	3564,3
Зношення основних засобів, тис. грн.	851,6	1000,2
Зношення, %	0,23	0,28

Джерело: розраховано автором на основі: ф 1 «Баланс»

Збільшення зношеності основних фондів негативно характеризує діяльність підприємства щодо покращення матеріально-технічної бази виробництва.

Економічна ефективність функціонування основних засобів виробництва є складовою результату використання всіх виробничих ресурсів підприємства. При визначенні економічної ефективності основних фондів використовується система натуральних і вартісних показників.

Розміщення оборотних коштів у сфері виробництва й обігу, співвідношення окремих елементів, формування виробничих запасів продукції безпосередньо відображається на господарській діяльності підприємства.

Тому важливо провести аналіз структури оборотних активів, щоб дізнатися розміри їх вкладень на різних етапах кругообігу, виявити тенденцію співвідношення окремих його елементів.

Склад та структура оборотних активів досліджуваного підприємства за період з 2020 року по 2022 рік детальні розрахунки буди проведені за матеріалами фінансової звітності та наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Склад і структура оборотних активів

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення, тис. грн.
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Виробничі запаси	2886,2	35,02	297,1	19,46	408,9	11,68	- 2478
Готова продукція	2886,2	35,02	297,1	19,46	408,9	11,68	- 2478
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	2752,1	33,41	3896,8	35,88	989,6	28,08	-1763,5

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	364,5	4,37	1668,9	23,35	1003,5	24,47	639
Інша поточна дебіторська заборгованість	776,5	9,41	1100,1	15,39	583	16,52	194
Грошові кошти та їх еквіваленти	22,4	0,27	194,4	2,72	539,6	15,31	517,2
Всього оборотних активів	6801,7	100	7147,2	100	3524,8	100	-3276,9

Джерело: розрахунки побудовані автором на основі: ф 1 «Баланс»

З наведених розрахунків видно, що сума оборотних активів зросла, оскільки у 2020 році загальна сума оборотних активів становила 6801,7 тис. грн., а у 2022 році – 3524,8 тис. грн., можна довести неефективне використання оборотних активів.

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів за 2020 рік займає дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (28,08%), заборгованість за розрахунками з бюджетом (24,47%) та інша поточна дебіторська заборгованість (16,52%).

З аналізу складу та структури оборотних активів підприємства можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду розміщення оборотних активів у сфері виробництва та обігу було нераціональним, що призвело до їх неефективного використання.

Як правило, величина власних оборотних коштів підприємства не є постійною величиною. Він щорічно змінюється у зв'язку зі збільшенням або зменшенням обсягів виробництва, асортименту продукції, умов постачання та реалізації тощо.

У цьому випадку економіка змушена звертатися до короткострокових банківських кредитів та інших джерел формування оборотних активів.

Отже, можна зробити висновок, що з 2020 по 2022 роки на досліджуваному підприємстві погіршився стан використання оборотних коштів, а це, безумовно, негативно впливає на зростання виробничих можливостей підприємства.

Дані про основні економічні показники розвитку підприємства ТОВ «МЛИН-2018», а також про їх вплив на прибуток і рівень рентабельності наведені нижче.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних економічних показників підприємства

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік.	Відхилення(+,-) 2022р. до2020р.
Виручка від реалізації, тис.грн.	28057,6	41441,4	3929,1	- 24128,5
Інші операційні доходи, тис.грн.	2491,3	-	-	-2491,3
Загальний дохід, тис.грн.	30548,9	41441,4	3929,1	-26619,8
Витрати, тис.грн.	30543,6	41052,0	3706,3	-26837,3
Чистий прибуток, тис.грн.	4,4	319,3	182,7	178,3
Рівень рентабельності, %	0,01	0,78	4,93	4,92

Джерело: розраховане автором на основі: ф 2 «Звіт про фінансові результати»

Аналізуючи основні економічні показники ТОВ «МЛИН-2018», ми бачимо, що виручка від реалізації в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 24128,5 тис. грн і складає 3929,1 тис. грн.

Аналогічна ситуація спостерігається і по витратах, вони зменшилися 26837,3 тис. грн. і в 2022 році склали 3706,3 тис. грн.

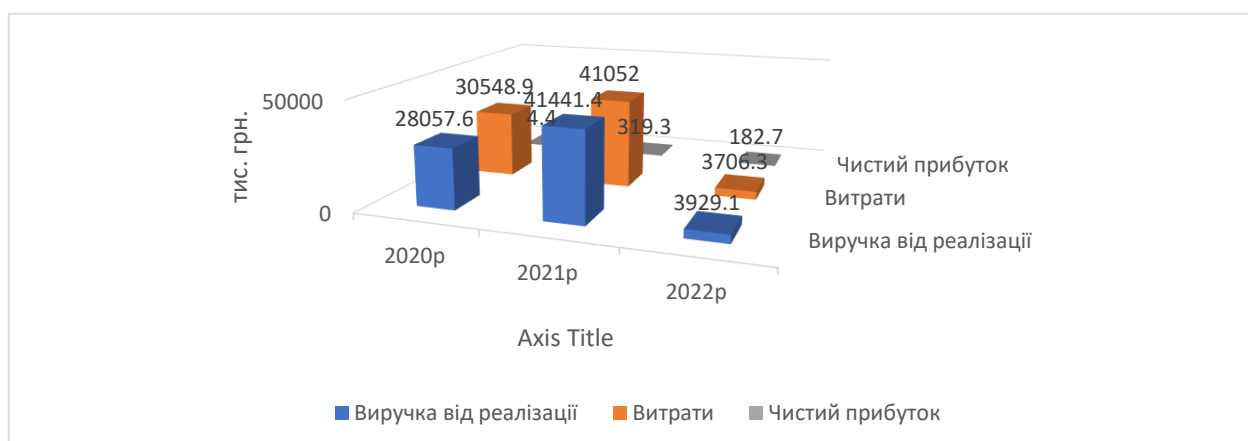


Рисунок 2.3 - Динаміка економічних показників в ТОВ «МЛИН-2018»

Джерело: автором побудовано графік на основі: даних таблиці 2.6

Але не зважаючи на зменшення виручки від реалізації та витрат, чистий прибуток за досліджуваний період збільшився на 178,3 тис. грн. в 2020 році він складав 4,4 тис. грн. а в 2022 році 182,7 тис. грн.

Порівнюючи 2022 рік з 2020 роком ми можемо відмітити, що рівень сукупної рентабельності збільшився на 4,92 пп. Аналізуючи ці дані можна сказати, що підприємство в 2022 році відмовилося від виробництва гарбузів на насіння, а в повному обсязі перейшло на виробництво зернових та зернобобових культур.

Звідси ми бачимо зміну у всіх показниках в 2022 році, починаючи від виручки від реалізації до витрат, але не зважаючи на такий різкий перепад у показниках.

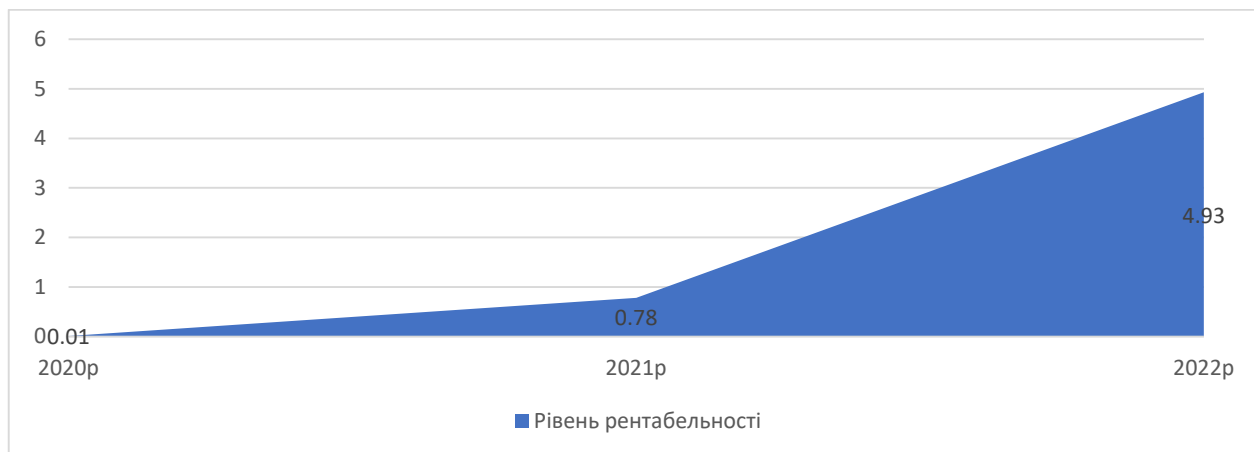


Рисунок 2.4 - Динаміка рентабельності в ТОВ «МЛИН-2018» 2020-2022рр

Джерело: побудовано графік автором на основі: даних таблиці 2.6

Ми бачимо і позитивні моменти які відбулися, рентабельність підприємства в 2020 році була 0,01% а в 2022 році вона збільшилась до 4,93%, що показує більш ефективну діяльність підприємства.

Не зважаючи на військовий стан в Україні і географічне розміщення нашої прикордонної області, в цей складний період для ведення підприємницької діяльності підприємство ТОВ «МЛИН-2018» не покладає рук і прагне працювати в дуже складній сільськогосподарській галузі, яка є дуже суттєва для суспільства і при таких складних умовах підприємство працює з не збитковими економічними показниками, забезпечує робочими місцями працівників цей не дуже простий час і також наповнює бюджет області, що також є не маловажно в цей складний час.

2.2 Оцінка рівня управління діяльністю підприємства

Крім цього слід здійснювати оцінку виконання наступних функцій: планування роботи підрозділу; підбор, розстановка, підготовка персоналу; організація продуктивної діяльності; контроль та оцінка праці; мотивація творчої діяльності підлеглих.

Як бачимо з результатів оцінки, наведеної в таблиці 2.8, середня оцінка діяльності адміністративного персоналу підприємства складає 4,0 бали. Це зумовлено недостатньо ефективною системою мотивації на підприємстві, а також недостатнім врахуванням соціально-психологічних аспектів управління.

Таблиця 2.8 - Оцінка праці адміністративного персоналу підприємства

№ п/п	Напрямки оцінки	Оцінка
1.	Планування роботи підрозділу	5
2.	Підбор та розстановка персоналу підрозділу	5
3.	Організація продуктивної діяльності підрозділу	4
4.	Контроль та оцінка праці підлеглих	4
5.	Мотивація діяльності підлеглих	3
6.	Підвищення кваліфікації, творча та суспільна активність	4
7.	Авторитетність	4
8.	Вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу	3
9.	Дотримання термінів виконання завдань	4
10.	Досягнення запланованих результатів діяльності підрозділу	4
11.	Середня оцінка	4,0

Джерело: розраховане автором на основі посилання [17]

Отримані оцінки праці адміністративного персоналу підприємства, а також результати їх математичної обробки дають можливість сформулювати наступний висновок.

В середньому отримано 20% відмінних, 60% добрих та 20% задовільних оцінок, все це свідчить про те, як досить високі та позитивні результати ефективності діяльності керівництва підприємства, але не зважаючи на позитивні результати, ще є значні можливості покращання діяльності керівників і спеціалістів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9 - Розрахунок якісних параметрів оцінки праці адміністративного персоналу

Оцінки	Адміністративний персонал підприємства		
	Кількість	Сума	% до підсумку
«5»	2	10	20
«4»	6	24	60
«3»	2	6	20

Разом	10	40	100
-------	----	----	-----

Джерело: розраховане автором на основі посилання [17]

При оцінці результативності праці керівників і фахівців в ТОВ «МЛИН-20118» разом з кількісними показниками, тобто прямими, використовуються і непрямі, характеризуючи чинники, що впливають на досягнення результатів. До таких чинників результативності відносяться: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність праці, складність праці, якість праці і т.п. На відміну від прямих показників результатів праці непрямі оцінки характеризують діяльність працівника по критеріях, відповідних «ідеальним» уявленням про те, як слід виконувати посадові обов'язки і функції, що становлять основу даної посади, і про те, які якості повинні бути проявлені у зв'язку з цим.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна, перш за все, за рахунок розвитку комп'ютерних технологій. Насамперед це є важливим чинником для системи фінансового менеджменту, бюджетування та управління витратами.

Для повної картини оцінки управління на підприємстві доцільно також проаналізувати і якісні показники ефективності системи менеджменту організації. Алгоритм розрахунку та критерії подані в (Додатку А).

Як єдиний синтетичний показник використовується індекс (коефіцієнт) ефективності управлінської праці, який об'єднує значення індексів економічності та продуктивності управлінської праці.

Проаналізуємо інтегральний показник оцінки управлінської праці в господарстві таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Розрахунок інтегрального показника оцінки управлінської праці (за методикою Бережного)

п/п	Показники і їх вимірники	2020 рік	2022 рік
1	Всього працівників на підприємстві, осіб	3	3
2	В т.ч. працівників апарату управління, осіб	1	1
3	Фонд заробітної плати, тис. грн	221,4	268,2
4	В т.ч. фонд зарплати працівників управління, тис.грн.	72,2	87,4
5	Всього затрат, тис. грн	1012,0	1210,0

6	Витрати на утримання апарату управління тис. грн	114,0	157,0
7	Виконано робіт, тис. грн	28057,6	3929,1
8	Отримано прибутку (+), збитку (-), тис. грн.	4,4	182,7

Джерело: розраховане автором на основі: ф 1-ПВ Звіт з праці, ф-2. Фінансова звітність

Розрахуємо показники ефективності праці апарату управління.

Розрахунок питомої ваги , за 2020 р.:

а) Працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства = $1/3 \cdot 100 = 33,3 \%$

б) Заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді зарплати, % = $72,2/221,4 \cdot 100 = 32,6 \%$

в) Заробітної плати працівників апарату управління в загальних затратах господарства = $72,2/1012,0 \cdot 100 = 7,13\%$

г) Витрат на утримання апарату управління в загальних затратах підприємства = $221,4/1012,0 \cdot 100 = 21,87\%$

Розрахунок питомої ваги , за 2022 р.:

а) Працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства = $1/3 \cdot 100 = 33,3 \%$

б) Заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді зарплати, % = $87,4/268,2 \cdot 100 = 32,58 \%$

в) Заробітної плати працівників апарату управління в загальних затратах господарства = $87,4/1210,0 \cdot 100 = 7,22\%$

г) Витрат на утримання апарату управління в загальних затратах підприємства = $157,0/1210,0 \cdot 100 = 12,96\%$

Обчислимо індекси динаміки питомої ваги показників а, б, в, г (табл.. 2.11).

$$E = (1 + 0,9 + 1,02 + 0,59) / 4 = 0,88$$

Результати обчислень занесені до таблиці 2.11.

Наступним кроком обчислемо індекс результативності апарату управління.

Розрахуємо питоме виробництво валової продукції і прибутку за 2020 р.

а) Виконано робіт на 1 працівника апарату управління.
 $28057,6/1 = 28057,6$ тис. грн.

б) Виконано робіт на 1 грн. зарплати працівників апарату управління
 $28057,6/72,2=388,6$ грн.

в) Виконано робіт на 1 грн. Витрат на утримання апарату управління.
 $28057,6/114,0=246,12$ грн.

г) Прибутку (+,-) на 1 працівника апарату управління = $4,4/1=4,4$ тис. грн.

Таблиця 2.11 - Результативні показники визначення ефективності управлінської праці підприємства

№ п/п	Показники і їх вимірники	2020 рік	2022 рік.	Індекс
1.	Питома вага в % а) працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства	33,3	33,3	1
2	б) зарплати працівників апарату управління в загальному фонді зарплаті господарства	32,6	32,58	0,9
3	в) зарплати працівників апарату управління в загальних затратах підприємства	7,13	7,22	1,02
4	г) витрат на утримання апарату управління в загальних затратах підприємства	21,87	12,96	0,59
5	Е – індекс економічності апарату управління (а+б+в+с)/4	X	X	0,88
6	Виконано робіт: а) на одного працівника апарату управління, тис. грн..	28057,6	392,8	0,01
7	б) Виконано робіт на 1 грн. Зарплати працівників апарату управління, грн..	388,6	44,96	0,12
8	в) на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, грн.	246,12	25,03	0,1
9	г) отримано прибутку на 1 працівника апарату управління, грн..	4,4	182,7	44,5
10	Ф – індекс продуктивності апарату управління (а+б+в+с)/4	X	X	11,2
11	Еф – індекс ефективності управлінської праці $F+(1-E)$	X	X	11,4

Джерело: розраховане автором на основі посилання [17]

Розрахуємо питоме виробництво валової продукції і прибутку за 2022 р.

а) Виконано робіт на 1 працівника апарату управління
 $3929,1/1=3929,1$ тис. грн.

б) Виконано робіт на 1 грн. зарплати працівників апарату управління
 $3929,1/87,4=44,96$ грн.

в) Виконано робіт на 1 грн. витрат на утримання апарату управління.
 $3929,1/157,0=25,03$ грн.

г) Прибутку (+), збитку (-) на 1 працівника апарату управління.

$$182,7/1=182,7 \text{ тис. грн.}$$

Результати обчислень занесені до таблиці 2.11.

Далі визначимо індекс продуктивності апарату управління.

$$(0,01+0,12+0,1+44,4)/4= 11,2$$

$$\text{Обчислимо індекс ефективності управлінської праці } E_f=11,2+(1-0,8)=11,4$$

Таким чином, маючи два сумарних індекси у досліджуваному підприємстві – економічності та результативності апарату управління – можна розрахувати індекс загальної ефективності управлінської праці. Особливість цих індексів полягає у зворотній пропорційності їх значень, тобто чим менше значення індексу (Е) і чим більше другого (F), тим вищий загальний ефективності управлінської праці (Е ф)

Таким чином, аналізуючи систему управління на підприємстві, бачимо, що підпорядкованість одному керівникові працівників є позитивним напрямком діяльності у роботі керівництва, а підпорядкованість двох-трьох не призводить до ускладнення роботи апарату управління, його структури та зростання витрат на його утримання.

2.3 Оцінка ефективності діяльності управління підприємством

З 2020 року ТОВ «МЛИН-2018» розпочало вирощування гарбузів на насіння. Отже, підприємство має ще не досить великий досвід у вирощуванні даної культури, але усвідомлюючи можливі високі економічні результати, керівництво слід приділити більше уваги до технологічного процесу.

Організація виробничого процесу передбачає: організацію польових сівозмін, планування сортового складу, удобрення, хімізацію, організацію основних техніко-технологічних процесів, а також планування урожайності, розрахунок витрат та їх окупність.

Основні показники виробництва та їх динаміка представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Основні показники виробництва продукції

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення, +/-
-----------	----------	----------	-----------------

Площа посіву, га	352,35	252,34	-100,01
Обсяг виробництва, ц	2380	1704	-676
Урожайність, ц/га	6,74	6,75	+0,01

Джерело: проведені розрахунки на основі даних: ф. 50-сг Звіт про економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств

Найбільші площі посівів під дану культуру господарство мало у 2020 році – 352,35 га, це на 30 % більше ніж в наступному 2021 році. У 2021 році площа посівів зменшилась на 676 га у порівнянні з 2020 роком, однак обсяг виробленої продукції вплинуло те, що дана культура дуже вибаглива до попередників але не варто вирощувати декілька років підряд її, тому що ґрунт може бути вражений мучнистою россою і це в наступних періодах відіграє важливу роль на врожайності гарбузів.

Як показують дані таблиці, то урожайність збільшилася всього на 1 кг/га., як бачимо урожайність стабільна, але потрібно відпрацьовувати інтенсивність технології виробництва і підвищувати урожайність.

У загальному комплексі робіт по вирощуванню продукції не є складним і трудомістким технологічним процесом, а складним є збирання врожаю. Це зумовлюється тим, що спочатку потрібно гарбузи скатати в кагати, щоб комбайну було раціонально працювати, в процесі збирання використовують причіпний комбайн по збиранню гарбузового насіння МΟΥ КЕ 3000М (Додаток . Б)

Собівартість являє собою один із найголовніших показників ефективності виробництва. Динаміка собівартості виробництва гарбуза у ТОВ «МЛИН-2018» відображена у таблиці 2.13 .

Таблиця 2.13 - Динаміка собівартості виробництва продукції

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення, +,-2021р. до 2020р
Виробнича собівартість виробленої продукції по рослинництву, тис. грн.	2655,3	5688,1	3032,8
Виробнича собівартість виробленої продукції по виробництві гарбуза на насіння, тис. грн.	3456,1	2878,4	-577,7
Витрати у розрахунку на 1 га посівів, грн.	9808,7	11 406,0	1597,3
Виробнича собівартість 1 ц, грн	1455,3	1689,2	233,9

Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2805,6	2368,8	-436,8
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2975,6	2533,0	-442,6
Повна собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	1720,5	1805,4	84,9

Джерело: розрахунки будувалися на основі використання даних: ф. 50-сг Звіт про економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств

Як ми бачимо з таблиці 2.13 витрати на виробництво продукції у 2021 році склали 2878,4 тис. грн. і становили 50,6% загальних витрат по рослинництву, у 2020 році на вирощування гарбуза на насіння припадало 76,8% загальних витрат по рослинництву або 3456,1 тис. грн., сума витрат в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшилася на 25,6%, або 577,7 тис. грн.

Повна собівартість виробленої продукції також зменшилася в 2021 році на 436,8 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком.

Витрати у розрахунку на 1 га посівів гарбуза збільшилися за досліджуваний період майже на 1597,3 грн., а виробнича собівартість 1 ц на 233,9 грн. На це зумовлено вплинуло зменшення площ виробництва, а що стосується показників реалізованої продукції з одного га і 1 ц, то виробнича собівартість реалізованої у 2021 році була значно вищою за аналогічні показники 2020 року. Це пояснюється збільшенням вартості витрат.

Більш детально розглянемо структуру виробничих витрат сільськогосподарського підприємства на виробництво продукції за елементами під час всього виробничого процесу виробництва та визначимо їх питому вагу по кожному елементу таблиці 2.14 .

Таблиця 2.14 - Структура виробничих витрат на продукцію за елементами

Елементи витрат	2020 рік		2021 рік		Відхилення по питомій вазі 2021р. від 2020р., %
	Витрати, тис. грн.	Питома вага, %	Витрат, тис. грн.	Питома вага, %	
Прямі матеріальні витрати всього, в т. ч.:	2805,6	81,18	2368,8	82,3	1,12
Насіння	734,2	21,24	561,2	19,5	-1,74
Мін. добрива	1544,8	44,69	1401,1	48,67	3,98

Нафтопродукти	243,5	7,06	201,2	7	-0,06
-Інші мат. витрати	283,1	8,19	205,2	7,13	-1,06
Прямі витрати на оплату праці	79,5	2,3	71,5	2,48	0,18
Інші прямі витрати всього, в т.ч.:	571	16,52	438,1	15,22	-1,3
Відрахування на соціальні заходи	17,2	0,5	15,7	0,55	0,05
Амортизація	34,1	0,98	21,2	0,74	-0,24
Оплата послуг сторонніх організацій	519,7	15,04	401,2	13,93	-1,11
Всього витрат	3456,1	100	2878,4	100	0

Джерело: розрахунки будувалися на основі використання даних: ф. 50-сг, Звіт про економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств

Аналізуючи статті витрат за елементами, можна відзначити, що найбільшу питому вагу у структурі витрат займають прямі матеріальні витрати 82,3 % у 2021 році та 81,18% у 2020 році. При чому відбулося збільшення питомої ваги 1,12 % відбулося за рахунок зменшення загальної виробничої собівартості в 2021 році.

Витрати на оплату праці у 2021 і 2020 рр. також зменшилися і складають 2,48% від загальної суми, однак у 2020 році цей показник становив аж 2,3%, що пояснюється збільшенню заробітної плати залучених працівників у виробничий процес.

Що стосується інших прямих витрат, то у 2021 році то їх сума зменшилась на 1,3 %, при чому зменшення спостерігається за всіма елементами.

За даними таблиці 2.15 розрахуємо та проаналізуємо виробничі витрати за елементами у розрахунку на 1 гектар посівних площ і на 1 центнер виробленої продукції.

Таблиця 2.15 - Структура виробничих витрат на 1 га та 1 ц за елементами

Елементи витрат	2020 рік		2021 рік		Відхилення 2021 р. від 2020 р., +,-	
	Витрати, грн.		Витрати, грн.			
	на 1 га	на 1 ц	на 1 га	на 1 ц	на 1 га	на 1 ц
Прямі матеріальні витрати всього, в т. ч.:	7962,5	1181,7	9670,1	1390,1	142,44	20,84
Насіння	2083,7	308,7	2224,0	329,3	14,03	2,06
Мін. добрива	4384,3	65,17	5552,4	822,5	116,82	17,05
Нафтопродукти	691,1	102,3	888,66	118,1	106,3	15,8
-Інші мат. витрати	803,4	119,0	813,1	120,4	9,7	1,4

Прямі витрати на оплату праці	225,6	33,4	283,3	42,0	57,9	8,6
Інші прямі витрати всього, в т.ч.:	1620,5	240,2	1736,1	257,1	115,5	16,9
Відрахування на соціальні заходи	48,7	7,4	62,2	9,3	13,5	1,9
Амортизація	96,8	14,3	84,0	12,4	-12,8	-1,9
Оплата послуг сторонніх організацій	1475,0	218,5	1589,9	235,4	115,0	16,9
Всього витрат	9808,7	1455,3	11406,0	1689,2	1597,3	233,9

Джерело: розрахунки проводилися на основі використання даних: таблиці 2.9

Аналізуючи витрати на виробництво продукції у розрахунку на 1 га і 1ц можна зробити висновок, що при загальному збільшенні витрат на виробництво 1 га на 1597,3 грн та на 1 ц. 233,9 грн. Суттєві зміни відбулися і в самій структурі витрат. Так, сума прямих матеріальних витрат на 1 га землі у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилась на 142,44 грн.

Витрати на оплату праці збільшились на 57,9 грн. у розрахунку на 1 га і на 8,6 грн у розрахунку на 1ц. Значні зміни відбулися за статтею «Інші прямі витрати», де по окремих елементах, таких як «Амортизація» та «Інші прямі загальновиробничі витрати» спостерігається зростання витрат на 115,5 грн. і на 16,9 грн. відповідно.

Першочергове питання підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції на підприємстві має основне значення, так як від неї в основному залежать обсяги прибутку і рівень рентабельності, показники яких найбільш повно охарактеризують ефективність діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 2.16 - Економічна ефективність виробництва продукції

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021р до 2020 р +/-
Урожайність, ц/га	6,74	6,75	0,01
Витрати виробництва на 1 га, грн	9808,7	11406,0	1597,3
Рівень товарності, %	94,7	100	5,3
Повна собівартість 1 ц продукції, грн.	1720,5	1805,4	84,9
Ціна реалізації 1 ц, грн	4000,00	4000,00	-
Прибуток на 1 га, грн.	26960,00	27000	40,0
Прибуток на 1 ц, грн.	2279,5	2194,6	-84,9
Рівень рентабельності, %	132,5	121,5	-11

Джерело: розрахунки проводилися на основі використання даних: ф 50-сг Звіт про економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств, таблиці 2.11-2.14

Розрахунки таблиці 2.16 показують, що виробництво продукції у ТОВ є перспективною і прибутковою галуззю, оскільки рівень рентабельності виробництва складає 121,5 %.

Таким чином, з проведеного аналізу стану розвитку виробництва у ТОВ «МЛИН-2018» можна зробити висновок, що галузь виробництва є однією з найрезультативніших підгалузей рослинництва. За досліджувані роки підвищились витрати на виробництво і реалізацію продукції, але поряд з цим збільшились і доходи від реалізації продукції, відмічається позитивний фінансовий результат, який визначається достатньо високим рівнем рентабельності виробництва і продажу за досліджуваний період. Результати аналізу сучасного стану економічної ефективності виробництва і реалізації продукції дозволяють зробити висновок про те, що не всі резерви її підвищення в ТОВ «МЛИН-2018» використані, але недостатньому рівні, враховуючи той факт, що в господарстві є всі умови для ефективного виробництва даної культури.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення функцій управління на підприємстві

Система управління демонструє високу ефективність не тільки тоді, коли керівники підприємств, які безпосередньо приймають управлінські рішення, вибирають форми контролю, співробітники, які відповідають за реалізацію управлінських рішень і діють злагоджено, але і коли налагоджені тісні, зрозумілі

взаємовідносини. між рівнями управління. Відсутність механізму між усіма рівнями управління на підприємстві знижує ефективність системи управління.

Сучасне виробництво являє собою складну цілісну систему, що містить різноманітні чисельні структурні ланки. Будь-яка ланка, що існує на підприємстві, виступає у формі того чи іншого об'єднання підприємств.

Будь-яке підприємство є основною, первинною ланкою економіки України, де відбувається процес виробництва матеріальних благ, формуються і розкриваються економічні відносини, переплітаються особисті, загальнолюдські та групові інтереси.

Для кращого функціонування складної структури необхідно розробити оптимальну та економічну систему управління.

Отже, метою роботи є удосконалення теоретико-методологічних положень щодо розвитку системи управління на підприємстві, яка в свою чергу є основою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Процес управління сільськогосподарським підприємством або його окремими підрозділами складається з основних функцій (прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль), які виконують керівники, і специфічних (предметних) функцій, які виконують спеціалісти.

Щоб реалізувати резерв цього господарства, хотілося б зупинитися на деяких функціях: планування, організація, благоустрій, регулювання, контроль.



Рисунок 3.1 - Функції управління діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі посилання [8]

Функція регулювання виникає на всіх етапах процесу управління, оскільки кожен керівник підрозділу координує заходи з керівництвом.

Планування – це форма управління, розробки та реалізації планів у процесі досягнення мети діяльності підприємства, постійного пошуку нових шляхів і методів оптимізації цілеспрямованих дій, визначення завдань для працівників з урахуванням нових можливостей.

Функція планування вважається однією з головних. Практично всі науковці в галузі управління визнають її. Планування передбачає прогнозування, постановку цілей та завдань, даючи відповідь на такі питання як: Що виробляти? Яким чином? Для кого?. Дана функція пов'язана з існуванням у нашому житті певного ряду стихійних процесів, які можуть з'явитися внаслідок природних катаклізмів, можливостей неконтрольованої поведінки особи та інших причин, котрі не залежать від діяльності людини. За допомогою планування ми будуємо схему впливу на об'єкт в майбутньому, а тому він не гарантує успіх управлінських рішень стовідсотково.

Функція планування забезпечує:

- оцінка внутрішнього стану компанії (з'ясування сильних і слабких позицій у сферах фінансів, виробництва, маркетингу, наукових розробок, трудових ресурсів) і формулювання реальної мети;

- оцінка зовнішнього середовища організації (конкурентне середовище, макроекономічні умови, законодавство, постачальники та споживачі, наука і технології, політичні, соціальні та культурні фактори) для виявлення перешкод у досягненні мети;

- визначення загальних і конкретних завдань, а також завдань структурних підрозділів і працівників для досягнення мети підприємства.

Планування є засобом, за допомогою якого менеджери підприємства забезпечують спрямування спільних зусиль усіх працівників на досягнення поставленої мети.

Організація - створення оптимальної внутрішньої структури підприємства (цеху, відділу, конструкторського бюро, бригади тощо) для успішного виконання планів. Організація забезпечує високоефективний виробничий процес, створюючи оптимальні умови для виконання кожною ланкою (працівником) конкретного завдання. Для цього їм надаються повноваження щодо використання ресурсів фірми та відповідальність за доцільність своїх дій.

Важливим аспектом у процесі організації є делегування, а саме виконання робіт керівниками за допомогою інших осіб. Таким чином, успішні Планування Функції управління Організація Лідерство (керівництво) Контроль Розподіл відповідальності та ефективного використання ресурсів Успішне керівництво підлеглими для підвищення їх ефективності Контроль за управлінням та коригування планів Визначення цілей організації та шляхів їх досягнень управлінці поручають (делегують) повноваження своїм підлеглим. Головне в цьому зводиться до правильної організації роботи.

За допомогою делегування повноважень формуються відносини та посадові зв'язки працівників на підприємстві, які є основою для упорядкування діяльності підрозділів і забезпечують координування роботи підприємства. Під делегуванням також можна розуміти як передоручення керівником оперативних завдань, які

виникають випадково, своїм підлеглим. Основною специфікою є те, що делегування повноважень не є функціональними обов'язками працівників. Тому делегування більш подібне до прохання.

Таким чином, делегування є інструментом управління, за допомогою якого керівник може отримати резервний час для вирішення інших, більш важливих, завдань. Функцію лідерства (керівництва) виділяє у своїх дослідженнях, пояснюючи її як використання впливу для мотивації працівників. Керівництво – це феномен, який виникає у системі формальних (офіційних) відносин, а лідерство – феномен, зароджений системою неформальних (неофіційних) відносин. Роль керівника визначена відповідно до цілей організації, а роль лідера виникає стихійно.

Лідерство в меншій мірі стосується того, що ви робите, а в більшій – хто ви є. Лідер має працювати не на свої інтереси, проявляючи цинізм, а на виконання поставлених завдань підприємства. Лідерство відповідає на питання “Як бути?”, а не “Як виконати те чи інше?”. Лідер відрізняється від гарного керівника не лише тим, що виконує управлінські функції, але є неперевершеним інтегратором. Лідер повинен створювати мотивацію для своїх підлеглих.

Мотивація це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей. Мотивація полягає в тому, щоб працівники виконували свою роботу відповідно до делегованих їм обов'язків та поставлених планів. З точки зору школи наукового управління вважалось, що чим більше буде прикладатися зусиль щодо виконання певних завдань, тим більше буде виплачуватися грошей працівникам. Під мотивацією слід також розуміти внутрішнє спонукання до виконання обов'язків працівниками.

Мотивація передбачає формування ідеалів людини, реалізацію колективних потреб, підвищення рівня задоволення виконанням роботи, оцінку виконаної праці, впровадження різноманітних способів стимулювання до виконання обов'язків на найвищому професійному рівні. Вважаємо, що функція лідерства (керівництва) є функціонально необхідною для процесу управління підприємством.

Мотивація - створення дієвих стимулів для діяльності працівників відповідно до делегованих їм прав і обов'язків і плану роботи. Мотивація є дієвим чинником формування внутрішніх потягів співробітників до задоволення своїх інтересів і потреб через комерційний успіх компанії. Мотивами також можуть бути бажання більшого заробітку, можливість займатися творчою працею тощо.

Контроль - перевірка та забезпечення досягнення підприємством поставленої мети.

Контроль є необхідним у всіх сферах життя людини. Функція контролю в управлінні визнається багатьма дослідниками. Вона дозволяє виявляти проблеми ще до того моменту, як вони перетворюються на кризові явища. Виділяють встановлення стандартів, виміру досягнутого у порівнянні із запланованим та коректування планів. Під контролем розуміється зворотній зв'язок управлінського процесу, тобто приведення до нормально стану планів, які потерпіли крах. Контроль є постійною профілактичною діяльністю управлінського процесу для нормалізації його діяльності. Керівник який бореться з порушеннями, шляхом застосування жорстких заходів та звільнення з роботи не є ефективним менеджером. Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації. Так як планування направлено у майбутнє, то така функція як контроль повинна передбачати та попереджувати зміни.

У свою чергу контроль повинен бути об'єктивним, дієвим та систематичним. Доцільно також створення організаційних і соціально-психологічних умов для зменшення потреб контролю. Методами контролю можуть бути – аналіз, перевірка, самоконтроль, обстеження тощо.

Контроль здійснюється такими методами: встановлення нормативів для точного визначення мети на певний період; вимірювання досягнутих результатів і порівняння їх із очікуваними; виправлення відхилень від початкового плану.

Функція контролювання забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане з відстеженням дотримання стандартів, норм, планів та вивчення реального стану явищ. Контроль втрачає свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він отримує нове забарвлення: гуманістичний характер,

оптимістичність, навчально-методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план відходять перевірки з кількісними оцінками, які замінено на експертні процедури та само атестацію. Більше уваги під час контролю тепер приділяється кінцевим результатам та їх якості.

Взаємодія цих функцій забезпечується прийняттям рішень і спілкуванням. Для оптимального розвитку підприємства, чіткого виконання плану та досягнення мети керівник вирішує, як і що планувати, організовувати, мотивувати та контролювати в конкретній ситуації. Точна, вичерпна інформація необхідна для прийняття правильних рішень. Отримання такої інформації відбувається завдяки спілкуванню.

Загальне (лінійне) керівництво сільськогосподарським підприємством забезпечує виконання всього комплексу управлінських робіт за всіма перерахованими вище функціями на всіх етапах виробництва. Цю функцію виконує менеджер.

Функція планово-господарської діяльності господарства знаходиться в компетенції керівника та бухгалтера, оскільки підприємство не дуже велике і не може дозволити собі планово-економічну службу.

Також при побудові, розробці, впровадженні технологій виробництва сільськогосподарської продукції спираються на передову науку та передовий досвід.

Регулювання - це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні за наслідками контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему організації на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, забезпечувати умови для подальшого вдосконалення, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями).

Позитивне в підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу, перш за все, є те, що вони подані в певній системі, висвітлена операційна (технологічна) сторона процесу управління. Проте загальні функції продовжують оновлюватись, удосконалюватись. Об'єктивна основа функції регулювання пов'язана з підтримкою динамічної рівноваги. Внутрішні та

зовнішні умови організації є мінливими. Тому регулятивна діяльність керівника забезпечує створення балансу між традиціями та розвитком, бажаннями замовників та можливостями організації, сподіваннями колективу й реаліями життя тощо. Вона пов'язана з пошуками шляхів удосконалення, управлінням розвитком, упровадженням інновацій.

Функція регулювання відповідає основним вимогам, що висуваються до будь-якої функції управління. Так, регулювання має: предмет діяльності (інформація про стан об'єкту управління за наслідками контролю); способи діяльності (стабілізуючі, стимулюючі, дисциплінарні, розпорядницькі, які зумовлюються задачами, що стоять перед керівником для вирішення ситуації); стосунки під час управлінської діяльності (лінійні та функціональні відносини, що посилюються методами впливу – владою та лідерством); результати управлінської діяльності (вирішення проблеми).

Основними критеріями, що дозволяють виокремити регулятивну діяльність у функцію вважаються: - специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення. Саме самостійність, особливість, відмінність мети зумовлює всі інші критерії функції; - характер даного виду діяльності. Це об'єктивно необхідний критерій, що ґрунтується на показниках:

- а) без цієї діяльності управління не буде якісним, повноцінним;
- б) без цієї діяльності не будуть досягнуті цілі управління;
- в) без цієї діяльності не буде завершеним (замкненим) управлінський цикл; - однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності.

Дії, форми, методи, результати функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю, характерною для даного виду діяльності; - специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою.

Характер зв'язків, особливості структури функції зумовлюються особливостями та цілями певного виду діяльності; - інтерактивність функції. Це означає, що незважаючи на певну відносну самостійність, своє призначення, вона може реалізуватись у повній мірі тільки за умов щільної взаємодії з іншими

функціями; - наскрізний характер виду діяльності засвідчується обов'язковою присутністю функції під час виконання будь-яких управлінських завдань, робіт, на різних етапах управлінського процесу.

Може змінюватись обсяг виду діяльності, але об'єктивно незмінним залишається цільове призначення функції.

Той чи інший вид діяльності має право бути функцією, якщо він укладається в поняття системи. Отже, регулювання – це операційна функція управління, сутність якої полягає в коригуванні за наслідками контролю. Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; забезпечення позитивних змін та розвитку.

Застосування методів управління можна побачити на прикладі обраної стратегії досягнення цілей.

Методи управління - це методи, засоби управління суб'єктом для досягнення цілей організації. Існує кілька класифікацій методів управління, але виділяють наступні:

Економічні – такі методи базуються на використанні матеріальних інтересів;

Розпорядча – передбачає використання керівником влади, відповідальність підлеглих і створення системи організаційних відносин, які чітко визначають для кожного працівника, що і як робити;

Соціально - психологічний - будується з урахуванням духовних стимулів, і навіть моральних інтересів, з урахуванням думки працівника, наявності почуття товариства, взаємодопомоги, свідомості.

Багато методів впливу мають адміністративну (правову) форму. Таким чином, багато заходів організовано і оформлено у вигляді наказів, положень, положень, положень та інших документів, хоча деякі з них зачіпають лише матеріальні чи моральні інтереси працівників.

Існують різні методи впливу: прямий і непрямий, формальний і неформальний. До методів прямого впливу належать адміністративні, до непрямих

- економічні та соціально-психологічні. До методів неформального впливу відносяться виховна робота керівника, психологічна атмосфера його взаємодії з підлеглими, поведінка в колективі.

Ефективність використання методів управління залежить від багатьох факторів. Це рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, рівень кваліфікації управлінських кадрів, стан трудової, виробничо-технологічної дисципліни, соціально-психологічний клімат у трудових колективах. Важливу роль у виборі методів управління сільськогосподарською діяльністю відіграють зовнішні чинники (погода, закупівельні ціни, конкуренти, рівень інфляції), вплив яких повинні знати всі керівники та спеціалісти сільськогосподарського підприємства.

Найбільших успіхів у роботі досягають ті керівники та спеціалісти, які умовно поєднують і використовують всю систему засобів економічного, адміністративного та соціально-психологічного впливу.

Що, до функції удосконалення ми пропонуємо підприємству звернути увагу на свій досвід, щодо вирощування гарбузів. Ця галузь в нашій області малорозвинена серед сільськогосподарських підприємств, але багато вже керівників зацікавленні цим напрямком діяльності.

Тому, одна з рекомендацій надання консультативних послуг з даного виду діяльності, а саме проведення семінарів та конференцій на базі свого підприємства. В свою чергу, цей новий напрям дасть можливість підприємству отримання додаткового прибутку, стимул для саморозвитку, не зупинятися на досягнутих результатах, розвивати цей напрямок діяльності і підвищувати його.

3.2 Впровадження стратегічних напрямків управління на підприємстві

Впровадження стратегічних напрямів управління виробничим процесом ефективності діяльності підприємством – це передбачає певних видів діяльності у створенні взаємозв'язку з основними цілями підприємства в сучасних умовах,

тобто здійснення прогностного управління з розробленням напрямків функціонування підприємства.

Вибір стратегічного напрямку управління впливає на розміщення основних засобів способом, найбільш корисним для підприємства. Ця вихідна функція є необхідністю та загальновизнаною практикою, яка відкладає відбиток на всі аспекти життя підприємства. Мета дослідження – проаналізувати організаційно-економічні аспекти функціонування та ефективного розвитку виробництва, визначити та обґрунтувати стратегічні напрями формування нових ніш у підприємницькій діяльності аграрної галузі. Виклад основного матеріалу дослідження.

Продукція користується заслуженою популярністю на всіх континентах, домашньою ягодою вона стала близько семи тисяч років тому. Його насіння саме такого поважного віку були виявлені в Мексиці. Зараз відомо більше 200 їстівних сортів цієї рослини. Найбільшими виробниками гарбуза є США, Мексика, Індія, Китай. Не менш популярний він і в Європі.

Зараз за площею посіву ця культура посідає п'яте місце у світі і відноситься до сільськогосподарських культур з великим експортним потенціалом. Гарбуз є невід'ємною частиною української культури, традицій і, звичайно ж, національної кухні. З нами цим нікого не здивуєш, тому акцент робиться на якість плодів, від якої залежить корисність і смакові характеристики кінцевого продукту.

Упродовж 2000-2020 рр. загальна зібрана площа під гарбузами столовими зросла в усіх категоріях господарств із 25,1 тис. га до 30,0 тис. га, середня урожайність, відповідно із 16,0 т/га до 23,03 т/га, валовий збір за останні три роки був у межах 700 тис. т. В Україні найбільше гарбуза вирощується в Донецькій, Дніпропетровській, Полтавській, Одеській, Харківській, Запорізькій і Київській областях (Додаток В).

Загалом динаміка валового збору, посівних площ та врожайності цієї культури знаходиться на мінімальному рівні порівняно з вирощуванням інших сільськогосподарських культур, що дозволяє потенційним покупцям

розраховувати на стабільну сировинну базу. Використання гарбузового насіння в харчових і технічних цілях не знижує попит на цю культуру.

Крім того, переробка такої сировини на олію викликає експортний попит з боку європейських країн, зокрема, значні експортні продажі здійснюються до Австрії, куди постачається 80% виробленого «чорного золота» (так називають гарбузову олію через її темний колір). колір і висока вартість) в країни ЄС.

Основні напрями експорту гарбузового насіння – Європа й країни Середнього Сходу (Додаток В).

При переробці гарбузового насіння на олію залишається побічний продукт – макуха, яка з успіхом може замінити соєвий шрот у раціоні дійних корів. Макуха гарбузового насіння має значну концентрацію сирого протеїну (СР, 598 г/кг), високий вміст лізину (32 г/кг) і метіоніну (18 г/кг) та покращує смакові якості комбікорму для жуйних. У пошуках диверсифікації агробізнесу багато аграріїв зараз обирають досить економічно вигідний напрямок вирощування гарбуза на насіння.

Адже саме ця ніша завжди має стабільно високий і платоспроможний попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку продовольства. Перед малими та середніми господарствами завжди стояла складна проблема диверсифікації власного агробізнесу або вибору оптимального напрямку розвитку. Як у першому, так і в другому випадку найкращим виходом із ситуації, що склалася, сьогодні може бути вирощування гарбуза на насіння та подальше доведення його до відповідного товарного стану.

У 2020 році значно зріс попит на гарбузове насіння – його продали втричі більше, ніж у попередні роки. Основна причина – збільшення посівних площ під цією культурою. Підвищений попит на вирощування гарбуза в даний час спостерігається не тільки серед професійних виробників, але і в невеликих приватних (домашніх) господарствах, тому посівні площі коливаються в різних діапазонах від 0,2 га до сотень гектарів.

На світовому ринку стрімко зростає попит на виробництво як насіння, так і олії з нього, адже гарбуз є дуже корисною культурою, оскільки більшість людей

стали приділяти більше уваги своєму здоров'ю, а все, що є корисне, зараз є. дуже популярний і користується попитом.

Для отримання 1 тонни насіння в середньому необхідно засіяти 1 га землі. За сприятливих умов його гібридні сорти можуть давати врожайність до 1,6 т/га. Середня врожайність гарбузів на зрошуваних землях становить 40 т/га, на неполивних — 25-30 т/га. У середньому на насіння припадає 1-2% від маси гарбуза, тому з 1 га за умов зрошення можна отримати до 800 кг насіння. Собівартість повного циклу промислового виробництва, що включає:

- посів;
- вирощування;
- догляд;
- прибирання;
- калібрування;
- прання;
- сушіння;
- сортування.

Загальні витрати на всі виробничі процеси в середньому становлять 360-400 доларів на гектар. При ціні готової сировини \$3 за 1 кг можна отримати рентабельність 30-35%, відповідно такі витрати окупляться через 4-5 місяців.

Тому багато сільськогосподарських підприємств вважають цей продукт вартим вкладень. Ще один напрямок даного бізнесу - вирощування цільнозернового насіння на олію, але цей напрямок несе в собі ряд ризиків.

По-перше, в Україні немає надійного апробованого в масовому виробництві насіннєвого фонду таких гарбузів.

По-друге, насіння в стиглих цільнозернових гарбузах спекотної осені, що останнім часом в Україні не рідкість, швидко проростає і псується в середині плоду.

Тому найменше зволікання зі збиранням і переробкою призводить до серйозних втрат. Крім того, для вилучення насіння потрібен спеціальний дорогий комбайн. Комбайни барабанного типу, які використовуються для збирання насіння в оболонці, не підходять для отримання насіння з цільнозернових гарбузів, тому що

їх можна підробити, ТОВ «Млин-2018» має такий комбайн, який значно покращує виробничий процес. Олія з гарбузового насіння є однією з найдорожчих, її отримують методом холодного віджиму. Продукт має коричневий, темно-зелений або майже чорний відтінок.

Гарбузова олія має особливий, специфічний аромат і дуже приємний смак, використовується в основному як харчова добавка для оздоровлення і зміцнення організму. Склад гарбузової олії: вітаміни А, В1, В2, В6, С, Е, К, Р, РР; біологічно активні речовини - фосфоліпіди, каротоніди, токофероли, флавоноїди; мінерали, макро- і мікроелементи: залізо, магній, цинк, селен, калій, кальцій та інші; наявність в комплексі поліненасичених жирних кислот: вітаміну F, жирних кислот Омега-3 і Омега-6.

Гарбузова олія дуже популярна в країнах Європи, її широко використовують в харчових, фармацевтичних і косметичних цілях. Попит на насіння стабільний, а на олію постійно зростає. Тому бізнес з вирощування гарбуза має бути експортоорієнтованим, адже за кордоном така продукція високо цінується.

Попит на цільозернові насіння на порядок вище, так як вони містять більше корисних речовин. Такі безнасінні гарбузи випадково вивели 100 років тому в Австрії. Це рецесивна ознака, тому поля необхідно ізолювати від посівів звичайних гарбузів. «Голе» насіння вкрите тонкою зеленою оболонкою, яка містить цілющий кукурбутин або кукурбутадин, який використовується в медицині. Якщо порівнювати витрати на посів і збирання гарбуза звичайного і голонасінного, то при виробництві голонасінного гарбуза вони значно вищі, але прибуток удвічі більший.

Очищене насіння – це дуже вузький сектор, і його світовий ринок становить лише 170 тисяч тонн, половина з яких виробляється в Китаї. В Україні майже все зібране насіння цільного зерна експортується до Австрії для подальшої переробки. Зі звичайних гарбузів виготовляють натуральні соки, пюре, заправки та соуси, а також використовують їх на корм худобі, а традиційні насіння використовують у хлібобулочній промисловості. Продукція продаються не тільки на внутрішньому ринку, а й експортуються. Основним зовнішнім ринком для українського гарбуза

залишаються країни ЄС. Зараз попитом користується органічна та сушена гарбузова продукція.

Таким чином, вирощування як столових, так і олійних гарбузів на родючих землях різних регіонів України має високу економічну ефективність і економічне значення. Ефективно вирощувати продукцію можуть господарства будь-якого розміру землекористування, а вказаний напрямок сільськогосподарської діяльності, як правило, є прибутковим і забезпечує відносно швидку окупність вкладених коштів.

3.3 Проектування та удосконалення ефективності управління у ТОВ «МЛИН-2018»

Сучасні глобальні виклики та стрімкий розвиток ринкової економіки розглядає підприємництво в аграрному секторі економіки як найбільш ефективний спосіб господарювання.

Аграрії шукають нові конкурентоспроможні ніші виробництва якісної, корисної, екологічно чистої продовольчої сировини для безпечного харчування людей. Одним із таких продуктів є гарбузи та олія із їх насіння

Для малого фермерського господарства дуже складно впроваджувати великі інвестиційні проекти, томи ми рекомендуємо повернутися до вже знайомого для підприємства технологічного процесу з вирощування гарбузів на насіння.

Підприємство вже спеціалізувалося на вирощуванні гарбузів на насіння, але було вжито ряд недоліків які ми вивчили під час проходження виробничої практики і тепер пропонуємо усунення їх та рекомендувати ряд заходів , які покращать ефективність виробництва. А саме ми рекомендуємо:

- 1) дотримання сівоzmіни і вирощувати дану культуру через три роки на тих самих ділянках, це дасть можливість не заражати ґрунт фітофторою, яка потім дуже погано піддається лікуванню і негативно впливає, як на саму рослину так і на її врожайність.

Дотримання сівоzmіни нам принесе до 10% прибавки врожаю.

- 2) використовували високоякісне гібридне насіння, яке також в свою чергу принесе прибавку в урожайності.
- 3) використовувати на посівах стимулятори росту, раніше на ці заходи керівництво не звертало уваги, але ми рекомендуємо використовувати
- 4) регулятор росту рослин ВИМПЕЛ К, що є комплексним природно-синтетичним препаратом контактно-системної дії для обробки насіння та рослин, які вегетують. Препарат підвищує якість продукції, врожайність до 30% (Додаток Б).
- 5) не реалізовувати насіння як сировину, а переробляти її на олію.

В рахунок впровадження всіх цих факторів ми розглянемо розрахунки і оцінимо ефективність управлінської діяльності на підприємстві.

Підприємство орендує 402,34 га то ми пропонуємо кожного року використовувати під гарбузи по 100 га. За рахунок дотримання сівоzmіни $6,75 \times 10\% = 0,67$ та сортооновлення ми збільшимо врожайність по 30%, беремо середню врожайність $6,75 \times 30\% = 2,03$ ц/га, за рахунок стимулятора росту – $6,75 \times 20\% = 1,35$ ц/га

Таблиця 3.1 - Основні показники виробництва продукції

Показники	2021р.	Плановий період	Відхилення, +/-
Площа посіву, га	252,34	100	-252,34
Обсяг виробництва, ц	1704	1080	-624
Урожайність, ц/га	6,75	10,8	+4,05

Джерело: розрахунки автора на основі: таблиці 2.7 та проектних розрахунків

Аналізуючи, ми бачимо що після впровадження рекомендованими нами інтенсивних технологічних заходів ми збільшимо врожайність на 4,05 ц/га, а це на 405 ц більше зі 100 га ніж підприємство отримувало раніше з такої площі, і таким чином підприємство буде виробляти даний вид продукції кожного року з дотриманням інтенсивної технології виробництва, а не робити перерви дотримуючись сівоzmіни.

В умовах переходу економіки України до ринкових відносин ефективність виробництва гарбузів на насіння визначає велику конкурентоздатність, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а саме що попит на насіння все набирає оборотів у різних галузях діяльності, що є перспективою до розширеного

відтворення, зростання обсягів виробництва, збільшення кількості робочих місць, підвищення заробітної плати працівників, збільшення суми прибутку тощо.

В управлінні ефективності виробництва гарбузів відображаються вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, які формують її рівень і визначають тенденції до розвитку. Управління економічною ефективністю виробництва гарбузів на насіння означає одержання максимальної кількості продукції з 1 га площі посівів при мінімальній кількості витрат.

Оцінки управління економічної ефективності будь якого сільськогосподарського господарства використовують відповідний критерій: це низка взаємопов'язаних показників, які характеризують вимоги економічних законів і вплив різних факторів.

Система показників економічної ефективності виробництва гарбузового насіння включає такі показники, як собівартість, продуктивність праці, ціна реалізації, рівень рентабельності.

Грошові витрати понесені в процесі виробництва продукції та її реалізації, це є собівартість. При цьому відображає який залучений рівень виробничих витрат, собівартість також показує потенціал використання ресурсів підприємства, а саме інтенсивність використання техніки, дотримання рекомендованих технологій та високий рівень управління організації всього виробничого процесу. Чим на повну потужність працює виробничий ресурс, тим собівартість виробленої продукції буде нижча.

Проаналізуємо економічну доцільність виробництва продукції з урахуванням витрат. Розглянемо таблицю 3.2 детальніше розглянемо структуру витрат за елементами.

Таблиця 3.2 - Структура виробничих витрат на виробництво за елементами

Показники	2021 рік		Проектний рік		Відхилення по питомій вазі, +/-
	Витрати, тис. грн.	Питома вага, %	Витрати, тис. грн.	Питома вага, %	
Елементи витрат					
Прямі матеріальні витрати всього, в т. ч.:	2368,8	84,78	1066,7	86,17	1,39
Насіння	561,2	19,5	285	23,02	3,52

Мін. добрива	1401,1	48,67	570,6	44,23	-4,44
Нафтопродукти	201,2	7	85,8	6,93	-0,07
-Інші мат. витрати	205,2	7,13	84,2	6,53	-0,60
Прямі витрати на оплату праці	71,5	2,48	41,1	3,32	0,84
Інші прямі витрати всього, в т.ч.:	438,1	15,22	191,72	17,32	2,10
Відрахування на соціальні заходи	15,7	0,55	8,22	0,66	0,11
Амортизація	21,2	0,74	12,3	0,99	0,25
Оплата послуг сторонніх організацій	401,2	13,93	171,2	13,83	-0,10
Всього витрат	2878,4	100	1258,42	100,00	0,00

Джерело: розрахунки автора на основі: таблиці 2.8 та проектних розрахунків

Аналізуючи структуру виробничих витрат на виробництво продукції за елементами, ми бачило що відхилення по питомій вазі є, це пояснюється наступними чинниками, збільшенням вартості насіннєвого матеріалу вартість якого складає до 19 доларів за кілограм.

Ми рекомендуємо засівати площі голозерним насінням сорту Штирійська голонасінна, Гляйсдорфер Олжурбіс, Ці сорти для отримання ж гарбузової олії, більш стійкої до окислювання, з продовженим рядком зберігання доцільно вирощувати сорти з більшою концентрацією олеїнової кислоти.

Збільшенням заробітної плати та відрахування на соціальні заходи, на це впливає збільшення прожиткового мінімуму, а також матеріальне заохочення позитивно впливає на продуктивність праці. По всіх інших елементах відбулося зменшення, це пов'язане зі зменшенням планової площі посіву.

За даними таблиці 3.3 проаналізуємо витрати у розрахунку на 1 га і на 1 ц.

Таблиця 3.3 - Структура виробничих витрат на виробництво за елементами на 1 га та на 1 ц

	2021 рік		Плановий період		Відхилення план до 2021р., +,-	
	Витрати, грн.		Витрати, грн.		Витрати, грн.	
Елементи витрат	на 1 га	на 1 ц	на 1 га	на 1 ц	на 1 га	на 1 ц

Прямі матеріальні витрати всього, в т. ч.:	9761,46	1390,1	10667	1128,78	905,54	-261,32
Насіння	2224	329,3	2850	263,89	626	-65,41
Мін. добрива	5552,4	822,58	5706	528,33	153,6	-294,25
Нафтопродукти	888,66	118,1	858	79,44	-30,66	-38,66
-Інші мат. витрати	813,1	120,46	842	77,96	28,9	-42,50
Прямі витрати на оплату праці	283,3	42	411	38,06	127,7	-3,94
Інші прямі витрати всього, в т.ч.:	1736,1	257,1	1917,2	177,52	181,1	-79,58
Відрахування на соціальні заходи	62,2	9,3	82,2	7,61	20	-1,69
Амортизація	84	12,4	123	11,39	39	-1,01
Оплата послуг сторонніх організацій	1589,9	235,4	1712	158,52	122,1	-76,88
Всього витрат	11406	1689,2	12548,2	1146,2	1142,2	-543

Джерело: розрахунок автора на основі: таблиці 2.9 та проектних розрахунків

Розглянувши структуру виробничих витрат на виробництво гарбузів на насіння за елементами на 1 га та на 1 ц, ми наявно бачимо що загальні витрати на 1га збільшилися на 1142,2 грн і складатимуть в плановому періоді 12548,2 грн., а витрати на 1ц навпаки мають зменшення на 543 грн, і складатимуть 1146,2 грн.

На зменшення собівартості 1ц гарбузового насіння вплинули зарекомендовані вище заходи, не зважаючи що збільшилися загальні витрати на виробництво на 1 га, але зменшилась собівартість 1 ц продукції, що позитивно вплине за збільшення прибутку та підвищення рентабельності виробництва гарбузів на насіння.

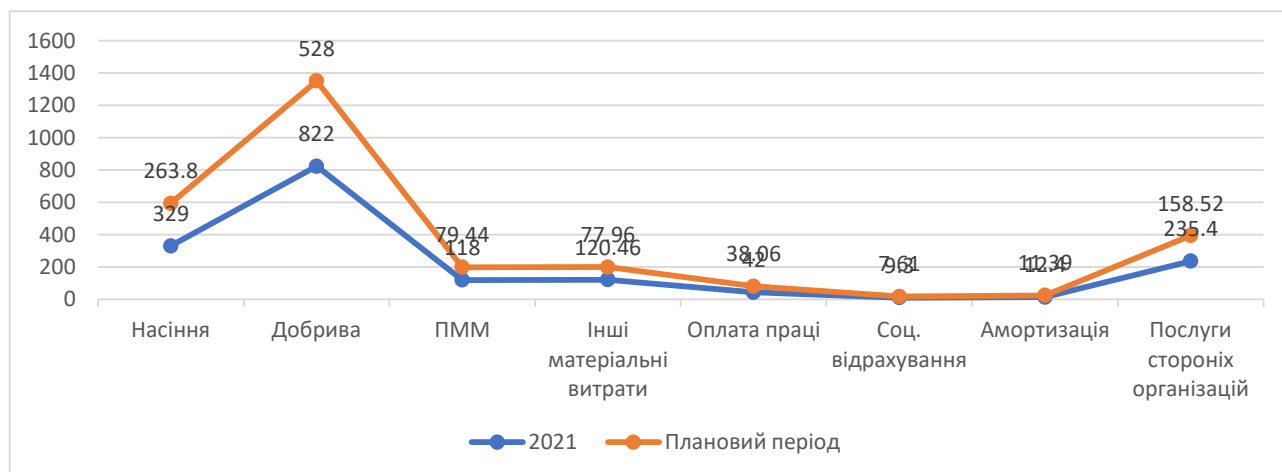


Рисунок 3.5 - Схема виробничих витрат на виробництво на 1 ц
Джерело: побудова графіку автора на основі: даних таблиці 3.3

В наступній таблиці наведені нами розрахунку економічної ефективності виробництва гарбузів на насіння на плановий період.

Таблиця 3.4 - Економічна ефективність виробництва продукції

Показники	2021р	Плановий період	Відхилення +/-
Урожайність, ц/га	6,75	10,8	4,05
Витрати виробництва на 1 га, грн	11406,0	12548,2	1142,2
Витрати виробництва на 1 ц, грн	1689,2	1146,2	-543
Рівень товарності, %	100	100	-
Повна собівартість 1 ц продукції, грн.	1805,4	1422,5	-382,9
Ціна реалізації 1 ц, грн	4000,00	4000,00	-
Прибуток на 1 ц, грн.	2194,6	2577,5	383
Рівень рентабельності, %	121,5	181,2	59,7пв

Джерело: розрахунок автора на основі: таблиці 2.10 та проектних розрахунків

Аналізуючи таблицю, ми можемо сказати наступне, заходи які вище наведені, дадуть підприємству покращити економічні показники діяльності виробництва гарбузів на насіння, а саме зменшити собівартість 1 ц насіння на 382,9 грн., збільшити прибуток на 383 грн, підвищити рівень рентабельності на 58,7 п.в., але ми використовували ціну продажу за 2021 рік, ціни в 2023 році коливаються від 40 грн. за 1кг. насіння якщо ціна реалізації підвищиться в плановому періоді, то підприємство отримає ще кращі фінансові результати.

Вивчивши технологічний процес виробництва, та дослідивши важливість даного продукту хочемо, ще порекомендувати ТОВ «МЛИН-2018» зайнятися переробкою насіння на олію. Адже гарбузову олію використовують не тільки для харчування, вона широко використовується в медицині та косметології.

Олію одержують методами пресування, екстрагування або їх комбінацією. В процесі механічного пресування в шроті залишається близько 15% олії. Глибоке вилучення олії можливе у два етапи: механічне пресування насіння і подальше екстрагування олії із одержаного шроту.

Шнекові преси можна класифікувати за технологічним призначенням на три групи:

- преси для попереднього вилучення олії; преси глибокого або кінцевого вилучення олії;
- преси подвійної дії, коли в одному агрегаті здійснюється попереднє і кінцеве вилучення олії.

На основі відомих способів вилучення олії побудовано такі технологічні схеми її виробництва: одноразове пресування; дворазове пресування - вилучення олії шляхом попереднього віджимання – фор пресування з наступним остаточним віджиманням - експелеруванням; холодне пресування - вилучення олії з сировини без попередньої волого-теплової обробки; фор пресування - екстракція - попереднє знежирення олії шляхом фор пресування з наступним її вилученням шляхом екстракції бензином; пряма екстракція - екстракція розчинником без попереднього знежирення. Найбільш розповсюдженими, як в Україні, так і за кордоном (Німеччина, Молдова, Росія та ін.), є переробка олієвмісної сировини за технологією гарячого та холодного одноразового пресування.

Ми рекомендуємо використовувати на підприємстві, технологічну схему виробництва рослинної олії методом холодного, одноразового пресування відрізняється від попередньої відсутністю пічки для теплової обробки м'ятки, що дещо спрощує технологію, але має достатньо велику кількість одиниць комплектного обладнання, що, в свою чергу, веде до великої металоємності. Здійснення більш глибокого аналізу відомих способів переробки олійної сировини вимагало дослідження запропонованих рішень, виконаних на рівні винаходів.

В основу технічного рішення поставлено завдання створення такого шнекового преса для віджимання олії, в якому здійснення попереднього подрібнення ядра насіння до стану м'ятки дозволяє інтенсифікувати процес олієвідокремлення під час пресування. Поставлене завдання вирішується тим, що в приймальному бункері встановлено пару нарізних вальців, які отримують обертальний рух від шнекового валу через клинопасову передачу. В приймальному бункері ядро насіння первинно подрібнюється, переходячи до

стану м'ятки, яка направляється в зерну камеру, де здійснюється процес подрібнення.

Таким чином, внаслідок попереднього подрібнення ядра насіння інтенсифікується процес пресування, підвищується ефективність використання зернового барабану, що забезпечує збільшення виходу олії, а також зменшується спрацювання тертьових поверхонь шнекового валу та деталей зерна, і тим самим збільшується строк служби пресу.

Проведений аналіз відомих способів переробки олійної сировини та комплектного обладнання, що забезпечує виконання технологічного процесу дає змогу зробити наступні висновки: - найбільшого застосування в виробничих умовах як в Україні, так і за кордоном набула переробка олієвмісної сировини за технологією гарячого та холодного одноразового пресування; - існуючі повнокомплектні набори обладнання, які забезпечують процес переробки олійних культур, мають велику енерго- та металоємність і їх використання в умовах переробних сільськогосподарських підприємств є збитковим; - найбільш енергоємним процесом при переробці олійних культур є процес пресування, що робить необхідним впровадження в виробничих умовах енергоефективного пресового обладнання; - зниження енергоємності пресового обладнання потребує глибокого аналізу теоретичних аспектів процесу пресування, визначення позитивних та негативних сторін роботи пресу; - використання в виробничих умовах комбінованого пресу дасть змогу інтенсифікувати процес олієвідокремлення за рахунок попереднього подрібнення ядра насіння до стану м'ятки.

Для впровадження технології для виробництва олії нам потрібно інвестицій в розмірі 900 тис грн. А саме для закупівлі :

- ліцензії та дозвіл на виробництво;
- прес для віджиму;
- сушарка;
- тара для відстоювання, сита та ін.

- тара для пакування(скляні пляшки, пробки з дозаторами, етикетки) та інше.
- заробітна плата;
- соціальні відрахування;
- комунальні платежі;
- транспортні витрати.

У підприємства є приміщення, яке можна бути використовувати для олійного цеху.

Для виробничого процесу потрібно залучити трудові ресурси, а саме технолога, бо процес потребує правильний підхід при високоякісному виробництві гарбузової олії, та двох сезонних працівників.

Увесь технологічний процес переробки 1080 ц. насіння гарбузів займатиме 32 дні, тобто сезонні працівники будуть задіяні лише майже два місяці.

Шнековий олієпрес модельного ряду ФПМ (Додаток Г) призначений для попереднього віджиму олії з мезги або необрушеного насіння олійних культур (що пройшли волого-теплову обробку) у схемах одноразового, двократного чи триразового пресування, за технологією холодного чи гарячого пресування.

Насіння олійних культур при дотриманні технологічних параметрів шнекового преса перед пресуванням необхідно очистити від сміття (вміст сміття не більше 1%), металевих домішок (повна відсутність). Температура сировини не менше 50 С, вологість трохи більше 6-7%.

Конструкція шнекового преса складається з станини, живильника-редуктора, шнекового валу, зернового циліндра, конусного механізму і лотка, в якому збирається віджате масло.

Надходить олійна сировина, що пройшла попередню обробку завантажувальний бункер, захоплюється шнеками і потрапляє в зерновий барабан, який складається з окремих зернових камер.

За допомогою обертання шнекового валу сировина переміщується по камерах зернового барабана.

Внаслідок зменшення вільного об'єму обертів валу шнека, у напрямку виходу сировини, а також зменшення діаметра камер і зазорів зернового барабана, відбувається збільшення тиску спресованої сировини. Масло, яке віджимається, потрапляє в щілини між зернами і збирається в піддон.

Вихід пресованої сировини (макухи) з преса регулюється конусним регулятором тиску.

Для виробничого процесу також необхідні харчові ємності в яких буде відстоюватися олія, а потім відстояна олія буде проціджуватися і розливатися вже в ємності для реалізації.

Загальна вартість закупівлі харчових ємностей складе 32 400 грн., ще до виробничих витрат входять: заробітна плата, соціальні відрахування, комунальні платежі, та інші витрати.

Реалізація гарбузової олії буде здійснюватися в фармацевтичні заклади по оптовій ціні 400 грн/л. Хоча роздрібна торгівля та просування свого бреду по більш високій ціні, це краще, але це все в майбутніх перспективах.

Роздрібна ціна високоякісної і 100% гарбузової олії сягає від 200 грн за 250 грамів в мережах супермаркету та і в онлайн магазинах.

В таблиці 3.5. Оцінка ефективності виробництва та переробки продукції проаналізуємо економічні результати діяльності підприємства ТОВ «Млин-2018» за рахунок рекомендованих вище наведених заходів.

Таблиця 3.5 - Оцінка ефективності виробництва та переробки продукції у ТОВ «МЛИН»

Показники	Виробництво гарбуза на насіння	Переробка гарбузового насіння на олію
Витрати на обладнання, грн	-	550 000,00
Виробничі витрати, тис.грн.	1 237,89	151,90
Сировина, тис. грн	-	4 320,00
Загальні витрати, тис.грн	1 536,30	5 021,90
Ціна реалізації 1 кг/грн	40,0	400,00
Вихід олії з 1 кг насіння	-	40%

Кількість продукції реалізованої, т	108,0	43,2
Виручка від реалізації, тис. грн.	4 320,00	17 280,00
Прибуток, тис.грн	2 783,70	12 258,10
Рівень рентабельності	181,2	244,1

Джерело: складено автором на основі: таблиці 3.3, 3.4 та проектних розрахунків

В таблиці наглядно видно, що інтенсифікація виробничого процес має високі економічні показники, а саме виручка від реалізації складає 4 320,00 тис. грн., прибуток 2 783,70 тис.грн., загальновиробничі витрати 1 536,30 тис. грн, а рівень рентабельності виробництва гарбузів на насіння становить 181,2%, Це дуже гарні економічні результати, але більше тішать розрахунки проведені по впровадженню на підприємстві переробки насіння на олію. Рівень рентабельності складе 244,1%, прибуток підприємство отримає в чотири рази більший ніж просто реалізувало насіння.

Отже, проаналізувавши діяльність у ТОВ «МЛИН-2018», хочемо відмітити, що керівництво підприємства вибрало правильну стратегію розвитку виробництва, хоча вони з початку своєї діяльності робили багато помилок, щодо виробництва, але вони є першими на Сумщині хто зайнявся виробництвом і мають непогані результати. Новий обраний стратегічний напрямок допоможе топ менеджменту розвивати і удосконалювати свої знання, а також реалізовувати консалтингові послуги щодо ефективних та інтенсивних технологій виробництва та переробки продукції, всі ці заходи підвищують ефективність підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження наукових джерел встановлено, що управління ефективності діяльності підприємства в галузі рослинництва – в процесі управління сільськогосподарським підприємством складається з основних функцій, правильність та послідовність їх застосування є основною цілю, основною метою роботи є удосконалення загальновиробничих положень щодо

розвитку системи управління на підприємстві, яка в свою чергу є основою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основними напрямками діяльності господарства, визначені в статуті: це виробництво та реалізація продукції рослинництва. Динаміка товарної продукції ТОВ «МЛИН-2018» в 2022р. в загальній виручці найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займають: зернові 75,2%, а зернобобові 24,8%. Підприємство в 2020 і 2021 році максимально було сконцентроване на виробництві гарбузів (на насіння), але в 2022 році вони відмовилися від виробництва даної продукції. Таким чином в даному господарстві склалася зернова спеціалізація. Загальна земельна площа становить 402,34 га.

На підприємстві діє лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Для виробничих процесів підприємство залучає сторонні організації. Основні економічні показники ефективності підприємства такі, виручка від реалізації в 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 24128,5 тис. грн і складає 3929,1 тис. грн. Аналогічна ситуація спостерігається і по витратах, вони зменшилися 26837,3 тис грн. і в 2022 році склали 3706,3 тис. грн. Але не зважаючи на зменшення виручки від реалізації та витрат, чистий прибуток за досліджуваний період збільшився на 178,3 тис. грн. в 2020 році він складав 4,4 тис. грн. а в 2022 році 182,7 тис. грн. Порівнюючи 2022 рік з 2020 роком ми можемо відмітити, що рівень сукупної рентабельності збільшився на 4,92 пп.

Проаналізувавши діяльність ТОВ за останні роки, ми зробили висновок, що підприємство працює ефективно, поступово розвиваючись і відкриваючи нові шляхи отримання прибутку. З 2020 року підприємство розпочало вирощування гарбузів на насіння. Отже, підприємство має, ще не досить великий досвід у вирощуванні даної культури, але усвідомлюючи можливі високі економічні результати. Тому ми вирішили дослідити більш детальніше цей напрямок діяльності. Для малого фермерського господарства дуже складно впроваджувати

великі інвестиційні проекти, томи ми рекомендуємо повернутися до вже знайомого для підприємства технологічного процесу з вирощування продукції. Підприємство вже спеціалізувалося на вирощуванні продукції, але було вжито ряд недоліків які ми вивчили під час проходження виробничої практики і тепер пропонуємо усунення їх та рекомендувати ряд заходів , які покращать ефективність виробництва. А саме ми рекомендуємо: дотримання сівозміни , використовували високоякісне гібридне насіння, використовувати на посівах стимулятори росту, не реалізовувати насіння як сировину, а переробляти її на олію.

За рахунок впровадження всіх цих факторі оцінимо ефективність управлінської діяльності на підприємстві. Після впровадження рекомендованими нами інтенсивних технологічних заходів ми збільшимо врожайність на 4,05 ц/га , а це на 405 ц більше зі 100 га ніж підприємство отримувало раніше з такої площі, і таким чином підприємство буде виробляти даний вид продукції кожного року з дотриманням інтенсивної технології виробництва, а не робити перерви дотримуючись сівозміни.

Розглянувши структуру виробничих витрат на виробництво продукції за елементами на 1 га та на 1 ц, ми наявно бачимо що загальні витрати на 1га збільшилися на 1142,2 грн і складатимуть в плановому періоді 12548,2 грн., а витрати на 1ц навпаки мають зменшення на 543 грн, і складатимуть 1146,2 грн. На зменшення собівартості 1ц насіння вплинули зарекомендовані вище заходи, не зважаючи що збільшилися загальні витрати на виробництво на 1 га, але зменшилась собівартість 1 ц продукції, що позитивно вплине за збільшення прибутку та підвищення рентабельності. Підприємство покращить економічні показники діяльності виробництва продукції, а саме зменшити собівартість 1 ц насіння на 382,9 грн., збільшити прибуток на 383 грн, підвищити рівень рентабельності на 58,7 п.в., але ми використовували ціну продажу за 2021 рік, оптові ціни в 2023 році коливаються від 40 грн. за 1кг.

Для впровадження технології для виробництва олії нам потрібно інвестицій в розмірі 900 тис. грн. В підприємства є приміщення, яке можна бути використовувати для олійного цеху. Увесь технологічний процес переробки 1080 ц. насіння гарбузів займатиме 32 дні, тобто сезонні працівники будуть задіяні лише майже два місяці.

В розрахунках наглядно видно, що інтенсифікація виробничого процес має високі економічні показники, а саме виручка від реалізації складає 4 320,00 тис. грн., прибуток 2 783,70 тис.грн., загальновиробничі витрати 1 536,30 тис. грн, а рівень рентабельності виробництва гарбузів на насіння становить 181,2%, Це дуже гарні економічні результати, але більше тішать розрахунки проведені по впровадженню на підприємстві переробки насіння на олію. І при всьому, що ми будемо реалізовувати продукцію по закупівельним цінам, рівень рентабельності складе 244,1%, прибуток підприємство отримає в чотири рази більший ніж просто реалізувало насіння.

Отже, проаналізувавши діяльність у ТОВ «МЛИН-2018», хочемо відмітити, що керівництво підприємства вибрало правильну стратегію розвивати вирощування продукції, хоча вони з початку своєї діяльності робили багато помилок. Новий обраний стратегічний напрямок допоможе топ менеджменту розвивати і удосконалювати свої знання, а також реалізовувати консалтингові послуги щодо ефективних та інтенсивних технологій виробництва та переробки продукції. Ці заходи принесуть підприємству можливість отримувати додаткові прибутки, а також в майбутньому заключати ф'ючерсні контракти на поставку сировини на переробку і це буде ще один вид доходів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С 54-59.

2. Бойко, В. Бойко Л. Прогнозування та шляхи ефективного розвитку галузі овочівництва у південному регіоні. *Фінансовий простір*. 2020. (4(40), 53-61. URL: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(40\).2020.221681](https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.221681) (дата звернення: 28.09.2023).

3. Бондарчук Л.В. Особливості технологічної системи управлінського консультування. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 144–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/23.pdf. (дата звернення: 17.08.2023).

4. Буняк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*: зб. наук. пр. 2022. Вип. 2 (88). С. 56-61.

5. Гудзь, П., Гудзь, М. Чернятін, М. Оцінка ефективності управління підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації* (3), 2022 27-32. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-52> (дата звернення: 13.09.2023).

6. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/04/zb_rosl_2019. (дата звернення: 18.08.2023).

7. Зверєва К. Основним експортним ринком для українського гарбуза залишаються країни ЄС -. URL: <https://ukrainefood.org/2020/11/osnovnym-eksportnym-ryнком-dlia-ukrainskoho-harbuzazalyshaiutsia-krainy-ies-kateryna> (дата звернення: 02.09.2023).

8. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf. (дата звернення: 18.09.2023).

9. Книш В. Голонасінний гарбуз. *Плантатор*. 2020. № 2. С. 112-114.

10. Кошова В. Ю., Богацька Н. М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічні студії*. 2020. № 5 С. 56-60. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/709519.pdf>. (дата звернення: 11.09.2023).

11. Корисні властивості гарбуза. [URL:https://delikates.ua/statti/harbuz-korys](https://delikates.ua/statti/harbuz-korys) (дата звернення: 30.09.2023). (дата звернення: 14.09.2023).

12. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. – 2019. – № 4. – С. 126-136.

13. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 100-106.

14. Потьомкін Л.М., Потьомкін М.Л. Удосконалення механізмів по підвищенню фінансово-економічного рівня і мотивації персоналу переробних підприємств: *Current trends in the development of modern scientific thought* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хайфа, Ізраїль, 27-30 вересня 2022 р. С. 117-126. URL : <https://isg-konf.com/current-trends-in-the-development-of-modern> (дата звернення: 25.09.2023).

15. Семен Д.Т. Гарбуз на насіння – прибуткова культура. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. Вип. 1. 2013. С.178-183.

16. Семен О. Екологічна та економічна ефективність вирощування гарбуза мускатного в умовах Півдня України. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2019. № 2(1). С. 253-258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_20192\(1\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_20192(1)_37). (дата звернення: 22.10.2023).

17. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Випуска 5 (5) 2019. С147-154.

18. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 10.09.2023).

19. Тітенко З.М. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств з метою підвищення рівня їх фінансової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023 (4(04)), С 46-51. URI : <https://doi.org/10.32782/dees.4> (дата звернення: 08.09.2023).

20. Ткаченко В.В. Ефективне управління – основа відбудови сільського господарства України. *Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю*: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 25 жовтня 2019 р.). Кропивницький, 2019. С. 258-260.

21. Терещенко В. О. Проблеми сучасного менеджменту в організації *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: зб. матеріалів доп. I Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Київ, 2021. С. 64-65

22. Харченко Т.М., Шумейко Д.В. Теоретичні основи ефективності управління сільськогосподарського підприємства. *«Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст»*. Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. (Національний Університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя 12-13 жовтня 2023). Запоріжжя. 2023. С. 548-550

23. Харченко Т.М., Шумейко Д.В. Особливості управління ефективність підприємства в сучасних умовах. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та післявоєнний період*: Матеріали Міжнародна наукова конференція. (Національний транспортний університет, м. Київ 10-11 жовтня 2023). Київ. 2023. С. 252-253.

24. Храпкіна В. В., Дерев'янко І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства. *Держава та регіони*. 2021. № 3. С. 59–64. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/11.pdf. (дата звернення: 08.09.2023).

25. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №4. С.59–63.

26. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С 65-69.

27. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. 20(3). С. 174-177

28. Boiko, V. Kwilinski, A. Misiuk, M. and Boiko L. Competitive advantages of wholesale markets of agricultural products as a type of entrepreneurial activity: the experience of Ukraine and Poland. *Economic Annals* XXI. 2019.175(1-2). P. 68-72. doi: URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V175-12> (дата звернення: 28.08.2023).

29. Tanklevska, N. Petrenko, V. Karnaushenko, A. Melnykova, K. World corn market: analysis, trends and prospects of its deep processing. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No. 3. Pp. 96–111. URL: <https://are-journal.com/index.php/are/article/view/339/253> (дата звернення: 06.09.2023).

30. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <https://www.researchgate.net/publication/265814327-ECONOMIC> (дата звернення: 11.09.2023).

31. Seibel, M., Kaufman, E.K., Cletzer, D.A. and Elliott-Engel, J. (2023), “Advancing adaptive leadership through adaption-innovation theory: enhancements to the holding environment”, *Journal of leadership studies*, Vol. 17 No. 1, pp.23-29.

32. Yaremko, S.A., Kuzmina, E.M., Savina, N.B., Yepifanova I. Yu., Gordiichuk, H.B., Mussayeva, D. Forecasting business processes in the management system of the corporation. *Informatyka, Automatyka, Pomiary w Gospodarce i Ochronie Srodowiska*, 2022, 12(4), pp. 53–58.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ЯКІСНІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Таблиця А.1 - Якісні показники ефективності системи менеджменту в ТОВ
«МЛИН-2018»

Показник	Алгоритм розрахунку	Розрахунок
Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$ Де U_n - норма керованості; U_f - фактична кількість підлеглих у керівника;	$K_n = 0,18$
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - (Пф / Пос)$; $K_{рс} = 1 - (Аф / Атс)$; Де $Пф, Пос$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $Аф, Атс$ – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою	$K_{рс} = 0,2$ $K_{рс} = 0,2$
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц} = (Рвф / Рф)$; Де $Рвф$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; $Рф$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління	$K_{ц} = 0,5$
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_{ц} = Алк / Афк$ Де $Алк$ – кількість лінійних керівників; $Афк$ – кількість працівників функціональних служб	$K_{ц} = 0,22$
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{ц} = Анд / Азу$ Де $Анд$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $Азу$ – загальна кількість управлінців	$K_{ц} = 0,8$
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су} = Аа.уп / Аууп$ Де $Аа.уп$, – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, і $Аууп$ - всього управлінського апарату	$K_{ц.су} = 0,3$
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$Ко.ф.у = Кф / Кн$ Де $Кф, Кн$ – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами	$Ко.ф.у = 0,46$
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{р.з} / K_{р.н}$ Де $K_{р.з}$ - кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; $K_{р.н}$ – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами	$K_d = 0,75$
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с} = Tr.проф / Tr$ Де $Tr.проф$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; Tr – загальна кількість рішень прийнятих у підрозділі	$K_{г.с} = 0,4$
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - (Кн / Кзаг)$ Де $Кн$ – кількість нереалізованих рішень; $Кзаг$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	$K_{над} = 0,32$

Джерело: зазначено в переліку джерел посилання [17]

ДОДАТОК Б

КОМБАЙН МОТУ КЕ 3000М

Рисунок Б.1 - Комбайн по збиранню МОТУ КЕ 3000М

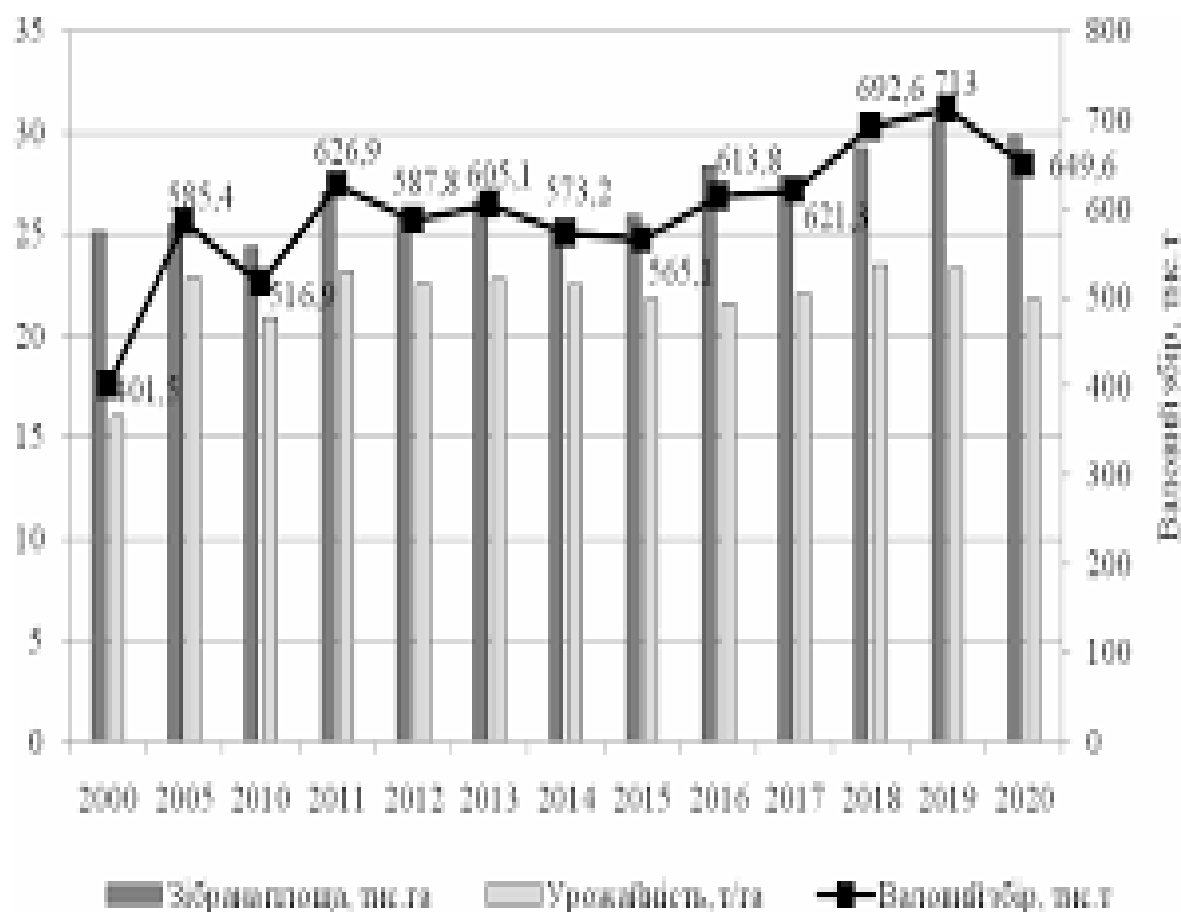


Джерело: складено автором на основі посилання [7]

ДОДАТОК В

ВИРОЩУВАННЯ ГАРБУЗІВ В УКРАЇНІ

Рисунок В1 - Динаміка вирощування гарбузів столових в Україні

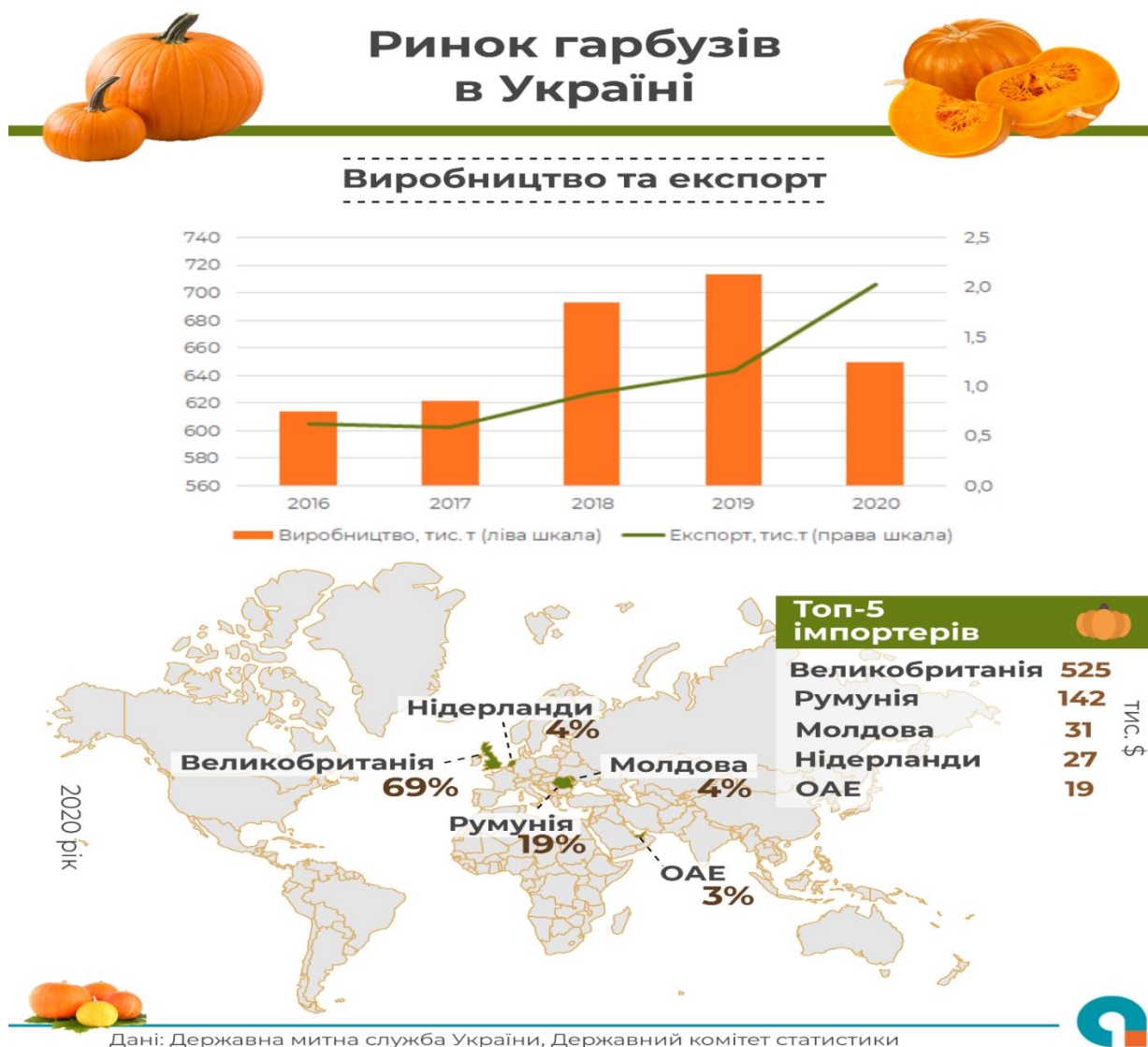


Джерело: за даними Державної служби статистики України [6]

ДОДАТОК Г

ЕКСПОРТ ГАРБУЗІВ В УКРАЇНІ

Рисунок Г1 - Динаміка експорту гарбузів столових в Україні



Джерело: за даними Державної служби статистики України [6]

ДОДАТОК Д

ВИМПЕЛ – К СТИМУЛЯТОР РОСТУ

Рисунок Д.1 - Стимулятор росту Вимпел- К

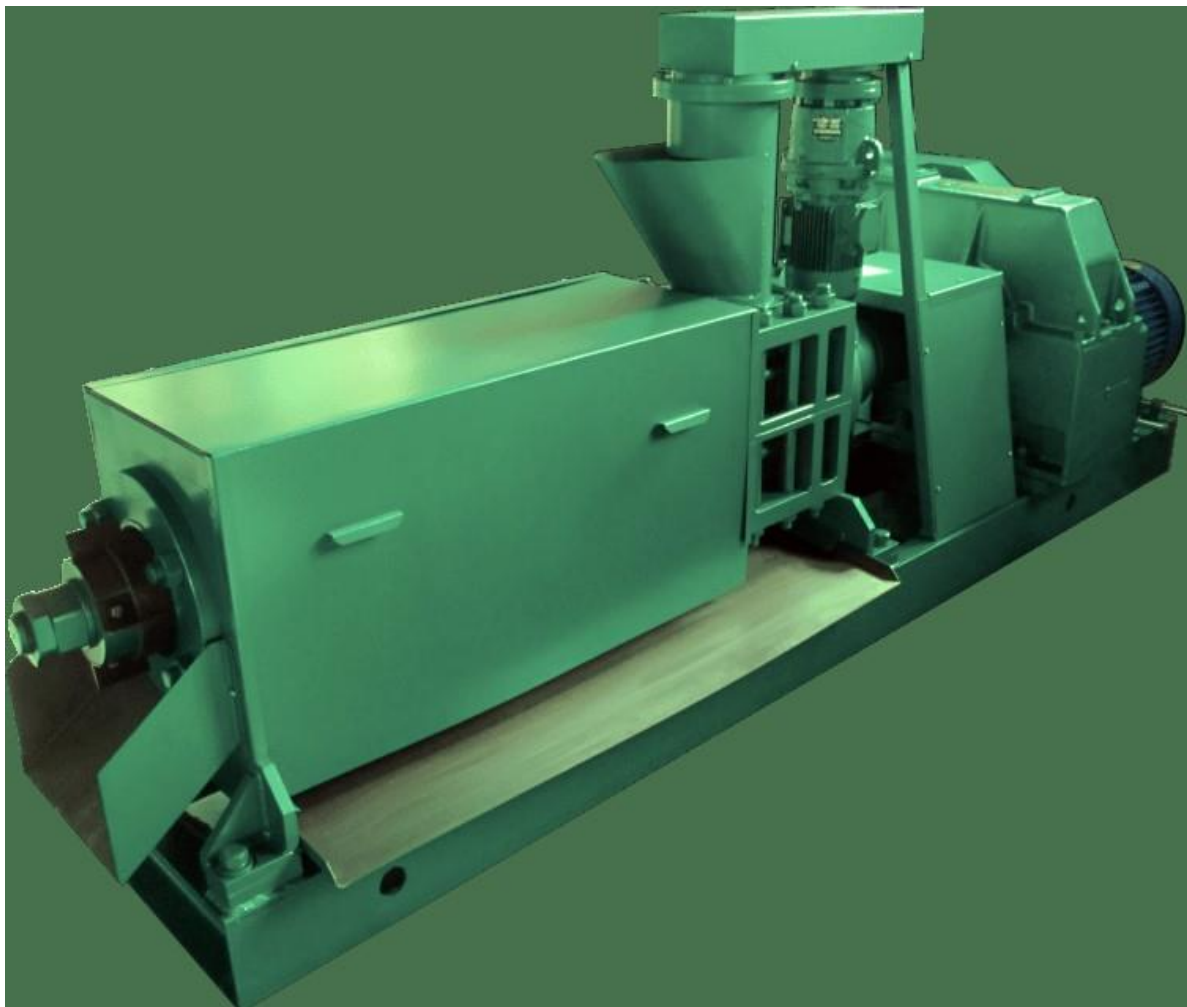


Джерело: складено автором на основі посилання [16]

ДОДАТОК Е

ОЛІЄПРЕС ШНЕКОВИЙ ФМП-450

Рисунок Е.1 - Олієпрес шнековий ФМП-450



Джерело: складено автором на основі посилання [27]

ДОДАТОК Є ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ДОДАТОК Ж
НАУКОВІ ПУБЛІКАЦІЇ