

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Крикота Богдан Сергійович

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

Рецензент: **Конєва Ірина Іванівна**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« _____ »

2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Крикоти Богдана Сергійовича

- Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства»
- База практичного дослідження:** ТОВ «За мир» Сумського району Сумської області
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від _____ № _____
- Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «12» червня 2024 р.
- Вихідні дані до проекту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - узагальнити теоретико-методичні основи менеджменту аграрного підприємства;
 - провести оцінку функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир»: надати організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати та оцінити діяльність керуючої підсистеми менеджменту підприємства; провести аналіз та оцінку результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту ТОВ «За мир»;
 - розробити рекомендації по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «За мир».
 - сформулювати висновки.

Дата видачі завдання:

« _____ » вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	лютий – березень 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	травень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень – червень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	07 червня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	06 травня – 06 червня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	8 – 12 червня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	13 червня – 15 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Б.С. Крикота

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.А. Хромушина

Перевірку на автентичність проведено

_____ (підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Крикота Б.С. Удосконалення системи менеджменту аграрного підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи менеджменту аграрного підприємства.

Проведено оцінку функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир»: розглянуто організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства; проаналізовано та здійснено оцінку діяльності керуючої підсистеми менеджменту підприємства; проведено аналіз та оцінку результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту ТОВ «За мир».

Наведено рекомендації по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «За мир», які передбачають впровадження у практичну діяльність менеджменту підприємства програмного комплексу як інструменту автоматизації бізнесових процесів підприємства та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: аграрне підприємство, менеджмент, управління, агробізнес, цифровізація менеджменту.

SUMMARY

Krykota B.S. Improving the management system of an agricultural enterprise. Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2024 - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of management of an agricultural enterprise.

An assessment of the functioning of the management system of LLC «Za myr» is carried out: the organizational and economic aspects of the enterprise are considered; the activity of the management subsystem of the enterprise is analyzed and evaluated; the analysis and evaluation of the effectiveness of the functioning of the managed subsystem of management of LLC «Za myr» is carried out.

Recommendations on improvement of the management system of LLC «Za myr» have been provided, which envisage introduction of a software package into the practical activity of the enterprise management as a tool for automation of business processes of the enterprise and information support for management decision-making.

Keywords: agricultural enterprise, management, governance, agribusiness, digitalisation of management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи менеджменту аграрного підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «За мир»	17
2.2 Аналіз та оцінка діяльності керуючої підсистеми менеджменту ТОВ «За мир»	24
2.3 Аналіз та оцінка результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту ТОВ «За мир»	30
РОЗДІЛ 3 Рекомендації по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «За мир»	37
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51
Додаток А Статистична звітність ТОВ «За мир»	
Додаток Б Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкого розвитку аграрного сектора і постійних змін надзвичайно важливим є дослідження управління аграрними підприємствами. Менеджмент у цій галузі поєднує не лише знання та навички, але й систему прийняття рішень, спрямовану на оптимізацію виробничих і господарських процесів. Успіх аграрних підприємств залежить не тільки від їх виробничих можливостей і ресурсів, але й від рівня менеджменту, який здатен оптимізувати використання ресурсів, розробляти стратегії розвитку і ефективно управляти змінами в галузі. Тому питання удосконалення системи менеджменту аграрних підприємств є актуальним.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти менеджменту, у тому числі аграрних підприємств досліджували значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців: Гурська І. С. [2], Дем'яненко С. І. [4], Курило А. В. [8], Новак М. В. [10], Хромушина Л. А. [15], Ярема Л. В. [18], Lazebnyk L. [20], Mulyk T. [21] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері менеджменту аграрних підприємств, на сьогодні дослідження питань удосконалення та розвитку систем менеджменту в умовах змін, зовнішніх викликів та цифрової трансформації потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є розробка рекомендацій по удосконаленню системи менеджменту аграрного підприємства.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи менеджменту аграрного підприємства;
- провести оцінку функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир»;
- розробити рекомендації по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «За мир».

Об'єктом дослідження є процес менеджменту аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів менеджменту аграрного підприємства.

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є розробка рекомендацій по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «За мир» на основі цифровізації управлінської діяльності, що передбачає впровадження програмного комплексу для інформаційного та аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень та сприятиме удосконаленню функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють удосконалити систему менеджменту ТОВ «За мир». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву підприємства. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

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, методики менеджменту аграрних підприємств; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), розрахунково-конструктивний та графічний методи.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Крикота Б. С. Удосконалення менеджменту аграрних підприємств на основі цифрової трансформації. *Актуальні питання фінансів, економіки, обліку і менеджменту: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 27 січня 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 48–50.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменування. Основний текст викладений на 47 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На фоні стрімкого розвитку аграрного сектору і змін умов господарювання, важливість глибокого дослідження управління в аграрному підприємстві стає надзвичайно актуальною. Менеджмент у цьому контексті представляє собою не лише сукупність знань та навичок, але й систему прийняття рішень, спрямовану на оптимізацію виробничих та господарських процесів. Його сутність полягає в управлінні людськими ресурсами у межах підприємницької діяльності з метою підвищення продуктивності і результативності.

Успішність розвитку сільськогосподарських підприємств не залежить тільки від їх можливостей у виробництві та доступних ресурсів. Ключову роль відіграє ефективне управління, а саме рівень знань, навичок та досвіду керівництва. Компетентний менеджмент здатний оптимізувати використання ресурсів, розробляти стратегії розвитку, а також ефективно управляти змінами в галузі [2, с. 83].

Менеджмент – це професійна сфера, що спрямована на досягнення поставленої мети підприємства шляхом використання відповідних методів, принципів та функцій. Суть поняття полягає у керуванні виробництвом через систему методів та засобів з метою підвищення прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

Управління аграрними підприємствами в сучасних умовах вимагає зосередження на створенні прибуткового бізнесу з використанням наявних ресурсів. Для досягнення цієї мети важливою є роль державної аграрної політики, яка повинна створювати економічні та правові умови для ефективної діяльності аграрних суб'єктів. Це вимагає глибокого дослідження управління виробничо-господарською діяльністю з метою

підвищення їхньої ефективності. Успіхи і невдачі підприємства в значній мірі залежать від якості його менеджменту. Вдалий менеджмент здатний ефективно розпоряджатися ресурсами, розробляти стратегії розвитку, реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Невдалий менеджмент може призвести до непродуктивного використання ресурсів, неправильних стратегій, а також недооцінки (нерозуміння) ризиків та можливостей [18].

Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств – це процес, в якому керівники впливають на управління підприємством, застосовуючи відповідні методи, принципи та функції. Вони організовують та координують виробництво на сільськогосподарських підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в перспективі [9, с. 54].

Сільськогосподарське (аграрне) підприємство – це юридична особа, чия основна діяльність пов'язана з виробництвом та переробкою сільськогосподарської продукції. Щонайменше 75% загального обсягу доходу підприємства має бути отримано з продажу цієї продукції [9, с. 17].

Господарська діяльність сільськогосподарських підприємств залежить від впливу різноманітних чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх. Внутрішнє середовище підприємства формується його внутрішніми чинниками, такими як цілі, структура, персонал, технології та ресурси. Зовнішнє середовище включає чинники прямого впливу, такі як економічні відносини, споживачі, конкуренти та постачальники, а також чинники непрямого впливу, які впливають опосередковано через науково-технічний прогрес, стан економіки, рівень техніки та технологій [5, с. 68].

Організаційно-правова форма господарювання аграрних підприємств складається з двох ключових компонентів: керівної та керованої підсистем. Керівна підсистема включає структурно-організовані групи людей та керівників, які мають управлінські повноваження та здійснюють управлінську діяльність. Керована підсистема, у свою чергу, складається з

окремих людей, на яких спрямовані систематичні та організовані впливи керівної підсистеми. Об'єкт управління можна розглядати з двох точок зору: структурного (як сукупність людей) та функціонального (як визначена поведінка групи людей) [13].

Керівна система включає елементи, які безпосередньо забезпечують управління, тоді як керована система містить елементи, що організують виробничу, господарську та комерційну діяльність підприємства. Особливу важливість набуває взаємодія об'єкта та суб'єкта управління під час встановлення цілей підприємства. Ціллю є очікуваний результат управлінського процесу, основна мета, яка попередньо визначена та позначена у процесі управління. Досягнення цілей управління допомагає вирішити важливі завдання і встановити необхідні напрямки розвитку підприємства [17].

Рішення тактичних, оперативних, стратегічних та інших завдань управління може базуватися на різних підходах, залежно від масштабів проблем та рівня підготовленості учасників управлінського процесу. Основні цілі визначають напрямки та призводять до формулювання конкретних, деталізованих завдань на різних рівнях управління. Наприклад, стратегічні цілі можуть визначати загальні напрямки розвитку підприємства на довгострокову перспективу, тоді як тактичні та оперативні завдання можуть стосуватися конкретних дій та прийняття рішень на короткостроковому та середньостроковому рівнях [1, с. 150].

Для конкретизації загальних стратегічних цілей та їх розбиття на більш конкретні підцілі на нижчому рівні використовується метод «дерево цілей», який дозволяє визначити завдання для кожного рівня управління та для окремих виконавців. Взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління полягає в тому, що суб'єкт ставить перед собою максимально ефективне досягнення результату, який об'єкт функціонування вважає бажаним. У вирішенні цих завдань виявляється природа функцій управління виробничо-господарською діяльністю [12, с. 430].

А. Файоль вперше сформулював основні функції управління, вважаючи, що існує п'ять ключових аспектів: планування, організація, контроль, розпорядництво та координація. Планування передбачає в себе визначення мети та шляхів досягнення цієї мети. Організація передбачає створення структури та ресурсів для досягнення поставлених цілей. Контроль полягає в перевірці результатів та коригуванні дій у випадку необхідності. Розпорядництво є делегуванням влади та повноважень. Нарешті, координація означає забезпечення гармонійності та взаємодії між різними частинами організації для досягнення загальної мети (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Джерело: [3].

Управління виробничо-господарською діяльністю охоплює низку

ключових функцій, які забезпечують ефективну роботу підприємства. Серед них провідне місце займають: маркетинг, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, управління кадрами та якістю, матеріально-технічне постачання, дослідження, оцінювання, комунікації, мотивація, ведення переговорів та ухвалення управлінських рішень. Усі перелічені функції можна поділити на основні, які напряду забезпечують виробничо-господарську діяльність, і допоміжні, які підтримують та сприяють виконанню основних завдань управління.

Функції управління, які включають планування, організацію, мотивацію, маркетинг та контроль, є основними складовими процесу управління виробничо-господарською діяльністю. Вони спрямовані на розробку планів, організацію виробничих процесів, стимулювання працівників, залучення клієнтів та контроль за виконанням завдань. Допоміжні функції, такі як управління якістю, кадрами, обліком, матеріально-технічне постачання, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, підтримують та забезпечують оптимальний розвиток та функціонування підприємства [2, с. 84].

Практичне виконання управлінських функцій відбувається на основі системи методів та принципів управління, які представлені на рис. 1.2.

Для досягнення очікуваних результатів управління підприємством потрібно впливати на нього через керівний орган, що можливо завдяки використанню інструментів впливу, які допомагають досягти поставлених цілей. Оскільки управління спрямоване на людей, основними мотиваторами в діяльності є соціальні, матеріальні та примусові фактори. За цими мотивами поділяються і методи управління: економічні, які базуються на матеріальних стимулах; соціально-психологічні, що враховують соціальні та психологічні аспекти роботи персоналу; та організаційні, які стосуються структури, процесів та систем управління всім підприємством.



Рисунок 1.2 – Основні принципи та методи управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств

Джерело: [6].

Економічні методи управління охоплюють різні засоби впливу на економічні інтереси підприємства, які базуються на свідомому використанні економічних законів. Ці методи спрямовані на покращення ефективності та результативності діяльності шляхом стимулювання працівників та управління витратами. Серед економічних методів управління можна виокремити: 1) систему відповідальності за якість та ефективність роботи, яка стимулює працівників до досягнення високих стандартів; 2) систему матеріального стимулювання, яка полягає у наданні фінансових премій та бонусів за досягнення певних результатів.

Економічні нормативи функціонування підприємства встановлюють стандарти ефективності та продуктивності, які мають бути виконані для досягнення успішного функціонування організації.

Організаційно-розпорядчі методи управління – це методи, які передбачають прямий та обов'язковий вплив на діяльність підприємства. Вони базуються на владі та відповідальності, спрямовані на використання таких мотивів, як почуття обов'язку та відповідальності. Ці методи характеризуються прямим впливом, який вимагає обов'язкового виконання. Організаційні методи передбачають регламентацію, нормування та організаційне проектування. Розпорядчі методи виступають у формі наказів, розпоряджень, рекомендацій, команд та постанов.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на вплив на соціально-психологічні процеси в колективі з метою покращення співпраці, міжособистісних відносин та загального клімату в організації. Ці методи можуть застосовуватися у формах соціального планування, навіювання, переконання, системи взаємодії та співпраці в колективі, а також створення та підтримки морального клімату. Вони також орієнтовані на врахування ролі та статусу кожної особистості в колективі, а також їх соціальних потреб; сприяють формуванню позитивного психологічного клімату, збільшенню мотивації та підвищенню продуктивності праці в колективі [9, с. 197].

Принципи управління визначають основні принципи та цінності, які є основою ефективної управлінської діяльності. Один з таких принципів, принцип законності, вказує на те, що управлінська діяльність підприємства повинна відповідати встановленим законам і нормам права. Принцип системності враховує необхідність узгодження методів та засобів управління з оточуючим середовищем та змінами в ньому. Принцип гласності передбачає відкритий обмін інформацією та участь усіх зацікавлених сторін у прийнятті рішень. Принцип об'єктивності вимагає об'єктивного аналізу та врахування реального стану суспільних процесів та

можливостей. Принцип об'єднання колегіальності та єдиноначальності виражає необхідність спільної роботи та згоди в управлінських органах, при цьому чітко визначено відповідальність і владні повноваження. Принцип соціальної спрямованості наголошує на важливості врахування інтересів галузі, підприємства та соціальних груп під час управлінських рішень. Розглянуті принципи становлять основу етики та ефективності управлінської практики.

Управління аграрним підприємством вимагає від керівників широкого спектру знань та вмінь. Вони не лише впливають на операційні процеси, але й створюють сприятливе середовище для працівників, щоб ті могли працювати ефективно. Менеджери аграрних підприємств відповідають за планування мети і завдань, координацію виробничого процесу в різних підрозділах, забезпечення ефективної комунікації, вирішення трудових конфліктів та стимулювання якісної роботи. Цей комплексний підхід демонструє високий рівень компетентності персоналу та готовність аграрних підприємств до успішного функціонування в умовах сучасного ринку [10].

Функціонування великотоварних агропромислових формувань, відомих як агрохолдинги, в різних країнах демонструє, що менеджмент стає одним з найважливіших аспектів діяльності. Незважаючи на те, що у них є значні ресурси землі та капіталу, головною проблемою агрохолдингів залишається нестача кваліфікованої робочої сили, зокрема менеджерів. Цей фактор стає обмежуючим фактором для подальшого розширення таких формувань, що впливає на ефективне використання землі та капіталу і призводить до помилок у стратегічному та оперативному управлінні [4, с. 46]. Проблема кадрів у менеджменті є критичною для успішного функціонування аграрних підприємств і вимагає уваги бізнесу і влади.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЗА МИР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «За мир»

Товариство з обмеженою відповідальністю «За мир» (надалі – ТОВ «За мир») Сумського р-ну, Сумської обл. було зареєстровано 06.03.2000 р. як правонаступника КСП «За мир».

Підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства та установчих документів. Юридична адреса ТОВ «За мир»: 42325, Сумська обл., Сумський р-н, с. Кекине, вул. Садова, буд. 2.

Відповідно до Статуту предметом діяльності підприємства є сільськогосподарське виробництво, а саме: виробництво рослинницької продукції, відгодівля великої рогатої худоби, виробництво молока та реалізація товарної продукції і сировини.

Засновниками (учасниками) ТОВ «За мир» є Суровцов Б.П. (з часткою у статутному капіталі у 61 %) та Карпенко С.М. (відповідно, частка становить 39 %). Загальний розмір зареєстрованого капіталу становить 44000 грн.

Вищим органом управління ТОВ «За мир» є Загальні збори, які мають повноваження прийняття рішень відносно усіх питань функціонування підприємства. Виконавчий орган управління є одноосібним, очолює підприємство директор Зубко А.М., який має повноваження вирішення питань поточної та оперативної управлінської роботи, а також виконує функції кадрового менеджменту.

Основні постачальники (за питомою вагою) необхідних матеріальних ТОВ «За мир» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні постачальники матеріальних ресурсів ТОВ «За мир», 2023 р.

Назва постачальника	Вид продукції	Частка в загальному обсязі, %	Наявність альтернативних постачальників
ТОВ «Агро»	Посівний матеріал	57	ТОВ «Технополь»
ТОВ «Агроноватор»	Мінеральні добрива, засоби захисту рослин	58	ТОВ «Агрономич»
ТОВ «Еволюшин Альянс»	Паливо-мастильні матеріали	32	ТОВ «Олто»
ТОВ «Укрзапчастина»	Запасні частини	44	ТОВ «Рулен»

Джерело: складено за інформацією ТОВ «За мир».

Таким чином, підприємство сформувало усталені зв'язки з постачальниками, крім того, має у резерві альтернативні варіанти постачання.

У табл. 2.2 узагальнено інформацію про основних споживачів (покупців) продукції ТОВ «За мир».

Таблиця 2.2 – Основні споживачі (покупці) продукції ТОВ «За мир», 2023 р.

Назва споживача	Вид продукції	Частка в загальному обсязі, %
ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА»	Молоко	93
ПрАТ «Сумський хлібоприймальний комбінат»	Сільськогосподарські культури	68
Приватні заготівельники	Худоба	100

Джерело: складено за інформацією ТОВ «За мир».

ТОВ «За мир» аналогічно має усталені партнерські зв'язки з постійними споживачами своєї продукції та налагоджені канали збуту продукції.

Склад та структура товарної продукції підприємства представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяг і структура товарної продукції ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	в. п.
Продукція рослинництва – всього	51693,7	72,2	23195,0	58,6	101145,8	82,5	49452,1	10,3
Культури зернові та зернобобові, у т.ч.:	22700,6	31,7	17961,1	45,4	55963,4	45,6	33262,8	13,9
- пшениця	13735,6	19,2	1248,4	3,2	18199,6	14,8	4464,0	-4,4
- кукурудза на зерно	8670,2	12,1	16475,0	41,6	37468,8	30,6	28798,6	18,5
- гречка	294,8	0,4	237,8	0,6	295,0	0,2	0,2	-0,2
Насіння культур олійних, у т.ч.:	28993,1	40,5	5233,9	13,2	45182,4	36,9	16189,3	-3,6
- боби сої	4853,4	6,8	-	х	18702,9	15,2	13849,5	8,4
- насіння соняшнику	24139,7	33,7	5233,9	13,2	20267,6	16,6	-3872,1	-17,1
- насіння ріпаку	-	х	-	х	6211,9	5,1	6211,9	5,1
Продукція тваринництва – всього	19931,8	27,8	16347,5	41,4	21437,3	17,5	1505,5	-10,3
Тварини сільськогосподарські живі (ВРХ)	1398,4	2,0	1670,5	4,2	2643,4	2,2	1245,0	0,2
Молоко	18533,4	25,8	14677,0	37,2	18793,9	15,3	260,5	-10,5
Всього	71625,5	100,0	39542,5	100,0	122583,1	100,0	50957,6	х

Джерело: розраховано та складено за ф. № 21-заг «Звіт про реалізацію продукції сільського господарства» ТОВ «За мир».

Протягом періоду дослідження відбулося збільшення вартості реалізованої продукції підприємства на 50957,6 тис. грн. (або на 71 %), що, зумовлено, насамперед, збільшенням обсягів товарного виробництва в цілому. Значне «просідання» товарного виробництва та реалізації мало місце у перший рік війни (2022 р.), особливо це простежується по продукції рослинництва (пшениця та насіння соняшнику), яка реалізовується, переважно через експортну діяльність зернотрейдерів. Як відомо, у 2022 р. були надскладні умови для експортної логістики внаслідок військових дій. Є очевидним, що протягом 2021–2023 рр. підприємство спеціалізується на продукції рослинництва, її частка зросла на 10,3 в.п. Найбільшу частку у цій

продукції у звітному році має кукурудза на зерно (30,6 %). У тваринницькому напрямі більшу частку має молоко (15,3 %). У 2023 р. ситуація значно покращилася, тому що зернотрейдери напрацювали альтернативні логістичні маршрути, підприємство знову отримало можливість реалізовувати свою рослинницьку продукцію. До того ж у 2023 р. розпочали вирощування насіння ріпаку, що вказує на розширення номенклатури товарної продукції. Продукція тваринництва, насамперед, молока реалізовувалася на постійній основі, навіть у 2022 р., оскільки основний покупець, ПАТ «БЕЛЬ ШОСТКА УКРАЇНА», не припиняв свою діяльність з початком військової агресії. Отже, напрямом спеціалізації ТОВ «За мир» є вирощування зернових та олійних культур з розвиненим виробництвом молока.

На рис. 2.1 представлено динаміку розмірів сільськогосподарських угідь ТОВ «За мир».

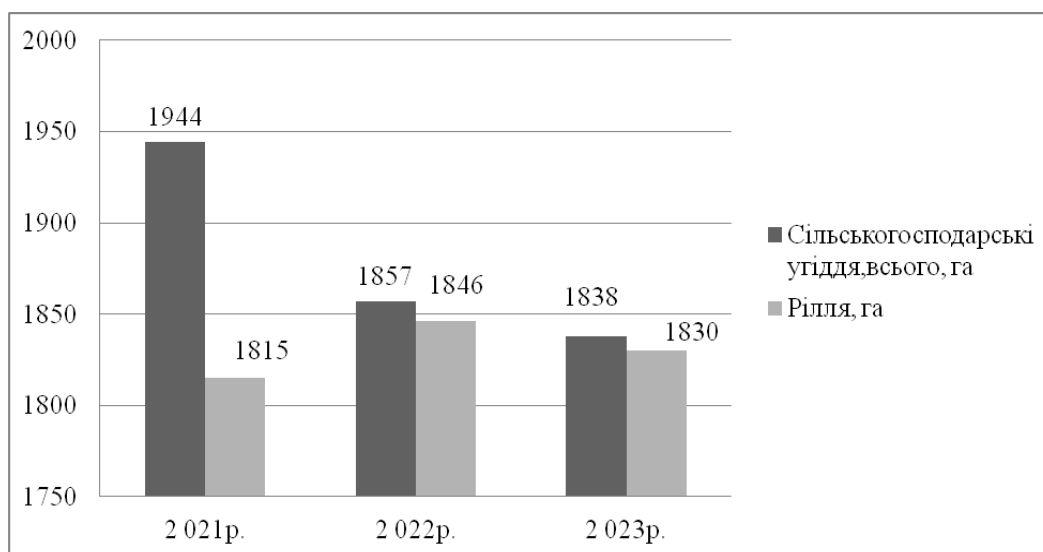


Рисунок 2.1 – Динаміка розміру земельних ресурсів ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано за ф. № 1-підприємництво (річна) ТОВ «За мир».

Земельні ресурси використовуються підприємством на правах оренди. Рівень розораності становить понад 90 %. Можемо зазначити, що площа сільськогосподарських земель у використанні підприємства зменшилася,

водночас, як зазначалося вище, це не позначилося негативним чином на результатах виробництва товарної продукції.

Проаналізуємо стан та забезпеченість підприємства основними засобами за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники використання основних засобів ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26674,0	28475,5	28930,5	2256,5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	49,0	50,0	42,0	-7,0
Фондовіддача	2,7	1,4	15,0	12,3
Фондомісткість	0,4	0,7	0,2	-0,2
Фондоозброєність, тис. грн. / 1 особу	544,4	569,5	688,8	144,4
Фондозабезпеченість, тис. грн. / 1 га	13,7	15,3	15,7	2,0
Продуктивність праці, тис. грн. / 1-го працівника	1462,6	796,1	2918,6	1456,0

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «За мир».

За період дослідження відбулося зростання середньорічної вартості основних засобів на 2256,5 тис. грн., що позитивної характеризує стан матеріально-технічної бази підприємства, оскільки були придбані транспортні засоби та сільгосптехніка (трактор, жатки, борони). Позитивно також можна оцінити динаміку показника фондовіддачі, і відповідно фондомісткості. Має місце збільшення показників фондоозброєності та фондозабезпеченості, що стало наслідком як зростання середньорічної вартості основних засобів, так і зменшення кількості працівників, а також зменшення площі сільгоспугідь. Продуктивність праці зросла, що також заслуговує позитивної оцінки з погляду використання основних засобів.

На рис. 2.2 графічно представлено динаміку структури оборотних активів ТОВ «За мир».

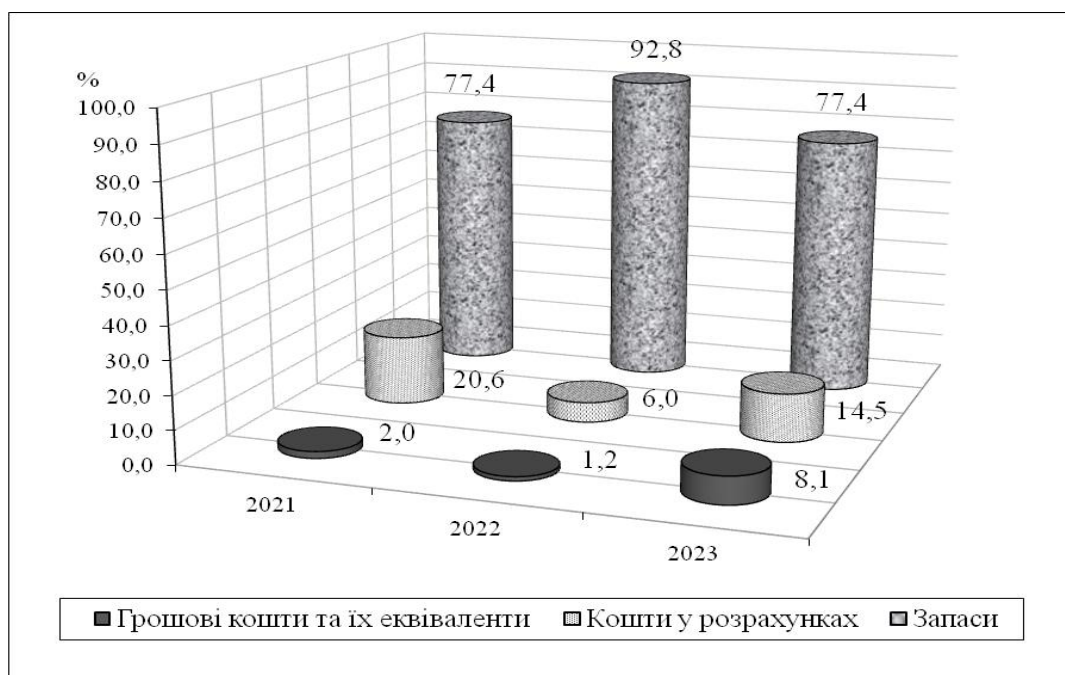


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1 «Баланс» ТОВ «За мир».

У структурі оборотних активів підприємства найбільшу питому вагу мають запаси протягом усього періоду дослідження, найбільший показник мав місце у 2022 р. Також відбулося зменшення показника питомої ваги коштів у розрахунках, що можна позитивно оцінити з позиції ділової активності підприємства. Аналогічно, збільшився в динаміці показник питомої ваги грошових коштів, що вказує на підвищення рівня платоспроможності підприємства.

У табл. 2.5 наведено показники використання трудових ресурсів ТОВ «За мир».

Таблиця 2.5 – Показники використання трудових ресурсів ТОВ «За мир», 2021–2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	49,0	50,0	42,0	-7,0
Відпрацьовано, люд.-днів	12250,0	12450,0	10920,0	-1330,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	71665,0	39804,0	122583,0	50918,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	6880,0	5007,0	6520,0	-360,0
Продуктивність праці, тис. грн. / 1 прац.	1462,6	796,1	2918,6	1456,0
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн.	11700,7	8345,0	12939,5	1238,8

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «За мир».

Варто відмітити зменшення показника середньорічної кількості працівників на 7 осіб, що відповідним чином зумовило значення показника відпрацьованих людино-днів в динаміці. Водночас, має місце збільшення чистого доходу від реалізації продукції, тобто через зменшення кількості працюючих показники обсягів реалізованої продукції не погіршилися. Розміри фонду заробітної плати зменшилися також через зменшення чисельності працюючих. Як зазначалося вище, продуктивність праці підвищилася, що є позитивною рисою. Розмір заробітної плати за місяць у середньому також збільшився. Тобто в цілому маємо підстави позитивно оцінити використання трудових ресурсів у ТОВ «За мир».

Проаналізуємо зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «За мир» за період дослідження за показниками табл. 2.6.

За період дослідження відбулося збільшення вартості майна на 20427,0 тис. грн. Також збільшився розмір власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку. Звітний рік підприємство працювало прибутково, хоча чистий прибуток зменшився на 2894,0 тис. грн. відносно базового року. Але порівняно з 2022 р. ситуація значно покращилася.

Таблиця 2.6 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «За мир», 2021–2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Валюта балансу (вартість майна)	110887,0	114752,0	131314,0	20427,0
Власний капітал	80196,0	82018,0	97456,0	17260,0
Чистий дохід від реалізації продукції	71665,0	39804,0	122583,0	50918,0
Собівартість реалізованої продукції	42620,0	26490,0	98066,0	55446,0
Чистий прибуток	18332,0	1822,0	15438,0	-2894,0
Рентабельність операційних витрат за чистим фінансовим результатом, %	25,9	3,5	23,7	-2,2 в. п.

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «За мир».

Отже, підприємство забезпечує рентабельність своєї діяльності на доволі високому рівні, незважаючи на зовнішні виклики та умови невизначеності.

2.2 Аналіз та оцінка діяльності керуючої підсистеми менеджменту ТОВ «За мир»

Аналіз та оцінка функціонування керуючої підсистеми менеджменту передбачає дослідження різних аспектів управління підприємством, зокрема: стратегічне планування, організаційна структура, процеси прийняття рішень, контроль та координація діяльності.

Перш, ніж оцінювати функціонування керуючої підсистеми менеджменту, необхідно проаналізувати стан стратегічного планування в підприємстві. Тобто необхідно оцінити, наскільки добре підприємство визначає свої цілі та стратегії для досягнення успіху на ринку. Вище керівництво (директор) ТОВ «За мир» у співпраці з спеціалістами підприємства визначають стратегічні цілі діяльності, при цьому враховують бачення власників підприємства, умови та кон'юнктуру на ринку, рівень конкуренції та економічні умови в країні. Безумовно, військова агресія РФ

негативно вплинула на досягнення визначених цілей у 2022 р., оскільки менеджменту прийшлося адаптуватися до змін умов діяльності, шукати способи протидії ризикам, приймати нестандартні управлінські рішення задля того, щоб забезпечити «виживання» підприємства, а також виконувати важливу місію продовольчого забезпечення.

Оцінка організаційної структури підприємства передбачає дослідження ланцюжка управління, взаємозв'язків між підрозділами та рівня гнучкості структури управління для адаптації до змін.

На рис. 2.3 представлено схему організаційної структури управління ТОВ «За мир».

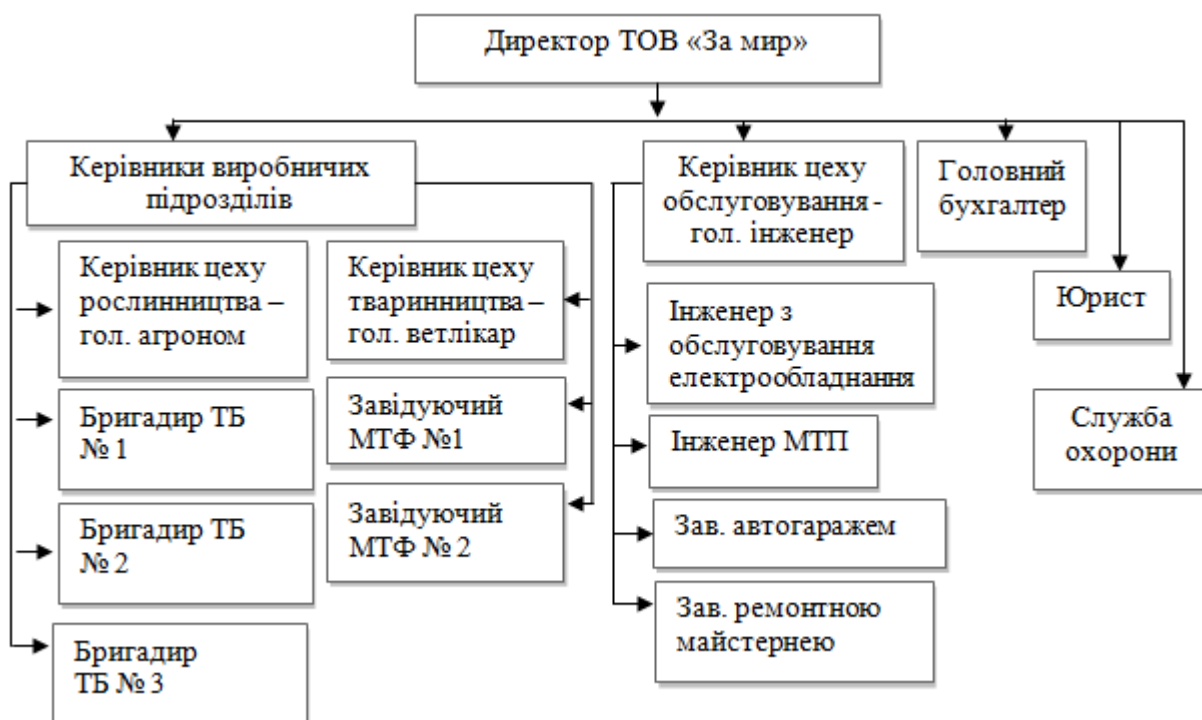


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «За мир»

Джерело: побудовано автором.

Організаційна структура управління в ТОВ «За мир» є лінійно-функціональною, у якій об'єднуються вертикальний принцип побудови та спеціалізація управління функціональними підсистемами.

Добре функціонуюча керуюча підсистема повинна мати ефективні

процеси прийняття рішень. Управлінські рішення приймаються на основі аналізу даних та інформації, залучаючи відповідних зацікавлених сторін.

У ТОВ «За мир» прийняття управлінських рішень базується на здійсненні переміщення наперед вже визначених та при потребі обговорених характеристик майбутнього рішення. При цьому проводиться оцінка можливих варіантів і обирається той, який має найбільший позитивний вплив при його реалізації. Коли рішення стають регулярними через повторення певних ситуацій, використовується алгоритм «питання-відповідь» за таким порядком дій:

- 1) визначення форми рішення: одноосібне або колективне (колегіальне);
- 2) обґрунтування необхідності та доцільності рішення;
- 3) узгодження рішення з відповідними особами;
- 4) встановлення періодичності контролю та його форми;
- 5) визначення особи, яка контролює та відповідає за реалізацію рішення;
- 6) делегування повноважень та внесення змін у рішення за необхідності;
- 7) формування звітності про виконане рішення;
- 8) оцінка результативності виконання рішення.

Керівник (директор) приймає рішення як самотійно, так і залучаючи професіоналів з відповідним фахом та аналітичними здібностями. Участь профільних фахівців у процесі прийняття рішень підтверджує їх компетентність та професійний досвід. За необхідності формування проєкту чи кінцевого варіанту рішення проводяться засідання з метою обговорення проблемної ситуації та генерації ідей, що свідчить про застосування колективного методу прийняття управлінських рішень. Для управлінських рішень фінансово-економічного характеру використовуються сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення.

Ефективний контроль дозволяє відстежувати виконання стратегічних цілей та рішень, а також вчасно виявляти будь-які аномалії чи проблеми в роботі підприємства. У ТОВ «За мир» функція контролю реалізується на всіх рівнях управління.

Координація внутрішніх та зовнішніх процесів діяльності є ключовим елементом успішного функціонування керуючої підсистеми менеджменту, що передбачає співпрацю між структурними підрозділами, відділами, комунікацію та вирішення конфліктів.

Результативність діючої у ТОВ «За мир» технології управління можемо оцінити за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники результативності технології управління ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р від 2021 р.
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	0,9	0,8	1,0	0,1
Коефіцієнт використання інформації	1,0	0,9	1,0	0,0
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	0,9	0,8	0,9	0,0
Частка сучасних видів оргтехніки, комп'ютерного обладнання у загальній їх вартості, %	50	50	65	15 в. п.

Джерело: складено та розраховано за інформацією ТОВ «За мир» та на основі власних спостережень.

Отже, можна зазначити, що діюча технологія управління у ТОВ «За мир» дає належні результати, наведені показники мають позитивну динаміку та мають високі значення. Зменшення значень показників мало місце лише у 2022 р. через кризові та непередбачувані ситуації в умовах воєнного стану.

Якість функціонування керуючої підсистеми напряму здійснює вплив на рівень організаційної культури підприємства. За показниками табл. 2.8 можемо оцінити рівень організаційної культури ТОВ «За мир».

Наведені у табл. 2.8 показники дають підстави визначити, що рівень організаційної культури підприємства є доволі високим, а зниження оцінки рівня задоволеності умовами праці зумовлено через ризики військового стану.

Таблиця 2.8 – Показники рівня організаційної культури ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
	Оцінка від 1 до 5 балів			
Рівень задоволеності умовами праці	5	3	4	-1
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі	4	4	5	1
Рівень задоволеності прийнятими нормами поведінки працівників	4	4	4	0
Рівень безпеки та охорони праці	5	4	5	0
Рівень умов професійного розвитку та соціального захисту персоналу	5	4	5	0

Джерело: складено на основі власних спостережень та за результатами опитування у ТОВ «За мир».

У табл. 2.9 представлено динаміку показників ефективності персоналу ТОВ «За мир».

Таблиця 2.9 – Показники ефективності персоналу ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу	1,0	0,9	0,8	-0,2
Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу	0,8	0,8	0,9	0,1
Питома вага управлінського персоналу, стаж якого на підприємстві та галузі перевищує 5 років, %	40,0	40,0	50,0	10,0 в.п.
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу	0,82	0,75	2,37	1,55

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «За мир».

Показники, наведені у табл. 2.9, дають можливість зробити висновок про ефективність персоналу підприємства, рівень якої збільшився на кінець 2023 р. на 1,55 п. Варто зауважити, що зменшення значення показника кількісної

укомплектованості персоналу в динаміці зумовлено процесами мобілізації під час воєнного стану.

Ефективність роботи апарату управління ТОВ «За мир» можемо оцінити на основі показників табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оціночні показники визначення ефективності роботи апарату управління ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2023 р.	Індекс
Питома вага, %:			
- працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства	24,49	28,57	1,16
- заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді зарплати підприємства	42,11	43,28	1,03
- заробітної плати працівників апарату управління в загальних витратах підприємства	2,80	2,63	0,93
- витрат на утримання апарату управління в загальних витратах підприємства	36,12	38,68	1,07
Індекс економічності апарату управління	х	х	1,05
Виробництво продукції:			
- на 1-го працівника апарату управління, тис. грн. / 1 прац.	5972,08	10215,25	1,71
- на 1 грн. зарплати працівників апарату управління, тис. грн.	0,43	0,60	1,40
- на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, тис. грн.	0,02	0,03	1,50
Чистий прибуток на 1-го прац. апарату управління, тис. грн.	1527,67	1286,50	0,84
Індекс результативності апарату управління	х	х	1,36
Індекс ефективності управлінської праці	х	х	1,31

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «За мир».

Таким чином, на кінець періоду дослідження рівень ефективності управлінської праці підвищився, що дає можливість позитивно оцінити в цілому роботу керуючої підсистеми (управлінського апарату) ТОВ «За мир», незважаючи на незначне збільшення загальних витрат на управлінський персонал і завдяки збільшенню обсягів виробництва та доходів від реалізації продукції.

2.3 Аналіз та оцінка результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту ТОВ «За мир»

Проведемо аналіз та оцінку результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту ТОВ «За мир», використовуючи комплекс фінансово-економічних показників та показників продуктивності керованої підсистеми.

У табл. 2.11 наведено показники для оцінки результативності управління операційною діяльністю ТОВ «За мир».

Таблиця 2.11 – Показники результативності управління операційною діяльністю ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт фондівдачі основних засобів	2,70	1,40	15,0	12,30
Коефіцієнти фізичного зносу основних засобів	0,17	0,19	0,24	0,07
Рентабельність витрат операційної діяльності, %	25,90	3,50	23,70	-2,20 в. п.

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «За мир».

За показниками табл. 2.11 ефективність управління операційною діяльністю ТОВ «За мир» в цілому можемо позитивно оцінити, хоча має місце незначне зниження рівня рентабельності операційних витрат та збільшення коефіцієнту фізичного зносу основних засобів.

Проаналізуємо динаміку показників результативності управління фінансовою діяльністю ТОВ «За мир» за даними табл. 2.12.

За наведеними вище показниками можемо визначити, що управління фінансовою діяльністю підприємства було в цілому ефективним, але необхідно звернути увагу на окремі аспекти фінансової діяльності підприємства. Значення коефіцієнта фінансової залежності знаходиться у

Таблиця 2.12 – Показники результативності управління фінансовою діяльністю ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт фінансової залежності	1,38	1,40	1,35	-0,03
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	0,63	0,61	0,62	-0,01
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,48	0,19	0,43	-0,05
Коефіцієнт мобільності активів	0,73	0,73	0,72	-0,01
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	0,85	2,51	1,31	0,46
Рентабельність власного капіталу, %	25,81	2,25	17,20	-8,61 в.п.

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «За мир».

межах рекомендованих значень ($<2,0$), що заслуговує позитивної оцінки, хоча в динаміці має місце незначне зниження показника. Значення коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами також перебувають в області оптимальних значень ($>0,5$), хоча також наявне незначне зменшення показника.

Значення коефіцієнту термінової ліквідності протягом періоду дослідження є невисокими та не відповідають рекомендованій області значень ($0,7-0,8$), і також на кінець звітного року має місце зниження значень показника. Така ситуація зумовлює необхідність зміни структури активів з метою підвищення їх ліквідності.

Позитивної оцінки заслуговують значення і динаміка показника мобільності активів (рекомендовані значення $\geq 0,5$).

Значення коефіцієнта співвідношення кредиторської заборгованості до дебіторської значно змінювалися в динаміці, що відповідним чином зумовлено безпосередньо змінами розмірів кредиторської та дебіторської заборгованостей протягом періоду дослідження. Станом на кінець 2023 р. кредиторська заборгованість підприємства переважала дебіторську у 1,31 рази.

Підприємство протягом періоду дослідження використовувало власний капітал прибутково, хоча варто відмітити зниження значення показника рентабельності власного капіталу на 8,61 в.п.

Проведемо дослідження ефективності менеджменту інвестиційної діяльності ТОВ «За мир» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники ефективності управління інвестиційною діяльністю ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Вартість майна, тис. грн.	110887,00	114752,00	131314,00	20427,0
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу	0,25	0,25	0,22	-0,03
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	1,31	1,51	1,31	0,00
Рентабельність вкладеного капіталу, %	23,18	1,85	14,12	-9,06 в.п.
Рентабельність усіх ресурсів, %	19,64	1,65	12,80	-6,84 в.п.

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «За мир».

Вищенаведені показники вказують на те, що управління інвестиційною діяльністю підприємства була в цілому ефективним. Вартість майна підприємства збільшилася на 20427, тис. грн. за період дослідження. Значення коефіцієнта реальної вартості основних засобів у валюті балансу зменшилися в динаміці і знаходяться нижче рекомендованих значень, що зумовлено зносом основних засобів. Значення коефіцієнта маневреності власного оборотного капіталу не змінилися. Вкладений капітал використовувався рентабельно, хоча має місце зниження показника рентабельності на 9,06 в.п. Усі ресурси, використані підприємством для своєї діяльності рентабельно, хоча також наявне незначне зниження показника рентабельності. у цілому можемо зробити висновок, що основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності ТОВ «За мир» є власні кошти.

Окрім економічної ефективності управління підприємства, вважаємо за доцільне проаналізувати показники соціальної ефективності управління, оскільки це стосується персоналу підприємства, від продуктивності праці якого залежать економічні результати господарської діяльності.

Проаналізуємо показники соціальної ефективності управління за даними табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники соціальної ефективності управління ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Рівень стабільності кадрів	1,0	0,9	0,9	-0,1
Продуктивність праці, тис. грн. / 1 прац.	1462,6	796,1	2918,6	1456,0
Зарплатовіддача	10,4	7,9	18,8	8,4

Джерело: розраховано та складено за інформацією ТОВ «За мир».

Отже, наведені у табл. 2.14 показники дають можливість визначити, що рівень соціальної ефективності управління ТОВ «За мир» є доволі високим, що підтверджується стабільністю кадрів, величиною продуктивності праці та рівнем зарплатовіддачі, у тому числі в динаміці.

Проаналізуємо показники ділової активності підприємства, оскільки вони характеризують є узагальненою характеристикою, яка показує дії підприємства, спрямовані на забезпечення динамічного розвитку і досягнення визначених цілей діяльності (табл. 2.15).

За показниками табл. 2.15 можемо визначити, що у цілому ТОВ «За мир» має високий рівень ділової активності, що забезпечує йому динамічний розвиток і досягнення цілей. Має місце позитивна динаміка наведених показників ділової активності. Водночас, період окупності власного капіталу збільшився на 1,9 р., що зумовлено збільшенням розміру власного капіталу та зменшенням розміру чистого прибутку.

Таблиця 2.15 – Показники ділової активності ТОВ «За мир», 2021–2023

рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,722	0,353	0,996	0,275
Оборотність дебіторської заборгованості:				
- днів	89,1	102,5	22,1	-67,0
- оборотів	4,0	3,5	16,3	12,3
Оборотність запасів:				
- днів	279,2	648,9	231,7	-47,5
- оборотів	1,3	0,6	1,6	0,3
Тривалість операційного циклу, дні	368,3	751,4	253,7	-114,6
Оборотність кредиторської заборгованості:				
днів	101,2	124,6	37,7	-63,4
оборотів	3,6	2,9	9,5	6,0
Оборотність власного капіталу:				
днів	356,8	733,6	263,5	-93,3
оборотів	1,0	0,5	1,4	0,4
Оборотність власного оборотного капіталу:				
днів	216,8	459,1	165,7	-51,1
оборотів	1,7	0,8	2,2	0,5
Тривалість фінансового циклу, дні	267,1	626,8	216,0	-51,1
Період окупності власного капіталу, років	3,9	44,5	5,8	1,9

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «За мир».

Проаналізуємо та проведемо оцінку того, наскільки ТОВ «За мир» дотримується «золотого» правила розвитку підприємства. Для цього перевіримо дотримання умови:

$$T_{\text{П}} > T_{\text{В}} > T_{\text{А}} > 100\%, \quad (2.1)$$

де $T_{\text{П}}$ – темп зростання прибутку підприємства, %;

$T_{\text{В}}$ – темп зростання виручки, %;

T_A – темп зростання сукупних активів підприємства, %.

Нерівність $T_A > 100\%$ показує нарощення економічного потенціалу і масштабів діяльності підприємства; нерівність $T_B > T_A$ зазначає на необхідності забезпечення підвищення ефективності використання усіх ресурсів підприємства; нерівність $T_{\Pi} > T_B$ вказує на відносно зниження витрат виробництва та обігу.

Вихідні дані (показники) для оцінки дотримання «золотого» правила розвитку підприємства узагальнені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники для оцінки дотримання «золотого» правила розвитку ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Чистий прибуток, тис. грн.	18332,0	1822,0	15438,0	-2894,0
Темп росту чистого прибутку (T_{Π}), %	117,8	9,9	847,3	729,5 в.п.
Чистий дохід, тис. грн.	71665,0	39804,0	122583,0	50918,0
Темп росту обсягу реалізації (T_B), %	94,7	55,5	307,9	213,2 в.п.
Середній розмір капіталу, тис. грн.	99321,5	112820,0	123033,0	23711,5
Темп росту авансованого капіталу (T_A), %	139,8	113,6	109,1	-30,7 в.п.

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «За мир».

Очевидно, що протягом досліджуваного періоду відбулося підвищення темпів росту прибутку, обсягів реалізації та зниження темпів росту авансованого капіталу.

Проведемо співставлення показників темпів росту (табл. 2.16) відповідно до умов-нерівностей «золотого» правила розвитку (табл. 2.17).

Отже, можемо зробити висновок, що протягом періоду дослідження виконувалася постійно перша нерівність ($T_A > 100\%$), що означає факт збільшення економічного потенціалу підприємства і можна оцінити позитивно.

Друга нерівність ($T_B > T_A$) було дотримано лише у 2023 р., що вказує на ефективне використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.17 – Оцінка рівня дотримання умов «золотого» правила розвитку ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Нерівність	2021 р.	2022 р.	2023 р.
$T_A(\%) > 100\%$	139,8 > 100,0 дотримано	113,6 > 100,0 дотримано	109,1 > 100,0 дотримано
$T_B(\%) > T_A(\%)$	94,7 < 139,8 не дотримано	55,5 < 113,6 не дотримано	307,9 > 109,1 дотримано
$T_{\Pi}(\%) > T_B(\%)$	117,8 > 94,7 дотримано	9,9 < 55,5 не дотримано	847,3 > 307,9 дотримано

Джерело: власні дослідження.

Третя нерівність ($T_{\Pi} > T_B$) виконувалася у 2021 та 2023 рр., оскільки 2022 р. був складним для діяльності підприємства в цілому.

Узагальнені результати оцінки дотримання «золотого» правила розвитку ТОВ «За мир» наведені на (рис. 2.4).

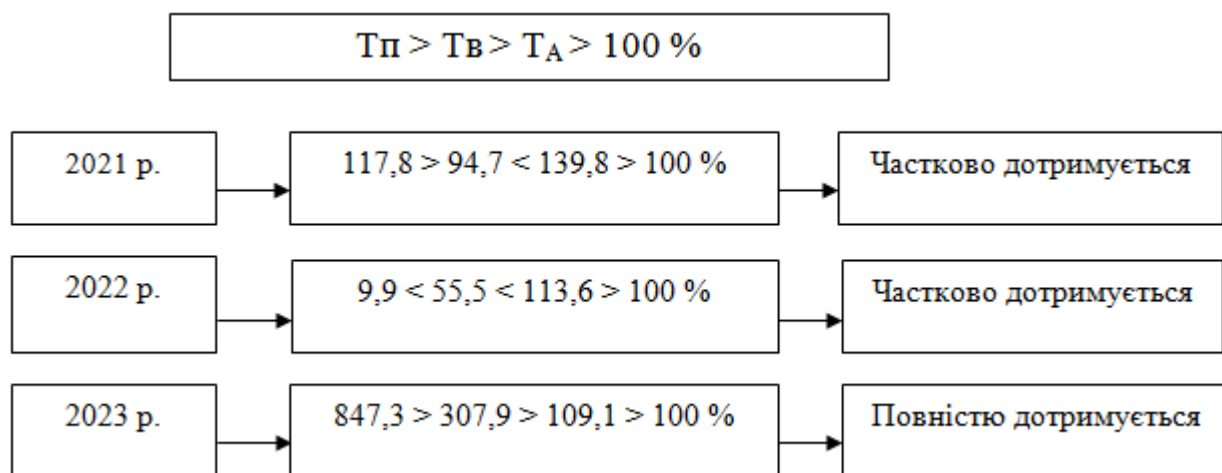


Рисунок 2.4 – Рівень дотримання «золотого» правила розвитку

ТОВ «За мир», 2021–2023 рр.

Джерело: досліджено та побудовано автором.

Таким чином, у 2023 р. діяльність ТОВ «За мир» відповідала умовам «золотого» правила розвитку, і це є позитивною характеристикою з погляду результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту підприємства, а також ефективності менеджменту в цілому.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЗА МИР»

Сучасні підприємства, у тому числі і аграрної галузі, швидко переходять від традиційних методів управління до цифрових на всіх рівнях. Це стає необхідністю для їх виживання та збереження конкурентоспроможності. З'являється великий попит на ефективні цифрові рішення для управління, оскільки підприємства, які не пристосовуються до нового цифрового середовища, ризикують бути витісненими з ринку. Ті, хто готові до змін і можуть швидко адаптуватися до нових умов, мають великий потенціал успіху. Цифрова трансформація охоплює усі аспекти бізнесу і пропонує ефективні стратегії для їх вдосконалення, використовуючи нові цифрові технології [11].

Цифрова трансформація – це процес впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства, який передбачає не лише встановлення нового обладнання чи програмного забезпечення, але й глибокі зміни в управлінських підходах, корпоративній культурі та комунікаціях. Цифрові технології стають ключовим елементом для підвищення ефективності української економіки, а в окремих секторах вони визначають стратегії виробництва та продажу продукції [16].

Сьогодні в професійному середовищі все частіше використовується термін «цифровий менеджмент» або «Digital Management» для опису нового підходу до управління, який формується на фоні традиційного, «нетехнологічного» управління. Поява цифрового управління ставить питання про необхідність визначення чітких критеріїв, за якими можна оцінювати ефективність управління в конкретних умовах сучасного бізнесу [15, с. 100].

Сучасний агробізнес також відчуває помітні зміни завдяки інтеграції цифрового менеджменту у свою діяльність. Хоча нещодавно сільське господарство вважалось консервативним і менш схильним до використання

цифрових технологій, але тепер воно переходить до нової ери, де цифровий менеджмент стає ключовим для управління аграрними ресурсами, оптимізації виробництва та підтримки екологічної стійкості [20, с. 208]. Це дозволяє аграрним підприємствам ефективніше здійснювати аналітику, планування та контроль над виробництвом, що у свою чергу, сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації витрат і збільшенню конкурентоспроможності на ринку.

Однією з основних переваг, яку формує впровадження цифрового менеджменту в діяльність аграрних підприємств, є підвищення продуктивності. Завдяки цифровим технологіям аграрні підприємства можуть керувати виробничими процесами точніше. Використання супутникових систем, датчиків Інтернету речей (IoT) та автономних машин дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як вода, добрива та пестициди. Це допомагає збільшити ефективність виробництва, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств в нестабільних умовах ринку та змін [7, с. 49; 8, с. 74].

Сучасний цифровий менеджмент дозволяє відстежувати кожен етап аграрного виробництва (наприклад, починаючи від посівної і закінчуючи збиранням врожаю), що допомагає підвищити якість та безпеку аграрної продукції [19, с. 4617]. Споживачі можуть легко отримувати інформацію про походження продукції, що сприяє збільшенню довіри до аграрних виробників. Крім того, цифровий менеджмент надає доступ до великих обсягів даних та аналітичних інструментів для прогнозування тенденцій та прийняття рішень на основі даних, що робить процес управління більш ефективним та обґрунтованим.

Штучний інтелект і машинне навчання є важливими інструментами для автоматизації аналізу даних та передбачення в аграрному виробництві. Зібрані дані можуть бути оброблені за допомогою цих технологій для прогнозування рівня урожайності, ринкових тенденцій та оптимізації бізнес-процесів. Це дозволяє аграрним підприємствам приймати кращі та обґрунтовані рішення на

основі точних даних, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності управління.

Водночас, поряд з можливостями цифрового менеджменту також постають виклики та обмеження, зокрема: доступ до технологій та необхідне навчання персоналу, питання кібербезпеки, висока вартість впровадження цифрових рішень, проблеми конфіденційності даних та потреба в постійному оновленні інфраструктури. Проте, попри наявні виклики та обмеження цифровий менеджмент в аграрному секторі має величезний потенціал для покращення продуктивності, стійкості та якості продукції [21, с. 14].

Отже, використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси виробництва, ефективніше використовувати ресурси, впроваджувати точне землеробство та моніторинг врожаїв за допомогою сучасних систем. Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів та технологій менеджери зможуть швидше збирати, обробляти та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для вдосконалення функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир» ми пропонуємо розглянути впровадження сучасних інформаційних технологій в межах цифровізації бізнесу. Одним із рішень є програмний комплекс «Управління АГРОбізнесом» від розробника ТОВ «КВАРЦ» [14]. Ця компанія спеціалізується на створенні галузевих рішень для сільського господарства, використовуючи передові інструменти та технології для автоматизації бізнесових процесів підприємств.

Впровадження цього програмного комплексу дозволить автоматизувати процеси управління підприємством, забезпечуючи якісну підтримку та інформаційно-технологічне супроводження на базі таких систем, як «Business Automation Software», «1С: Підприємство», «UA – Бюджет». Крім того, розробники надають можливість навчання персоналу та доступ до методичних рекомендацій, що допоможе швидко і ефективно освоїти нові інструменти та інтегрувати їх у роботу підприємства [14].

Для управління агробізнесом ми пропонуємо використовувати інструменти контролю та управління, представлені у програмному продукті «Облік як інструмент для управління». Ця програма забезпечує оперативне отримання даних про комерційну діяльність підприємства, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Можливості програми передбачають:

1. Оперативна фіксація даних, а саме:
 - внесення даних про відвантаження сільськогосподарської продукції;
 - облік грошових надходжень;
 - фіксація придбання насіння, добрив, пестицидів.
 - облік витрат на заправку сільськогосподарської техніки.
2. Унеможливлення дублювань даних та операцій:
 - підхід до фіксації даних дозволяє уникнути їх дублювання;
 - сприяння економії коштів на програмне забезпечення;
 - зменшується час на підготовку звітів для керівництва;
 - скорочується кількість необхідних працівників.
2. Економія часу на отримання інформації:
 - менеджери можуть у будь-який момент отримати необхідну інформацію в зручному вигляді;
 - не потрібно витрачати час на аналіз даних у фінансових звітах або планах рахунків;
 - програма включає навчальні модулі для бухгалтерів та економістів, що дозволяють швидко освоїти оперативне внесення даних та проведення розрахунків.
4. Облік даних як інструмент контролю:
 - облік ресурсного забезпечення підрозділів підприємства: зерносклад, бухгалтерський облік, кадровий облік, облік витрат на ресурси. Автоматично фіксуються всі пересування по зерноскладу від відвантаження до списання, що допомагає уникнути крадіжок та своєчасно реагувати на нестандартні ситуації. Інформація з сільськогосподарської техніки, яка працює у

виробничих процесах рослинництва, надходить і зберігається в програмі, що дозволяє фіксувати витрати на насіння, добрива, пестициди, паливо тощо.

5. Облік даних як інструмент планування:

- оперативне внесення даних про витрати дозволяє робити прогнози на майбутні періоди та оптимізувати управління ресурсами, що особливо важливо для галузі рослинництва при вирощуванні озимих культур з їх довгим технологічним циклом виробництва та відстроченим прибутком. Програма дозволяє контролювати поточний стан запасів добрив, регуляторів росту рослин, пестицидів тощо.

Цифрове рішення, модуль «Управління АГРОБізнесом», може ефективно інтегруватися в бізнес-процеси ТОВ «За мир», оскільки весь функціонал програми відповідає потребам системи менеджменту підприємства.

Функціональні можливості програмного модуля «Управління АГРОБізнесом» узагальнені у табл. 3.1.

При придбанні програмного продукту надається пакет сервісного обслуговування, який включає усунення технічних неполадок, проведення консалтингу, внесення необхідних змін та додаткових функцій, а також систематичне оновлення програми. Тарифні плани сервісного обслуговування користувачів програмного комплексу «Управління АГРОБізнесом» передбачають різні пропозиції: від 21000 грн. на рік (тариф «Мінімальний»), до 33000 грн. на рік (тариф «Зручний»). На нашу думку, ТОВ «За мир» може придбати зазначений програмний комплекс за тарифом «Зручний», наявні фінансові ресурси це дозволяють, оскільки цей тариф передбачає найширший перелік послуг. За цим тарифом при придбанні програмного продукту клієнти отримують широкий спектр сервісних послуг, включаючи регулярні оновлення згідно з чинним законодавством України. Послуги дистанційного оновлення забезпечують своєчасну актуалізацію програмного забезпечення.

Клієнти можуть отримувати консультації електронною поштою з терміном відповіді до двох днів, а також телефонні консультації, обмежені

Таблиця 3.1 – Функціональні можливості модуля
«Управління АГРОБізнесом»

Види та напрями діяльності	Можливості
Управління персоналом та витратами на оплату праці	Менеджмент відносин з персоналом від рекрутингу до відпусток і заробітної плати
Формування аналітичної звітності.	Звіти за формами економічної, бухгалтерської та фінансової звітності
Вирощування рослинницької продукції та її переробка	Можливість диверсифікації виробництва та переходу на зберігання та переробку продукції. Управління зерносховищем
Податковий облік	Формування податкових звітів для 4 групи оподаткування та автоматичне завантаження звітності на сервер ДФС
Планування в галузі рослинництва	Оптимальне планування процесами вирощування с/г культур: закладення полів, калькуляція витрат на посів, внесення добрив, план завантаження транспорту, план по персоналу
GPS навігація, контроль МТП	Прикріплення пристроїв контролю, спостереження за виконанням робіт для оптимізації витрат, запобігання крадіжкам та он-лайн спостереження результатів робіт
Процеси вирощування зернових, технічних культур	Щоденне ведення обліку виробничих операцій, вихідних даних про кожне поле, культуру та витрати відповідно до технології вирощування

Джерело: узагальнено автором за [14].

тарифом: до п'яти дзвінків на добу (кожен до 15 хвилин) та загалом не більше п'яти годин на місяць. Також передбачено вирішення питань за допомогою віддаленого підключення. Протягом усього періоду супроводу програми клієнти мають доступ до професійних онлайн-сервісів та можливості оновлення програмної продукції, а також до сервісу здачі електронної звітності. Крім того, клієнтам надається безкоштовний доступ до онлайн-семінарів «Лекторій» для однієї особи від організації, що допомагає їм постійно тримати руку на пульсі нових знань та навичок.

Щоб ухвалити рішення щодо доцільності придбання модуля «Управління АГРОБізнесом», потрібно встановити та проаналізувати його переваги та проблеми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Переваги та проблемні аспекти впровадження програмного модуля «Управління АГРОБізнесом» у діяльність ТОВ «За мир»

Переваги модуля	Проблемні аспекти щодо впровадження модуля
1. Оперативний облік даних: швидка та точна фіксація даних, їх точність і швидкість обробки.	1. Значні початкові витрати, особливо на початкових етапах впровадження.
2. Запобігання дублюванню даних: зниження витрат на програмне забезпечення, зменшення навантаження на персонал, зниження ймовірності помилок.	2. Складність інтеграції: можуть виникнути проблеми при інтеграції нового програмного забезпечення з уже існуючими системами та процесами (проблеми сумісності).
3. Швидкий доступ до інформації: економія часу, необхідного для аналізу даних, підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень.	3. Необхідність навчання персоналу: тимчасове зниження продуктивності під час навчання, а також можлива потреба у додаткових витратах на навчальні програми.
4. Підвищення безпеки та контроль: можливість уникнути крадіжок та своєчасно реагувати на нестандартні ситуації.	4. Технічна підтримка та обслуговування: потреба в постійному технічному супроводі та оновленнях програмного забезпечення; залежність від постачальника програмного забезпечення.
5. Підтримка планування: дозволяє прогнозувати витрати на майбутні періоди та оптимізувати управління ресурсами.	5. Зміни в організаційних процесах: виникнення опору змінам з боку персоналу, конфліктів та уповільнення впровадження змін.
6. Навчання та підтримка персоналу: швидке та ефективне освоєння нової системи, зменшення втрат продуктивності під час перехідного періоду.	6. Безпека даних: можливі загрози кібербезпеці та втрати даних у випадку недостатньо ефективного захисту.
7. Сервісне обслуговування: безперебійна робота системи та своєчасне оновлення функціоналу відповідно до потреб підприємства.	7. Оцінка ефективності: виявлення невідповідності очікувань щодо покращення продуктивності та реальних результатів.
8. Інтеграція з існуючими бізнес-процесами: зниження витрат на адаптацію та впровадження нових технологій, підвищуючи загальну ефективність роботи підприємства.	

Джерело: складено автором за [14].

Перед прийняттям рішення про придбання модуля «Управління АГРОБізнесом» важливо ретельно оцінити всі можливості та проблемні аспекти. Необхідно провести детальний аналіз потенційних ризиків та розробити стратегії їхнього мінімізації, щоб забезпечити успішне

впровадження та оптимальне використання нового програмного забезпечення. Впровадження модуля «Управління АГРОБізнесом» забезпечить оптимізацію багатьох процесів ТОВ «За мир», підвищить ефективність управління ресурсами та допоможе приймати більш обґрунтовані рішення.

Рекомендуємо передбачити в бюджеті підприємства витрати на інновації для придбання купівлі нового програмного продукту, а також на навчання працівників цифровим навичкам. Крім цього, необхідно оновити або закупити комп'ютери, ноутбуки та планшети. Враховуючи можливі обстріли та знеструмлення, також слід передбачити придбання електрогенераторів. Усе це дозволить через цифровізацію процесів аграрного підприємства ефективніше і оптимальніше управляти наявними ресурсами і у підсумку сприятиме удосконаленню функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено рекомендації по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «За мир».

1. Управління аграрними підприємствами в сучасних умовах вимагає зосередження на створенні прибуткового бізнесу за допомогою наявних ресурсів. Для досягнення цієї мети важлива роль державної аграрної політики, яка повинна забезпечити економічні та правові умови для ефективної діяльності аграрних суб'єктів. Це потребує глибокого аналізу управління виробничо-господарською діяльністю з метою підвищення ефективності. Успіхи та невдачі підприємства значною мірою залежать від якості його менеджменту. Успішний менеджмент здатний ефективно використовувати ресурси, розробляти стратегії розвитку та швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Невдалий менеджмент може призвести до непродуктивного використання ресурсів, неправильних стратегій та недооцінки ризиків і можливостей.

Менеджмент – це професійна галузь, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства за допомогою відповідних методів, принципів та функцій. Це означає управління виробництвом через систему методів і засобів, що сприяє підвищенню прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

2. ТОВ «За мир» є аграрним підприємством приватної форми власності. Підприємство спеціалізується на вирощуванні насіння олійних, зернових культур, а також виробляє продукцію тваринництва (молоко та ВРХ). Підприємство сформувало усталені зв'язки з постачальниками та постійними споживачами, має у резерві альтернативні варіанти постачання та налагоджені канали збуту продукції.

За період дослідження відбулося зростання середньорічної вартості основних засобів, оскільки були придбані транспортні засоби та сільгосптехніка, що позитивно характеризує стан матеріально-технічної бази

підприємства. Відбулося збільшення вартості майна та власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку. Звітний рік підприємство працювало прибутково, хоча чистий прибуток зменшився на 2894,0 тис. грн. відносно базового року. Визначено, що підприємство забезпечує рентабельність своєї діяльності на доволі високому рівні, незважаючи на зовнішні виклики та умови невизначеності під час дії воєнного стану.

Організаційна структура управління в ТОВ «За мир» є лінійно-функціональною, у якій об'єднуються вертикальний принцип побудови та спеціалізація управління функціональними підсистемами.

Встановлено, що діюча технологія управління ТОВ «За мир» дає належні результати, що підтверджують показники її результативності. Зменшення значень показників результативності технології управління було лише 2022 р. через кризові та непередбачувані ситуації в умовах початку військової агресії. Оцінка ефективності роботи управлінського персоналу дозволила встановити, що рівень ефективності управлінської праці підвищився, і це дає можливість позитивно оцінити у цілому роботу керуючої підсистеми (управлінського апарату) ТОВ «За мир».

Визначено, що управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства протягом періоду дослідження було ефективним. Рівень соціальної ефективності управління ТОВ «За мир» також є доволі високим, що підтверджується стабільністю кадрів, величиною продуктивності праці та рівнем зарплатовіддачі у динаміці.

Доведено, що підприємство має високий рівень ділової активності, що забезпечує йому динамічний розвиток і досягнення цілей.

У звітному році діяльність ТОВ «За мир» відповідала умовам «золотого» правила розвитку, що є позитивною характеристикою з погляду результативності функціонування керованої підсистеми системи підприємства, а також ефективності менеджменту в цілому.

3. З метою удосконалення системи менеджменту ТОВ «За мир» наведено рекомендації по впровадженню у практичну діяльність сучасного

програмного комплексу «Управління АГРОБізнесом» як інструменту аналітичного та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в аграрному бізнесі. Для управління агробізнесом ми пропонуємо використовувати інструменти контролю та управління, представлені у програмному продукті «Облік як інструмент для управління». Ця програма забезпечує оперативне отримання даних про комерційну діяльність підприємства, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. При придбанні програмного продукту надається пакет сервісного обслуговування, який включає усунення технічних неполадок, проведення консалтингу, внесення необхідних змін та додаткових функцій, а також систематичне оновлення програми.

На нашу думку, ТОВ «За мир» може придбати зазначений програмний комплекс за тарифом «Зручний», наявні фінансові ресурси це дозволяють, оскільки цей тариф передбачає найширший перелік послуг. За цим тарифом при придбанні програмного продукту клієнти отримують широкий спектр сервісних послуг, включаючи регулярні оновлення згідно з чинним законодавством України.

Рекомендуємо передбачити в бюджеті підприємства витрати на інновації для придбання купівлі нового програмного комплексу, а також на навчання працівників цифровим навичкам. Крім цього, необхідно оновити або закупити комп'ютери, ноутбуки та планшети. Враховуючи можливі знеструмлення, також слід передбачити придбання електрогенераторів. Усе це дозволить на основі цифровізації процесів аграрного підприємства ефективніше і оптимальніше управляти наявними ресурсами і у підсумку сприятиме удосконаленню функціонування системи менеджменту ТОВ «За мир».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречко А. В., Джумаєєва Д. Д. Імплементація зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 146–155. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240580/238927> (дата звернення: 20.04.2024).
2. Гурська І. С., Федуняк І. О., Герчанівська С. В. Формування систем менеджменту в аграрних підприємствах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.3. № 2. С. 82–89.
3. Данилова О. А. Менеджмент у сільському господарстві, як основний інструмент підвищення ефективності діяльності вітчизняних аграрних підприємств. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9675/1/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
4. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. 25 (12). URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_12_p_42_50.pdf (дата звернення: 16.12.2023).
5. Жечева А. М. Сутність менеджменту аграрного підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : Матеріали IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка, м. Полтава, 2021. С. 67–69. URL: <https://core.ac.uk/download/553650068.pdf> (дата звернення: 17.01.2024).
6. Жмуденко В. О. Особливості управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/880606e8-9c65-4e82-8086-bfdd37945f48/content> (дата звернення: 18.01.2024).

7. Крикота Б. С. Удосконалення менеджменту аграрних підприємств на основі цифрової трансформації. *Актуальні питання фінансів, економіки, обліку і менеджменту: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 27 січня 2024 р.). Кропивницький: ЦФЕНД, 2024. Ч. 2. С. 48–50. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/02/27-2.html> (дата звернення: 23.02.2024).

8. Курило А. В. Особливості цифровізації аграрного виробництва. *Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку* : Матеріали І студ. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6 квітня 2023 р.) / упоряд. Грудцина Ю.В. 2023. С. 74.

9. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

10. Новак М. В. Удосконалення системи аграрного менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50349/1/Upravlinnia%20rozvytko m%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%201_%202024_291-293.pdf (дата звернення: 12.04.2024).

11. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення: 23.01.2024).

12. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 202 «Економічні науки»*. 2019. С. 430–437.

13. Ткаченко Г. А. Ключові аспекти менеджменту на сільськогосподарських підприємствах. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/414.pdf> (дата звернення: 07.04.2024).

14. Управління агробізнесом для України. Автоматизовані системи управління КВАРЦ. URL: <http://quartz.com.ua/upravlenie-agrobiznesom-dlya-ukrainy/> (дата звернення: 16.05.2024).

15. Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere*: monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba272.pdf> (дата звернення: 23.01.2024).

16. Цифрова адженда України – 2020. HITECH office. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).

17. Шапошніков В., Фісак В. Особливості аграрного менеджменту та його місце в системі менеджменту. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4577/1/%D0%A8%D0%B0%D0%B%D0%BE%D1%88%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf> (дата звернення: 15.12.2023).

18. Ярема Л. В., Замора О. І., Герчанівська С. В. Менеджмент у сфері регіонального агробізнесу. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/73.pdf (дата звернення: 12.02.2024).

19. Dmytro G. Shushpanov, Ruslan R. Avhustyn, Nadvynychnyy Sergiy, Irina O. Demkiv, Borys O. Yazlyuk. (2020). Agribusiness System Hub for Rural Agrarian Management. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (9s), 4614–4621. Retrieved from <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/17173>

20. Lazebnyk, L., & Voitenko, V. (2022). DIGITAL TECHNOLOGIES IN AGRICULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(41), 203–210. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251440>

21. Tetiana Mulyk, & Yaroslavna Mulyk. (2020). INNOVATIONS IN THE AGRICULTURAL BUSINESS: PROBLEMS AND PROSPECTS IN UKRAINE. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (1(28), 9–18. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31032020/6959

ДОДАТКИ