

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

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Вплив адміністративного менеджменту на
покращення ефективності діяльності аграрного
підприємства**

Виконав:

студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Негрєєв Едуард Петрович

Керівник:

Стоволос Надія Борисівна

к.е.н., доцент

кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Суми - 2024

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Менеджмент, як і наука, є багатодисциплінарною галуззю знань. Вона поєднує поняття та закони економіки, маркетингу, фінансів, інженерії, психології, соціології, педагогіки, безпосередньо теорії управління [7, 28, 34].

Організація управління підприємством є однією з категорій менеджменту, якщо розглядати зміст нових категорій менеджменту, які не запозичені з інших наук.

Організація управління – це та важлива функція в управлінні бізнесом, а саме банком, яка встановлює та зміцнює функцію управління та забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Структура управління, за допомогою якої організовується управління, є показником стилю управління банком. Проте, як би добре не була позначена структура управління, банк ніколи не зможе конкурувати, якщо своєю роботою не задовольнятиме потреби клієнтів [7, 23, 34].

Тому створення структури управління не є самоціллю, а лише необхідним допоміжним засобом ефективного управління.

Загальною метою ведення сільського господарства є сільськогосподарське виробництво. Головне – керувати людьми і направляти працівників виробництва. У той же час предметом може бути одна людина, команда працівників або всі люди, які працюють разом.

Суб'єктом управління сільським господарством є система організацій і загальних організацій, ресурси управління виробництвом і, нарешті, всі працівники.

Водночас управлінська робота ускладнюється тим, що управління, яке здійснюється людьми і спрямоване на людей, передбачає суб'єктивізм або будь-яка інша сфера людської діяльності. Особливо чітко, вона різна за ситуаціями і

рішеннями, висуває високі вимоги до особистості керівного працівника, особливо керівника, головного економіста, об'єднання.

Перебільшення ролі менеджменту призводить до недооцінки ролі працівників загалом і ролі менеджменту. Недооцінка вимог об'єктивних законів в управлінні призводить до погляду на найлютішого ворога наукового управління - волюнтаризм і суб'єктивізм.

У самій системі управління відбувається процес розподілу праці та поділяються завдання управління – різні напрями, групи окремих видів завдань управління. Дуже важливою є об'єднуюча функція лідерства.

Структура управління представлена системою структур: генеральної, галузевої, галузевої, дільниць, монтажньо-виробничого управління. Органи управління формуються працівниками управлінських ресурсів - менеджерами, спеціалістами різних видів діяльності, технічними керівниками і оснащені необхідними організаційними прийомами управління [6, 20].

Процес управління розглядається з точки зору змісту, організації та технології. Змістом процесу управління організаціями і підприємствами є сутність роботи менеджменту, тобто вирішення технічних, технічних, організаційно-економічних завдань.

В організаційних аспектах процесу управління виділяють кілька категорій:

- 1) планування і прогнозування;
- 2) організація, координація, мотивація;
- 3) облік і контроль.

З технічної точки зору управлінська праця — це процес отримання, зберігання, обробки та передачі різноманітної інформації.

Важливе місце в процесі управління займає робота з удосконалення самого менеджменту, його безперервний і систематичний розвиток, вимірювання управлінської діяльності. Рівень різноманітної діяльності визначається станом знань про дану сферу, можливостями використання їх на практиці. Найвищий рівень у сфері управління досягається в умовах наукового методу управління.

Наукові основи менеджменту — це система наукових знань, яка є основою теорії і практики менеджменту. Основа інформаційної системи планування виробництва, бухгалтерського обліку, статистики, економічного аналізу праці та дисципліни, машинобудування та автоматизації обліково-планових робіт, обробки економічної інформації.

Предмет теорії управління правилами і нормами управління сільськогосподарським виробництвом в цілому, є складною і практичною справою економічної науки. Теорія менеджменту включає: 1) загальні проблеми створення і розвитку системи управління виробництвом - менеджмент як структура і як процес; 2) складові системи управління - структура системи управління, органи, персонал і техніка управління; 3) продуктивність систем менеджменту - ключові аспекти процесу управління виробництвом, організаційно-технічні аспекти процесу управління; 4) розвиток системи управління - економічність та ефективність, планування розвитку та перспективи подальшого розвитку системи управління.

Управлінський інтелект дуже важливий, тісно пов'язаний з поняттям «модель управління», «конкретна система». На її основі розвиваються навички перетворення теорії на практику, уміння визначати обсяг знання, необхідні менеджеру в галузі наукових основ управління [3].

Сільське господарство має свої власні, воно виявляється лише в його призначених рисах, до яких відноситься головним чином те, що, на відміну від промисловості, людська діяльність спрямована на використання та розвиток природних особливостей і кліматичних умов виробництва, а також біологічних особливостей рослин і фізіологія тварин. . Тривалість сільськогосподарського виробництва значною мірою визначається екологічними умовами росту і розвитку рослин і тварин. Проте, впливаючи на них за допомогою сучасних технологій і методів селекції, відбору високопродуктивних сортів рослин і продуктивних видів тварин і птахів, зміни умов навколишнього середовища, під керівництвом управлінського персоналу виробляється продукція і збільшуються її обсяги. . , прискорюється природний процес росту і розвитку рослин і тварин, покращуються якісні

характеристики кінцевої продукції, скорочуються терміни виробництва та доставки сільськогосподарської продукції та сировини споживачам.

Галузева спеціалізація найбільш яскраво проявляється в плануванні виробництва, праці та управлінні сільськогосподарським виробництвом. Даний виробничий комплекс характеризується наступним чином:

- 1) розосередженість виробничих одиниць і груп працівників - відділень, цехів, бригад, ферм - на великій території та віддаленість їх від центру управління;
- 2) переміщення знарядь виробництва в просторі під час сільськогосподарських польових робіт;
- 3) значні коливання, дисбаланс і, у важливі моменти, велика напруга у використанні засобів виробництва;
- 4) залежність від природно-кліматичних умов;
- 5) нерівномірність рівня розвитку соціально-економічних умов виробництва.

Сезон роботи в сільськогосподарських підприємствах обумовлює різні періоди роботи, безпосередньо пов'язані з організацією та процесом управлінської праці. При цьому одним із найважливіших завдань управлінського апарату є забезпечення повного використання працівників і людських ресурсів господарства, високої успішності та ритмічності трудових процесів. Основне завдання управління ресурсами полягає в повному вирішенні цих проблем шляхом поєднання виробничого процесу з робочим часом, що не збігається з ним.

Майже кожна економіка і відносини в будь-який час повинні знайти найкраще рішення, враховуючи всі аспекти виробничої ситуації [7].

У виробничому процесі важливу роль відіграє управління сільськогосподарським виробництвом. Це дозволяє коригувати виробничі системи і технології в залежності від конкретних передових умов.

Сутність оперативного управління сільськогосподарським виробництвом полягає в цілеспрямованій і систематичній дії в об'єкті з метою своєчасного прийняття рішень щодо виконання робочих програм, заходів, графіків, складених на основі достовірної інформації про хід виробничого процесу [10].

Управління сільськогосподарським виробництвом є комплексною проблемою, що включає організаційні питання, технологію, методи і способи її здійснення. Загалом його обробка, розробка програм, доведення запланованих заходів до керівників, контроль їх виконання.

Проблема планування управління ефективністю діяльності потребує системного розгляду. Цей порядок виражається в обов'язковому розрахунку, з одного боку, в органічному зв'язку діяльності керівників і спеціалістів з управлінськими предметами, а з іншого боку, в тісному взаємозв'язку всіх працівників управлінського апарату в цьому процесі. планування та управління виробництвом.



Кожен трудовий процес, що здійснюється, є результатом спільної праці, пов'язаної не тільки великою кількістю безпосередніх керівників цього процесу, а й багатьох працівників ланок і різних рівнів управлінських ресурсів. У плануванні та забезпеченні всім необхідним беруть участь не тільки бригадири чи завідувачі фермами, а й старші техніки, механіки та інші працівники.

Під час реалізації всієї сукупності кадрових процедур на підприємстві складаються певні взаємовідносини між усіма кадровими ланками апарату управління. У цьому взаємозв'язку є порядок, на основі якого створюється єдина система ефективного управління виробництвом. У цій системі все пов'язано. І якщо якась частина

системи змінюється, то ця зміна певною мірою відобразиться на інших, пов'язаних з нею частинах системи. Тісний зв'язок у роботі керівників і спеціалістів виробництва існує, як і на рівні середньої ланки менеджменту, охоплюючи його вплив на всю систему управління виробництвом [16].

Керівники внутрішньогосподарських підрозділів мають значну оперативну самостійність при організації кадрових процедур. Вони мають необхідну робочу силу, техніку і техніку, самі організовують більшу частину сільськогосподарських робіт на основі щорічного госпрозрахунку, контролюють дії працівників.

Водночас, коли виникають будь-які технічні чи організаційні проблеми та потрібна допомога, вони звертаються до центральних адмінслужб та інших підрозділів і служб.

Під час виробництва сільськогосподарської продукції внутрішньогосподарський поділ підприємства та їх керівники, незважаючи на оперативну самостійність в управлінні трудовими процесами, тісно пов'язані. Вони потребують допомоги один одного, користуються різними централізованими послугами (автотранспорт, ремонтна майстерня, побутові послуги). Їх спільною діяльністю керують і контролюють директор, його заступники, старші спеціалісти. Тому всі підрозділи та служби підприємства та його обладнання мають тісний взаємозв'язок.

Проте існуючі на підприємствах внутрішньогосподарські зв'язки не дозволяють забезпечити високий рівень ефективності управління виробництвом.

Керівник підприємства завжди зайнятий різними питаннями виробничої роботи, навіть найпростішими, які заважають йому контролювати важливі сторони виробничої роботи виробництва та його етапів.

Керівникам і експертам системи управління завжди потрібні дані про хід виробництва, щоб вчасно приймати зважені рішення, розпорядження або зустрічі.

Ефективність управління значною мірою залежить від ефективності отримання та обробки інформації про умови, створені в процесі виробництва [7].

Директорам, старшим технікам і відділенням, начальникам виробничих відділів для прийняття управлінських рішень необхідні дані про різні сторони виробництва.

Щоб проаналізувати ту чи іншу ситуацію в організації, виробничий процес або окремі його частини, бізнес-директор і фахівець повинні мати чітке уявлення про всі деталі. Це можна зробити, відвідавши сайт, що займає багато часу, або надавши їм важливу інформацію, яка дозволить їм зробити необхідний аналіз. Але організація такого інформаційного супроводу також трудомістка. Питання ускладнюється ще й тим, що трудові та виробничі процеси в бізнесі рознесені далеко. Рух цих процесів змінюється з часом, тому керівник підприємства та експерт повинні повертатися до аналізу умов виробництва 3-4 рази на день. Все це збільшує кількість отриманої інформації та час, необхідний для обробки цієї інформації.

Однією з найважливіших функцій управління продуктивністю є планування продуктивності. Вся ця кількість трудових і виробничих процесів, які щорічно здійснюються в господарстві, повинна бути заздалегідь спланована і пов'язана в часі і місці. Без цього неможливо вести жодну справу.

Недостатній рівень організації планування виробництва і особливо його окремих частин, заходів неминує призводити до виробництва, значні прямі та непрямі збитки, які несе бізнес через велику кількість простоїв людей та обладнання. Тому висока продуктивність і своєчасне планування дуже важливі.

Види планування виробництва різні. Наприклад: сезонні, місячні, десятирічні, тижневі, добові та змінні плани, загальні види господарської діяльності та виробничі підрозділи. Ці програми, як і всі госпрозрахункові програми та заходи, створені для підрозділу господарства, є реквізитами річного виробничого плану [16].

Розробка річних виробничих планів господарства та його підрозділів, різноманітних госпрозрахункових заходів, технології виробництва є необхідним методом планування в цілях господарювання на перспективу. Управління продуктивністю вимагає інших методів динамічного планування, які можуть включати:

б) дуже короткий період руху виробництва, що значною мірою визначає та інтегрує всі його організаційні питання.

Керівники господарства та його підрозділів повинні, з одного боку, щоденно організовувати необхідні організаційно-технічні заходи, щоб виробничі умови були сумісні з планом роботи, а з іншого боку, своєчасно коригувати план роботи. Якщо у виробничій ситуації вже сталася незворотна зміна. Цей вид планування здійснюється у формі щоденних робочих зустрічей. На нарадах щодня розподіляються кадри, обладнання та транспортні засоби, а також завдання на день. План роботи того чи іншого виробничого підрозділу на той же день розгортається і деталізується. При оформленні розпоряджень керівники виробничих процесів підрозділів інформують економічного директора про виконання планів і причини їх невиконання [10].

В автомайстернях, ремонтних майстернях і на виробничих підприємствах складання ведуть начальники цих дільниць.

Питання оперативного планування також щомісячно обговорюються на раді господарства.

В економіці для збору інформації, аналізу та прийняття управлінських рішень зберігаються спеціальні робочі документи. Ці документи містять необхідну інформацію про виробничий процес, їх легко заповнити.

Експлуатаційна документація зберігається в різних частинах господарства. У плановому відділі ведеться оперативна звітність під час сільськогосподарських робіт у мисливстві та щоденна звітність у тваринництві, у бухгалтерії - місячна звітність за встановленими формами.

На молочних фермах щоденно складають звіти про надої, заповнюють дані про рух молока та витрати кормів.

Звіт про рух худоби завжди подається в бухгалтерію, де вказується кількість худоби, забій, реалізація, надої на кожну корову, кількість голів на відгодівлі.

У тракторних і сільськогосподарських господарських групах ведеться облік праці та виконання робіт [10].

Проте всі перелічені джерела інформації не дають повної картини стану справ на виробничих підрозділах. Одним з найважливіших аспектів управління

виробничими операціями є систематичне ведення документації. Діловодство – це комплекс робіт зі створення та виготовлення документів, обробки вхідних і вихідних документів, контролю за їх виконанням, зберігання оформлених документів, видачі різноманітних довідок [10].

Чітке і швидке виконання завдань з приймання та відправлення документів, своєчасне доведення їх до керівництва, систематичний контроль за виконанням викладених у документах питань і прийнятих з них рішень забезпечується відповідною організацією діловодства. Навпаки, зволікання в обробці документів спричиняє затримки, великі втрати персоналу адміністративного апарату та значно знижує ефективність управлінських рішень.

Вся канцелярська робота зосереджена на діловоді господарства. Усі вхідні та вихідні листи після перевірки керівником підприємства направляються на виконання спеціалістам і керівникам виробничих підрозділів і видаються їм у той же день.

Цей процес дозволяє фахівцям і керівникам підрозділів вчасно отримувати документи та швидко вирішувати наявні проблеми [16].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «РЯСНЯНСЬКЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ряснянське»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ряснянське» знаходиться за адресою с.Рясне Краснопільського району Сумської області. Загальна площа ТОВ «Ряснянське» станом на 31 грудня 2023 року становить 2093 га. Ефективність господарювання залежить від умов виробництва. Тому економічний аналіз доцільно починати з вивчення екологічних та економічних умов бізнесу, його розміру, напрямку виробництва, ступеня консолідації виробництва та його ефективності. Тільки враховуючи певні умови господарювання, можна оцінити результати господарювання та показати шляхи розвитку бізнесу.

Родовище ТОВ «Ряснянське» розташоване в південно-східній частині Сумської області в лісовій зоні, що характеризується жарким літом і холодною зимою. За багаторічними даними річна температура повітря +7,40С. Переважаючий напрямок вітру західний і північно-західний. Середня тривалість безморозного періоду становить 187 днів з температурою вище 100С, на яку припадає понад 63% річної кількості опадів 296 мм. Товщина снігового покриву коливається від 6 до 27 см. Літні дощі зазвичай випадають у вигляді тимчасових сильних злив.

Рельєф району представлений плоскою рівниною. Ґрунтові води знаходяться глибоко і не впливають на процес ґрунтоутворення. Ділові ґрунти представлені в основному чорноземами типовими малогумусованими, різного ступеня змитості. Потужність гумусового горизонту 64-69 см, вміст гумусу в окультуреному шарі від 2,5 до 4,2%.

Земельні ресурси є важливою частиною природних ресурсів, основним засобом сільськогосподарського виробництва та основою розміщення сфер підприємницької діяльності в усіх галузях економіки. У сільському господарстві земля є і об'єктом, і методом. Ефективне використання землі має важливе значення для сталого розвитку аграрного сектору та індивідуальних селянських господарств.

У таблиці 2.1 наведено мінливість показників землекористування для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1 – Рівень землекористування та землезабезпеченості в
ТОВ «Ряснянське»

Показник	2021		2022		2023		2023 р. у
	га	%	га	%	га	%	% до 2021 р.
Площа с/г угідь, га	2308	100,00	2278	100,00	2093	100,00	90,7
із них: рілля, га	2205	95,54	2217	97,32	2080	99,38	94,3
Посівна площа, га	2157	93,46	2178	95,61	2070	8,90	96,0
Коефіцієнт розораності землі	95,54	-	97,32	-	99,38		104,0
Коефіцієнт використання ріллі	97,82	-	98,24	-	99,52		101,7
Чисельність працівників, чол.	130	-	154	-	171		131,5
Припадає на одного працівника:							
сільськогосподар- ських угідь	17,75	-	14,79	-	12,24	-	68,9
ріллі	16,96	-	14,40	-	12,16	-	71,7
посівів	16,59	-	14,14	-	12,11	-	73,0

Площа сільськогосподарських угідь ТОВ «Ряснянське» за 2021-2023 роки зменшилась на 9,3%, що становить 215 га землі. Враховуючи зменшення загальної площі сільськогосподарських угідь, посівна площа та посівні площі зменшилися відповідно на 125 та 87 га. Освоєність сільськогосподарських угідь у 2023 році склала 99,38%, що свідчить про повне використання земель підприємства. Водночас високий рівень використання ріллі – 99,52% – свідчить про порушення сівозміни в господарській діяльності. Враховуючи цю

тенденцію, керівникам підприємств доцільно переглянути управління земельними ресурсами та прийняти управлінські рішення, які забезпечать раціональне та екологічне використання землі.

Навантаження сільськогосподарських угідь, ріллі та сільськогосподарських угідь на одного працівника у 2023 році зменшилось приблизно на 30% порівняно з рівнем 2021 року та сягнуло 12 га на одного працівника. Ця тенденція викликана зменшенням бізнес-середовища при одночасному збільшенні кількості працівників. Також зменшення земельного навантаження на працівників господарства відбувається за рахунок удосконалення технології, реконструкції та розширення площ тракторних стоянок.

Найважливішим чинником виробничого потенціалу і основним джерелом економічного розвитку є люди - їх кваліфікація, освіта, рівень підготовки та мотивація до праці. Існує прямий зв'язок між економічною конкурентоспроможністю та рівнем добробуту людей, підвищенням ефективності бізнесу, характеристиками працездатності працівників підприємства, якістю робочої сили підприємства. службовців підприємства та організацію їх використання на окремих підприємствах. У таблиці 2.2 наведено рівень та ефективність використання кадрового потенціалу ТОВ «Ряснянське».

Як зазначалося раніше, кількість працівників ТОВ «Ряснянське» у 2020 році порівняно з 2018 роком зросла на 31,54% і склала 41 особу. При цьому тривалість робочого часу, відпрацьованого одним працівником, зменшилася на 8,21%, або на 23 робочих дні на рік на одного працівника. Це свідчить про раціональне використання робочого часу та оптимізацію режиму роботи. При цьому тривалість робочого дня скоротилася на 2,78%, або на 0,2 години. Скорочення тривалості робочого часу позитивно вплинуло на ефективність використання трудових ресурсів та рівень їх оплати праці. Тести продуктивності, такі як робочий час, зросли більш ніж у 1,5 рази, а кількість працівників зросла на 42,91%. Хороший час на роботі.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників рівня та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Ряснянське»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Чисельність працівників, осіб	65	154	171	131,54
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника, люд.-дн/особу	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день, год.	7,2	7,5	7,0	97,22
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	6887,2	14216,4	20850,8	302,75
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	4414,9	7692,9	10161,2	230,16
Частка оплати праці в загальній сумі витрат, %	17,77	15,72	18,49	0,72
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	362,7	384,4	580,9	160,14
на 1 люд.-день, грн.	2611,8	2882,7	4066,4	155,70
на 1 працівника, тис. грн.	731,3	801,4	1045,1	142,91

Як видно з рисунку вище, питома вага заробітної плати у структурі витрат у 2020 році становить 18,5%, що на 0,72 відсотка перевищує рівень 2021 року. Це найвищий рівень індексу аграрного бізнесу. При цьому рівень продуктивності праці з кожним роком зростає і у 2023 році становитиме 1045,1 тис. грн на одного працівника.

Основні засоби є важливою частиною діяльності будь-якої компанії та відіграють важливу роль у діяльності. Бізнес-активи включають різні матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. У таблиці 2.3 наведено стандарт забезпеченість бізнесу основними та оборотними коштами та ефективність їх використання у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.3 - Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних засобів в ТОВ «Ряснянське»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	98232,0	143210,5	176265,0	179,44
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	82720,0	97575,5	120132,5	145,23
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	755,63	929,94	1030,79	136,41
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	1,03	1,16	0,99	95,46
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	63929	22950	29293	45,82
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,24	1,16	1,18	95,28
Тривалість 1 обороту, днів	294	314	309	104,96
Норма прибутку, %	35,33	9,53	9,88	-25,45
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	84,2	68,1	68,2	80,94

Основні засоби - це матеріальні активи підприємства, вартість яких перевищує 6000 гривень і поступово зменшується внаслідок фізичного або морального зносу, а очікуваний строк корисного використання (експлуатації) перевищує один рік з дати затвердження. Вартість основних засобів підприємства зросла на 79,44% за рахунок придбання обладнання для Кінного двору та переоцінки наявних основних засобів підприємства. Водночас вартість оборотних активів зросла на 45,23% за рахунок подорожчання промислових товарів.

Наведене значення наочно показує пряму залежність між рівнем фінансування та рівнем ефективності використання основних засобів. Збільшення вартості основних фондів з одночасним зменшенням площ сільськогосподарських угідь призвело до підвищення рівня фондоозброєності на 97,87%. А перевищення приросту вартості основних засобів над приростом чисельності працівників призвело до зростання рівня фондоозброєності на 36,41%.

Підвищення ставки оснащення основними засобами забезпечило незначне зростання прибутковості фонду (+4,96%). Відповідно, збільшення прибутковості фонду призвело до зменшення фондоемності на 4,54 %.

Зменшення норми прибутку більш як у два рази при одночасному збільшенні вартості основних фондів призвело до зниження норми прибутку на 25,45 відс. Тобто зі збільшенням доходу відбувається зниження продуктивності праці. Така ситуація свідчить про те, що збільшення витрат перевищує збільшення доходів, і спричиняє зниження прибутку бізнесу. Показники діяльності ТОВ «Ряснянське» наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники рівня та ефективності діяльності ТОВ

«Ряснянське»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Припадає на 100 га сільсько-господарських угідь, тис. грн.:				
- основних виробничих засобів	4256,15	6286,68	8421,64	197,87
- матеріальних витрат	1679,12	3970,54	5388,82	320,93
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
- валової продукції	4119,11	5417,69	8538,32	207,29
- прибутку	2769,89	1007,46	1399,57	50,53
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів тис. грн.	0,97	0,86	1,01	104,76
Отримано валової продукції на 1 грн. витрат, грн./грн.	2,453	1,364	1,584	64,59
Продуктивність праці одного працюючого, тис. грн.	731,30	801,40	1045,07	142,91
Рівень рентабельності, %	164,96	25,37	25,97	-138,99

Про що свідчать дані табл. 2.4 Діяльність ТОВ «Ряснянське» залишається прибутковою, але ефективність управління знижується. Зокрема, при збільшенні поточних інвестицій на 100 га сільськогосподарських угідь у 3,2 рази дохід збільшився вдвічі, а чистий прибуток зменшився приблизно на 50%. Такі сили свідчать про необґрунтоване збільшення витрат виробництва.

Можливо, в майбутньому кошти окупляться, тобто планується довгострокова стратегія виходу на ринок.

Отримані параметри тенденції показують, що норма прибутку має тенденцію до зменшення з щорічним зменшенням на 69,5 відсотка. Ця тенденція дуже швидка і свідчить про погіршення як ефективності управління, так і фінансового стану бізнесу. Тому управлінські рішення мають бути спрямовані на пошук проблем у діяльності підприємства та розробку шляхів їх усунення.

ТОВ «Ряснянське» створило таку організаційну структуру, яка визначає успіх, задовольняє потреби ефективних технологій і дає можливість бізнесу взаємодіяти із зовнішнім середовищем, має безпосередній вплив і продуктивно і раціонально розподіляє, спрямовує зусилля своїх співробітників і задовольняє потреби клієнтів і досягає поставлених цілей з високою ефективністю.

В організаційній структурі ТОВ «Ряснянське» є сервісні підрозділи, серед яких: автогараж, склад паливно-мастильних матеріалів, ремонтна майстерня, будівельно-ремонтна бригада. Завдяки стадіям виробництва бізнес забезпечується необхідними для виробництва ресурсами.

Найважливіше у розвитку бізнесу – це наявність відділів, адже компанія працює самостійно, отримує прибуток чи збиток, самостійно приймає рішення для подальшого розвитку. В ТОВ «Ряснянське» ефективну роботу забезпечують: фінансовий відділ, відділ праці, інженерний відділ, відділ охорони праці, відділ сільського господарства, що забезпечує правильність витрачання коштів, складання річного звіту підприємства, забезпечення роботи працівників, наявність необхідних ресурсів, машинно-тракторний парк; агрономічний відділ дозволяє орієнтуватися на правильний час посіву, збору врожаю, застосування добрив, тобто догляду за рослинами.

2.2 Оцінка місця ведення господарської діяльності

Для досягнення своїх стратегічних цілей ТОВ «Ряснянське» планомірно працює за всіма напрямками своєї діяльності – маркетинг, фінансова політика, облік, закупівлі, виробництво, збут, підбір персоналу та працевлаштування. Основна мета керівництва компанії - зберегти існуючий обсяг продажів, одночасно знизивши витрати на рекламу та її просування на ринку, навіть знизивши попит. Іншими словами, служба маркетингу ТОВ «Ряснянське» підтримує попит лише на рівні, встановленому системами управління. Допомагає компанії відділ маркетингу оцінити можливості кожного відділу, поставити власні цілі та успішно досягти цих цілей.

Керівники ТОВ «Ряснянське» планують свою діяльність на основі стратегічного планування. Бо таке планування має багато переваг. Це спонукає керівників постійно думати про майбутнє і змушує компанію чітко визначати свої цілі та умови, веде до кращої співпраці та забезпечує об'єктивні показники ефективної виробничо-господарської діяльності. Ретельне планування допомагає компанії передбачати зміни в навколишньому середовищі і швидко реагувати на них, а також бути готовим до несподіваних ситуацій.

ТОВ «Ряснянське» працює на абсолютно конкурентному ринку, тому багато часу приділяє розробці та реалізації маркетингових стратегій, оскільки роль маркетингової стратегії в розробці нового продукту, плануванні продукту, ціноутворенні, рекламі, стимулюванні збуту дуже важлива в його компанії.

Сьогодні багато менеджерів, які проголошують важливість бізнесу над потребами споживачів, насправді дотримуються концепції маркетингу, заснованої на виробництві та збуті, яка базується, перш за все, на бажанні збільшити виробництво та збут.

У формуванні попиту на сільськогосподарську продукцію беруть участь чотири фактори: специфічні потреби; платоспроможність споживача, яка залежить від загальної економічної ситуації та платоспроможності споживача; ціна, кількість, асортимент і якість залежать від виробника.

Тому зусилля компанії впливають на багато факторів, які формують попит на сільськогосподарську продукцію. А оскільки достатній попит є основою успіху комерційної діяльності, необхідно посилити маркетингову діяльність бізнесу для отримання економічної прибутку.

Щоб проаналізувати середовище, в якому працює компанія, спочатку потрібно знати сильні та слабкі сторони нашої компанії. SWOT аналіз доступні, щоб чітко оцінити сильні сторони нашої компанії та позицію на ринку. Спочатку перелічимо слабкі та сильні сторони ТОВ «Ряснянське», загрози та можливості (табл. 2.5). SWOT-аналіз призначений для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз з боку її безпосереднього оточення (зовнішнього оточення). SWOT-аналіз проводиться з метою вивчення бізнес-середовища, законодавчої бази, сильних і слабких сторін вашої компанії та ваших конкурентів, а також комплексної взаємодії аналізованих факторів. За допомогою цього методу ми можемо провести спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії для визначення співвідношення між сильними та слабкими сторонами компанії, загрозами та можливостями.

Таблиця 2.5 - Аналіз сильних та слабких сторін а також можливостей та загроз ТОВ «Ряснянське»

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції
3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці	3. Економія чисельності працівників	3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції	3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції
4. Собівартість	4. Зниження трудомісткості виробів	4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили	
5. Рентабельність		5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції	
6. Прибуток		6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	

Далі ми розглянемо доцільність використання можливостей і загроз та їх вплив на бізнес. Ми проводимо комплексний аналіз можливостей і ризиків, включаючи ймовірність настання певної події протягом року і ступінь її впливу на компанію.

Ці два параметри ми будемо оцінювати за 10-бальною шкалою. Створимо матрицю можливостей і ризиків (табл. 2.6). Після того як ми склали точний список слабких і сильних сторін бізнесу, а також ризиків і можливостей, ми встановлюємо зв'язок між ними.

Таблиця 2.6 – Аналіз позитивних можливостей та загроз ТОВ
«Ряснянське».

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4 - 6	Низька 1- 3	Висока 7-10	Середня 4-6	Низька 1-3
Сприятливі можливості						
підприємства	+			+		
Оновлення техніки на підприємстві		+		+		
Існує потенціал для розвитку галузі		+			+	
Можливість збільшення обсягів виробництва продукції		+		+		
Підвищення урожайності	+				+	
Розширення напрямків діяльності			+	+		
Загрози						
Можливість зменшення обсягу виробництва за рахунок урожайності	+			+		
Неспрацювання механізмів реформування сільського господарства		+			+	
Можливість появи нових конкурентів	+			+		
Підвищення собівартості продукції за рахунок підвищення цін на оборотні фонди	+			+		
Збільшення залежності від позичкових коштів	+			+		
Втрата партнерів із-за конкурентного тиску		+			+	
Вплив природно-кліматичних факторів	+			+		

На підставі виявлених слабких і сильних сторін ТОВ «Ряснянське», а також загроз і можливостей пропонуються наступні варіанти подальшої діяльності:

1. Виробляючи якісну продукцію та маючи стабільних партнерів, збільшити прибуток фірми можна за рахунок продажу продукції за нижчими цінами.
2. Диверсифікація виробництва є ефективним способом зміцнення економіки. Це дає змогу економіці вдосконалювати виробництво шляхом випуску розширеної номенклатури продукції для задоволення попиту споживачів. Чим більше секторів діяльності в економіці, тим вищий рівень диверсифікації і менша

ймовірність збитків і періодів зниження продуктивності в цілому, що знижує ризик бізнесу.

3. Дещо зменшити наслідки стихійних лих і військових дій за допомогою самострахування та перестрахування.

Усе перераховане взаємопов'язане і потребує комплексної реалізації.

Розглянемо перші три способи.

Продукція підприємства – це рослинна продукція, яка користується високим попитом на сільськогосподарському ринку та використовується для наповнення запасів, перепродажу, переробки чи споживання.

Рішення щодо товарної лінії приймає менеджер з маркетингу за участю відділу маркетингу та інших підрозділів компанії. Асортиментний ряд визначається цілями компанії.

Підприємство виробляє наступні види сільськогосподарської продукції: озима пшениця, ярий ячмінь, озимий ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак, вирощування свиней, великої рогатої худоби, виробництво молока, конярство та бджільництво, а також послуги з виробництва агротехніки.

Вибір постачальників підприємства починається з аналізу потреби підприємства в сировині та можливостей їх задоволення на ринку. Вивчивши ринок, вони складають специфікації необхідного товару. У специфікації зазначаються найменування та якість товарів, вимоги до їх якості. Деталі показують усі характеристики та стандарти необхідного продукту. Після складання реквізитів кожної товарної групи складається список потенційних постачальників. Кількість постачальників, які повинні брати участь у виконанні замовлення для кожної товарної групи, залежить від «кон'юнктури ринку та кількості необхідного продукту». Ці питання вирішує відділ продажів підприємства.

Джерелом інформації для складання списку постачальників є дослідження ринку необхідного виду продукції. Якщо постачальників небагато (два-три), найбільш доцільними критеріями вибору є обсяг виробництва, ціни на закупівлю товарів і надійність постачальників. Відбирається постачальник, який повністю відповідає заданим критеріям. ТОВ «Ряснянське» у своїй діяльності використовує велику кількість різноманітних матеріалів, сировини та комплектуючих, тому перелік постачальників цього підприємства дуже великий, основними з яких є:

1. Елітне насіння соняшнику, озимої пшениці та інших культур - пп «Насіння-Сервіс», ТОВ «Зерно».
2. Корми та кормові добавки - ПАТ «УКРАГРО НВК».
3. Сільськогосподарська техніка - за договорами з виробниками техніки та на ринку вторинної техніки.
3. Запчастини для ремонту сільськогосподарської техніки - ТОВ ПрАТ "Агро-Союз".
- «Технобуд-Інвест».

Слід зазначити, що підприємство не завжди розробляє стратегічні плани, а економіка будується на точному та збалансованому знанні потреб цільового ринку та споживчого попиту, враховуючи та оцінюючи умови виробництва.

Аналіз та оцінка маркетингового плану ТОВ «Ряснянське» дозволяє зробити висновок про поступові зміни в діяльності підприємства за останні роки. Про це свідчать, перш за все, показники зростання продажів і чистого прибутку. Компанія реалізує свою продукцію через непрямі канали торгівлі; і продукти продаються через дистриб'юторів-учасників.

2.3 Дослідження стану системи управління господарством у складних економічних умовах

Досліджувана економіка має функціонально ефективну систему структури управління та організаційну структуру, наведену в додатках А і Б. Щоб проаналізувати вплив кризи та відповідних змін, варто відзначити основні умови, які склалися за останні роки. Це практична життєва ситуація керівника господарства, його бачення можливих можливостей для бізнесу, розуміння необхідності запровадження змін, командний підхід, готовність працівників до нових ініціатив. Під час дослідження стану управління виявилось, що особовий склад в умовах воєнного стану згуртувався, конфлікти вщухли, з'явилася спільна мотивація наближення до перемоги.

Підприємство постійно бере участь у благодійних акціях, відправляє допомогу на фронт, опікується пораненими та родинами загиблих героїв. Немає роботи, під час кризи від епідемії до цього часу,

він не звільнився за власним бажанням, всі досі працюють над забезпеченням продовольства. Це свідчить про соціальну позицію кожного, хто працює в бізнесі і вважає роль лідера видатним керівником бізнесу. Саме керівник зміг створити такі цінності та традиції, які дозволили згуртувати колектив у важкі часи та сприяли тому, що плинності працівників не відбулося. Слід також відмітити зростання результативних показників, тому продуктивність праці зростає навіть без значного підвищення заробітної плати. Можна визнати роль моральної мотивації кожного трудівника як патріота.

Встановлено, що в умовах воєнного стану основними цінностями особового складу є:

усвідомлення важливості особистої ролі в бізнесі для отримання високого результату праці та допомоги вперед;

відкритість до впровадження нових функцій у роботі для підвищення продуктивності;

бажання працювати в групі однодумців;

готовність до роботи в нових шкідливих умовах праці з урахуванням ризиків під час згинання;

твердість і непорушність у принципових питаннях.

високий рівень відповідальності, відповідально та ефективно співпраці.

Дослідження показало, що всі співробітники мають сильну позицію щодо підвищення продуктивності та ефективності роботи, оскільки таким чином, на їхню думку, можна наблизити перемогу.

Кожне дослідження визначило фактори, які сприяють змінам базове господарство (табл. 2.5.). Це й прямі фізичні втрати коштів підприємства через пряме попадання снарядів, загроза неотримання бажаних економічних показників через планові та маркетингові перешкоди. Респонденти – працівники економіки також усвідомлюють побоювання зменшення прибутку через використання застарілих технологій виробництва.

Таблиця 2.5. Рейтинг чинників, котрі сприяють проведенню змін в господарстві

Рейтинг	Чинник	Відповідь у %
1	Загроза бойових дій, влучання снарядів існуванню підприємства	92
2	Загроза економічній безпеці господарства	88
3	Зниження результативності роботи господарства через застарілі технології	74
4	Зміна в цінностях працівників	68
5	Зміна в законодавчих важелях	34
6	Системна криза в країні	27

Встановлено також важливу зміну в системі чисельності працівників через усвідомлення своєї ролі громадянина України та мотивацію до більш продуктивної праці. Наразі відзначається вплив змін у судочинстві та роль системної кризи в країні. Усе перераховане вище спонукає компанію до змін.

Враховуючи результати дослідження стану фінансово-економічної системи та виробничих можливостей бізнесу, робиться висновок про його готовність до змін. Тому необхідно створити основу для внесення певних змін у реальну систему управління бізнесом. Для цього визначимо перешкоди для впровадження змін у базовій економіці. На нашу думку, найбільшими змінами були б:

впровадження прецизійних технологій в агросервіс для вдосконалення економічного аспекту операційного менеджменту.

введення соціального пакету в трудовий договір працівників компанії для покращення системи стимулювання.

Щодо впровадження програмних продуктів у виробничу роботу підприємства серед працівників виявлено певні побоювання (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6 - Рейтинг чинників, котрі протидіють проведенню технологічних змін в господарстві

Рейтинг	Чинник	Відповідь у %
1	Відсутність фахівців обізнаних в роботі з точними технологіями	92
2	Воєнні умови	71
3	Економічна ситуація в країні	68
5	Побоювання змін	63
5	Неспроможність швидкої адаптації до технологій	58

Ми зробили висновки про необхідність навчання співробітників роботі з цифровими продуктами, оскільки для цього необхідно визначитися з певними технологіями, які необхідно придбати, і розробити програму навчання. Серед працівників панує невпевненість через вплив війни та критичну економічну ситуацію в країні. Можна запропонувати почати навчання під час бою, а після перемоги купити послугу. Для зменшення стресу страху перед змінами та опору їм, на нашу думку, добре створити гнучкий клімат з точки зору соціальної та психологічної свободи. Також необхідно створити атмосферу інтересу до переваг нових технологій. Для цього можна використовувати пакет соціальної допомоги як засіб підвищення мотивації до праці. При цьому соціальний пакет повинен бути включений в індивідуальні трудові договори кожного працівника, що має позитивно вплинути на їх бажання навчатися новому та працювати в компанії.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Рекомендації щодо розвитку виробничо-господарської структури для вдосконалення роботи сільськогосподарських підприємств

Європейський ринок висуває високі вимоги до якості сільськогосподарської продукції, оскільки має високу купівельну спроможність громадян. Тому аграрному бізнесу України необхідно приділяти увагу відповідності менеджменту якості та міжнародним стандартам та розробляти комплексні системи менеджменту контролю виробничих процесів. Для рекламних цілей для вимірювань якості сільськогосподарської продукції необхідно провести дослідження існуючих систем управління якістю. Такі програми дозволяють раціонально оцінити всі ресурси, необхідні для виробництва продукції відповідно до технології. Слід зазначити, що питання якості сільськогосподарської продукції вирішується на основі запитів споживачів, адже таким чином формується їх довіра. Тому керівництво має бути націлене на чітке вирішення питання задоволення попиту з урахуванням наявності та дотримання високих якісних показників продукції рослинництва та тваринництва. За таких умов ретельно дотримується ресурсна складова, наявність закріпленої технології з наукової точки зору та методичних вказівок щодо управління іншими процедурами. Науковці підкреслюють, що для поєднання різних методів управління необхідно використовувати сучасні засоби науки управління, зокрема комп'ютерні програми. Наразі цифрові технології спрямовані на дії, які покращують процеси та покращують показники ефективності сільськогосподарських підприємств. Він також збирає сільськогосподарську інформацію та дозволяє вжити превентивних заходів для запобігання критичних ситуацій.

Виробнича робота сільськогосподарських підприємств здійснюється за певними оперативними вказівками, які, безумовно, базуються на галузевому принципі – з урахуванням унікальних особливостей рослин і тварин. Тому методи менеджменту повинні використовувати стандарти в процедурах відповідних систем менеджменту. У системах і стандартах управління параметрами аграрного бізнесу науковці виділяють такі методи:

Стандарт управління якістю ISO9001;

Стандарт екологічного менеджменту - ISO14001;

Стандарт управління гігієною та безпекою праці - BS88, OHSAS18001;

Стандарт управління соціальною відповідальністю - SA8000, IS10000;

Стандарт управління інформацією - ISO15489'1:2001;

Стандарт управління інформаційною відповідальністю - BS6079'1,

Стандарт управління ризиками - PD6668:2000;

Програма відповідності харчової безпеки - ISO22000.

Таким чином ці системи та стандарти мають бути узгоджені, і за таких умов сільськогосподарські підприємства зможуть підвищити ефективність усієї виробничо-господарської діяльності.

Слід зазначити, що сільгосппідприємство будь-якої форми організації та юридичної особи може отримати відповідний сертифікат про наявність або перевірку рівня параметрів якості в програмах, перерахованих вище. Водночас багато середніх підприємств працюють одночасно за сертифікатами якості. Наприклад, дотримання параметрів якості зернової продукції, дотримання керівництвом рівня соціальної відповідальності та знань. Завдяки такій інтеграції можна досягти безперервної інформації та комунікації всіх аспектів ділової діяльності. При складанні стратегії їх роботи, як зазначають науковці, необхідно враховувати вплив навколишніх умов, транспортних даних, стану управління персоналом, при дотриманні національних і міжнародних стандартів якості.

Тому має бути єдиний інформаційний простір, який підтримує аграрний сектор, що дасть поштовх до появи низки можливостей щодо технологій, управління

процесами тощо. Це системний метод, який дозволяє поставити собі за мету досягнення параметрів якості сільськогосподарської продукції. Для цього необхідно керувати інформацією, оскільки працівники можуть покращувати якісні показники за допомогою технологій, зокрема цифрових [8]. Тому необхідні великі інвестиції в інтелектуальний капітал агробізнесу.

У той же час, щоб покращити управління якістю, необхідно продемонструвати включення таких сфер, як:

Енергетичний менеджмент сільськогосподарських підприємств;

Якісний маркетинговий менеджмент співробітників;

Розробка програм для досягнення параметрів якості в технічних рамках;

Норми технічного оснащення відповідно до технології виробництва;

Система обробки та підтримки інформації;

Аналіз виробничих процесів;

Моніторинг і контроль якості за результатами роботи.

Зазначені позиції, на мою думку, мають передбачати використання розвинутого алгоритму математичної моделі інтегрованої системи управління якістю сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, за допомогою економіко-статистичної моделі системи управління сільськогосподарські підприємства зможуть прогнозувати результати своєї діяльності.

Деякі вчені пропонують використовувати засоби превентивного контролю для боротьби з виникненням критичних ситуацій. Цей перегляд дозволяє аналізувати:

закони та документи загального та правового характеру;

організаційно-економічну функцію агробізнесу з використанням методів стратегічного аналізу;

аналіз інформаційного простору.

При цьому підсистема діагностики фінансового стану підприємства повинна мати:

дослідження для досягнення цілей з точки зору зовнішніх і внутрішніх факторів;

визначення кількісних і якісних показників;

Контролювати та контролювати дії щодо досягнення цілей та виявляти причини відхилень;

Встановлення зв'язків між результатом і програмою для своєчасного прийняття рішень.

Якщо розглядати чотири етапи діагностики фінансово-економічної сфери бізнесу, то досягти поставлених цілей і вирішити проблеми можна шляхом профілактики. Вчені розуміють, що це необхідно

провести комплексний аналіз критичних ситуацій, які вплинули на бізнес, і розробити модель потенційних результатів навчання [22]. На другому етапі необхідно розробити профілактичне рішення і використовувати його при необхідності. При цьому необхідно провести дослідження структури кризи, визначити її вплив на показники діяльності компанії та створити арсенал рішень для боротьби з проблемами. Також необхідно відслідковувати зміни в умовах кризи, щоб вчасно скасувати неефективні рішення та розробити модифіковані фінансові показники як основу для превентивних рішень.

3.2 Напрями покращення управління аграрними підприємствами в умовах кризи

Система управління сільськогосподарськими підприємствами, спрямована на боротьбу з критичними ситуаціями, на думку вчених, повинна використовуватись у двох векторах. Перший - полягає в моніторинговому аналізі середовища, де знаходиться основний бізнес, другий - у вивченні впливу факторів внутрішньої ситуації бізнесу. Для цього використовується низка допоміжних методів, зокрема, в аналізі обох сфер – ССМЗ (скорочення від англійських слів, що перекладається як – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози). По-великому - метод PEST (скорочення англійських слів, що перекладаються як - політика, економіка, суспільство, технологія). Для комплексного аналізу стратегічного розвитку - SPOD (скорочення англійських слів, що перекладається як - стратегічна позиція та оцінка дій).

Науковці усвідомлюють, що прогнозування можливості виникнення проблемних ситуацій у діяльності сільськогосподарських підприємств необхідно починати зі з'ясування причин, що їх породили, та визначення наслідків [2]. Під час аналізу зовнішніх факторів необхідно досліджувати, чи працює бізнес у правовому полі, чи користується субсидіями чи дотаціями від держави, чи здійснює експортну діяльність. Визначається вплив на бізнес вона створює наукові аспекти, незалежно від того, чи відповідає вона принципам екологічності та використовує заходи для захисту навколишнього середовища, чи використовує новітні технології.

У постійних формах дослідження з'ясовуються назрілі проблеми бізнесу, викликані кризою. На основі даних, наведених у науковій літературі, встановлено, що часто такі ситуації пов'язані з низькою якістю менеджменту, неможливістю забезпечити бізнес ресурсами в потрібний час [19].

В управлінні господарською діяльністю серед факторів, що призводять до нестабільної роботи сільськогосподарських підприємств, є незавершеність планово-контрольної роботи з іншими варіантами дій. Неефективна структура адміністративного ресурсу також незадовільно впливає на розвиток бізнесу,

Відсутність якісної підтримки знань у всіх процесах, незбалансованість кадрової структури. Зокрема, під час управління сільськогосподарськими виробничими процесами елементи катастрофи можуть бути спричинені несприятливими погодними умовами у рості чи збиранні врожаю. Останнім часом виникла проблема і в логістичному спектрі – через війну обірвались зв'язки з постачальниками матеріальних ресурсів, наприклад, добрив, пестицидів тощо. Наразі в окремих регіонах спостерігається зниження врожайності сільськогосподарських культур, їх фактичної врожайності, що зумовлено недотриманням технології ведення сільського господарства внаслідок бойових дій.

З точки зору маркетингу вчені відзначають, що до загальних симптомів проблеми слід віднести неправильний асортимент товарів, відсутність інших програм стимулювання попиту. Особливу увагу слід звернути на розвиток цінової

політики в умовах війни, оскільки собівартість продукції через неконтрольоване підвищення цін на складові виробничого процесу зростає швидше, ніж платоспроможність громадян. У таких випадках подорожчання продукції не вплине на зростання попиту, а навпаки спричинить падіння.

Розглянемо напрямки можливих критичних ситуацій у військових ситуаціях сільськогосподарських підприємств з точки зору управління виробництвом, маркетингові процеси.

Розглянемо напрями можливості кризових явищ в умовах війни
для сільськогосподарських підприємств щодо
управління виробничими, маркетинговими процесами

Тому виробнича структура сільськогосподарських підприємств, як це встановлено, повинна базуватися на реальних потребах населення і повністю задовольняти, решту можна відправляти на експорт [12]. При цьому вся виробнича діяльність повинна бути зафіксована в технічній карті і врахована при бізнес-плануванні, в тому числі при складанні плану маркетингової діяльності. Тому що від цього буде залежати вартість матеріалів і ресурсів загалом на процес виробництва. Обов'язковою частиною є питання збутової політики, яка передбачає конкретні канали збуту, обсяг товару та його ціну, де споживач повинен купувати.

Здатність сільськогосподарської продукції бути придатною для ринку, продаватися за фіксованою ціною робить бізнес здатним виживати в складних умовах. Тому для діагностики його стану аналітики складають відповідний план роботи, здійснюють збір інформації за статистичними даними, договорами купівлі-продажу, показниками. На основі отриманих даних менеджери можуть встановлювати вигідні ринкові ціни не тільки для внутрішнього ринку, а й для експорту.

Щодо забезпеченості ресурсами системи сільськогосподарського виробництва зазначимо, що доцільно використовувати дані форм бухгалтерського обліку, економічної та статистичної звітності, технічних карт, систем ресурсозабезпечення. При цьому враховуються вартість ресурсів, фонд праці, структура персоналу, дохід, фінансовий прибуток, грошовий потік. З'ясовано, що останні показники – це сукупність показників, які показують, наскільки ефективно та якісно спрацювало управління аграрним бізнесом. Підставою для таких висновків є використання укладених договорів, наявних звітів про позитивні оцінки, даних форм звітності, характеристик персоналу.

За результатами аналізу переліку наданої інформації розподіляються кошти, приймаються рішення про пільги чи санкції та загальний розвиток бізнесу.

Стан управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств, на думку науковців, має базуватися на чотирьох складових, якими є:

- 1) аналіз поточної фінансової ситуації в бізнесі;

- 2) ефективний фінансовий менеджмент;
- 3) фінансова ефективність аграрного бізнесу;
- 4) дослідження з метою аналізу фінансової діяльності підприємства та розробки на цій основі прогнозу майбутньої діяльності.

Було виявлено, що під час діагностичних кроків для виявлення найбільш проблемних ситуацій щодо очікуваних витрат, що виникають у зв'язку з цією проблемою, менеджери повинні знати про певні фінансові питання. Зокрема, необхідно оцінити втрату вартості бізнесу та основних видів діяльності, знати суму боргів, оцінити фінансові результати. На основі перевірених фактів можна прийняти рішення про вибір найкращої стратегії, яка витримає критичні ситуації. Водночас необхідна база знань, на основі якої необхідно провести детальний аналіз фінансового стану аграрного бізнесу. Таким чином можна скласти відповідний бізнес-план подолання наслідків проблемних ситуацій, які відображаються в плані виживання для боротьби з катастрофою.

Науковці усвідомлюють, що стратегія аграрного бізнесу, спрямована на подолання цієї проблеми, має базуватися на його конкурентних перевагах. Тому важливим посібником для аналізу роботи бізнесу є визначення переваг і малих ділянок на всіх етапах їх роботи. Розглянемо етапи поширення ситуації за сферами ведення сільськогосподарської діяльності.

Відповідно до наведених періодів критичних умов систему управління сільськогосподарськими підприємствами необхідно структурувати системно. Тобто важливо адаптувати його до умов, що постійно змінюються, і врахувати переваги, які можна отримати від можливих прибутків на ринку. Розглядаючи зазначені аспекти аналізу роботи сільськогосподарських підприємств, слід зазначити, що найбільш якісним є аналітичний інструментарій, який є комплексним у вигляді методичних рекомендацій. З їх допомогою можна правильно оцінити поточний стан бізнесу та створити вихід із цієї проблеми.

За результатами дослідження вчених виявлено, що показниками виникнення проблемних ситуацій є:

- 1) зменшення можливості споживачів купувати певну сільськогосподарську продукцію в тих же обсягах, що й раніше.
- 2) різниця в ціні на добрива, техніку, пестициди тощо.
- 3) зменшення державних дотацій сільськогосподарським товаровиробникам.
- 4) вплив на врожай і загальний збір несприятливих погодних умов.
- 5) недостатність оборотних коштів для виробничих процесів.
- 6) Низький рівень ділового капіталу на 100 га сільськогосподарських угідь.
- 7) низькі параметри якості порівняно з міжнародними показниками сертифікації якості.
- 8) слабка кредитна підтримка сільгоспвиробників.

У тому числі, добре включити аналіз змін ринкової ситуації, врахувати процеси інфляції, проаналізувати конкурентну ситуацію, особливо в регіоні, де працює аграрний бізнес. Загалом, щоб запобігти ситуації, яка призводить до катастрофи, управлінські рішення повинні прийматися в контексті диверсифікації, маркетингу, розвитку персоналу, страхування ризиків, нових технологій тощо.

Надзвичайні заходи на випадок катастрофи, наприклад, заробітна плата, яка не може бути виплачена згідно з умовами контракту, слід аналізувати окремо. Необхідно також включити фактори, які впливають на рішення, такі як: зниження ціни на послуги або продукти, позики, фінансова структура, система розрахунків, акціонерне товариство. У тому числі, важливо враховувати навколишні фактори щодо відсутності іноземних платежів, відсутності матеріально-технічних цінностей за вигідною ціною, каналів збуту, державного фінансування. Якщо аграрний бізнес не працює ефективно, то заходи боротьби з кризою повинні включати інвестиції, реструктуризацію, придбання, оновлення, продаж і закриття.

Охоронний характер рішень керівників аграрного бізнесу має відображатися й на інших операційно-організаційних системах

управлінські дії в тактиці і стратегії поточної роботи. Науковці усвідомлюють, що управлінські рішення в різних сферах повинні бути інтегровані та об'єднані в єдину інформаційну систему.

Зокрема, для забезпечення ресурсної складової сільськогосподарського виробництва необхідно стежити за тим, щоб зростав рівень зношеності основних фондів, залишків продукції, рівень забезпеченості робочою силою, рівень прибутку. Вони слугуватимуть повчальними підказками

- коефіцієнти рентабельності активів, зносу основних засобів, плинності кадрів. Водночас для створення інформаційних масивів для управління процесами сільськогосподарського виробництва доцільно використовувати показники фондівіддачі, продуктивності праці, використання ресурсів, часу обороту запасів. Для управління маркетингом сільськогосподарських підприємств необхідно мати дані про питомі витрати на маркетингові дослідження, рекламу, систему стимулювання збуту. Управління активами включає збір інформації про вартість активів, доступних для ваших фінансових і нефінансових активів. Щодо управління фінансами сільськогосподарських підприємств показниками є коефіцієнт дебіторської заборгованості, тривалість розподілу дебіторської заборгованості, співвідношення між різними видами заборгованості.

Аналітики аграрного сектору усвідомлюють, що під час війни управління сільським господарством має бути спрямоване не лише на виробництво класичних культур, а й нішевих. З'ясувалося, що в останні роки багато культур, таких як озима пшениця, соняшник і кукурудза, довелося експортувати. Наразі стратегія посадки навколо основних культур і культур, які можна використовувати частіше, має бути гнучкими способами забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств. Треба поліпшити ріст ягід, вирощувати горох, сочевицю, горох, гречка, гірчиця, амарант, так як ці продукти бажані. Враховуючи вищезазначене, слід зазначити, що системи управління с.-г

Підприємства в умовах війни мають бути спрямовані на застосування контрзаходів для подолання шкідливих наслідків.

Вчені припускають, що в бізнесі є посади менеджерів із вирішення проблем, про які треба піклуватися планує оновлення галузей роботи та складає відповідні плани розвитку. Зокрема, корисними будуть не лише капіталовкладення країн-партнерів, використання цифрових технологій, а й вибір найприбутковішого продуктового портфеля, який забезпечить достатній рівень прибутку. Варто відзначити використання превентивних засобів для попередження розвитку критичних ситуацій, пов'язаних із конфліктами, порушеннями процедур, персоналу та ресурсного забезпечення, недотриманням вимог технології виробництва. Для цього має бути створена гнучка система управління бізнесом аграрного сектору економіки, спрямована на швидке та якісне вирішення поточних проблем.

Тому розробка програми профілактичних заходів щодо покращення роботи сільськогосподарських підприємств повинна включати вищезазначені показники, їх аналіз та використання під час прийняття критичних рішень. Таким чином керівники аграрного бізнесу отримають ефективність і сприятимуть стійкості під час війни та в післявоєнний період.

3.3 Напрями щодо створення плану управління ведення аграрного бізнесу в умовах змін

Ефективність системи управління аграрним бізнесом, як правило, залежить від уміння адаптуватися до викликів і максимально ефективно на них реагувати. Для цього розглянемо концептуальні методи розвитку менеджменту сільськогосподарських підприємств у контексті змін (рис. 3.1.).



Рисунок 3.1 - Напрями розвитку менеджменту агропідприємств в умовах змін

Джерело: узагальнено на підставі [27, 35].

Варто зазначити, що основними поняттями в сучасному аграрному менеджменті є використання новітніх технологій, залучення цифрових продуктів, планування виробництва, HR методики.

Встановлено, що інтеграція аграрної економіки у світове співтовариство щодо виробництва безпечної сільськогосподарської продукції має призвести до синергічного ефекту та підвищення якості продукції. Вчені доводять, що для досягнення високої якості продукції необхідно розвивати правильну екосистему та створювати правові та нормативні підстави для натуралізації сільськогосподарського виробництва. Тому ми маємо говорити про управління аграрним бізнесом, спрямоване на безпечні технології виробництва та вимірювання розвитку аграрної галузі.

Водночас вже під час війни потрібно порушувати питання екоциду, який здійснює РФ шляхом повного вторгнення на незалежну територію України. Встановлено, що понад 20% заповідних територій України постраждали від конфліктів. Потрібно евакуювати близько 200 тисяч квадратних кілометрів, що дуже важко зробити за короткий час і тривалість війни. Тим часом продовжується забруднення ґрунту, що робить його непридатним для вирощування сільськогосподарських культур. Складність ситуації ставить під загрозу виробництво натуральних продуктів і продовження їх експорту. Водночас ця ситуація

Це негативно впливає на продовольчу безпеку України, оскільки сільськогосподарська продукція, вирощена на забруднених землях, за своєю суттю є небезпечною для здоров'я споживачів.

В останні роки науково-технічний прогрес забезпечує більшою мірою економічний ефект, ніж екологічний. Тому відбувається деградація середовища агробізнесу, що призводить до порушення екосистеми в цілому. Науковці вважають, що частину коштів від інвестицій чи донорської допомоги потрібно негайно спрямувати на відновлення української землі та створення екологічної безпеки].

Водночас слід показати, як управляти сільськогосподарськими підприємствами, спираючись на психологічний метод сприяння та гармонізації відносин між людиною та природою. Водночас соц.-економічна частина міститиме планування середовища, розробку системи стимулювання, контроль та контроль процесів, що матиме вплив на розширення роботи підприємців в аграрному бізнесі.

Таким чином, управління має прагнути збалансувати використання енергії з природних ресурсів і використання матеріалів. Зосередьтеся на зменшенні негативного впливу на здоров'я населення та довкілля. Тому концептуальні напрямки в контексті охорони навколишнього середовища, на думку науковців, мають бути спрямовані на зменшення негативного впливу існуючих екологічних факторів і процесів.

Водночас методи створення системи управління агробізнесом можуть забезпечувати високий рівень як використання продукції, так і екологічності сільськогосподарського виробництва.

Визначено, що на ефективність системи управління сільськогосподарським бізнесом впливає наявність природоохоронних заходів та використання безпечних і економічних технологій вирощування сільськогосподарських культур. Екологічно безпечна технологія, моніторинг стану ресурсів землі відповідно до встановлених екологічних стандартів, контроль техногенних навантажень, швидке реагування на негативні впливи, що виникають через несприятливе середовище. Все це має управлятися в спеціальних цифрових системах і відповідати сучасним умовам. Таким чином можна зробити прозорим доступ до оперативних даних про навколишнє середовище, правильну обробку та зберігання даних, їх використання при прийнятті рішень.

На сьогоднішній день концепція екологічного менеджменту підприємств, на думку авторів, повинна включати управління процесами виробництва, постачання та збуту з урахуванням екологічних процесів і виходячи з інтересів збереження навколишнього середовища. Ми вважаємо, що після перемоги України за рахунок міжнародної

допомоги

партнерів, можна буде відтворювати ресурси землі, що вплине на екологічність сільськогосподарського виробництва. Саме таким чином вдається досягти високої конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, в тому числі на світових ринках.

Науковцям відома система заходів, які необхідно застосувати для підвищення стійкості бізнесу в перехідний період та впливу кризових чинників (рис. 3.2.).



Рисунок 3.2. Заходи щодо управління змінами при функціонуванні агропідприємств

Джерело: сформовано на підставі [2, 4, 15].

Враховуючи багато важливих і важливих проблем для продовження роботи сільськогосподарських підприємств, науковці наголошують на необхідності розробки заходів. Наразі ці заходи мають бути превентивними та протипроблемними, щоб привести бізнес у стабільний стан. Водночас Чернікова Н.М., Зеленський Д.Р. відзначився ще до початку війни проблемами незавершеності логістичних ланцюжків. Також вказували на проблеми експорту продукції через аграрну торгівлю, відсутність оновлення технічного забезпечення [23]. Наразі постачання обігових коштів є дуже важливим, оскільки більшість добрив, пестицидів, техніки для сільськогосподарського виробництва закуповується з-за кордону. Імпорт засобів захисту рослин та добрив у 2022 році сягнув 70%, насіннєвого матеріалу – 50-85%, сільськогосподарської техніки – близько 70%. В умовах функціонування імпортно-експортного бізнесу агробізнес зіткнувся з проблемами збуту продукції, браком знань щодо організації програм боротьби з проблемами, низьким рівнем використання новітніх технологій тощо. Саме ця епідемія надихнула на розробку програм боротьби з обмеженнями сільськогосподарського виробництва у всіх процесах від постачання до розвитку продукції на ринку. Ми також маємо усвідомлювати неадекватність пояснення шляхів виходу з цієї кризи, необхідності плану відновлення аграрного бізнесу.

Нині, під час випробувань війною, постає актуальна проблема розробки Програми відновлення України та аграрного сектору зокрема, що зараз і відбувається. Відповідно до Плану відновлення України, у проекті національного плану велика увага приділяється розвитку сільськогосподарської території. Тоді важливими напрямками інвестування фондів є розмінування територій, енергонезалежність та Зелений курс на розвиток біопалива в сільськогосподарській продукції. Велику увагу слід приділяти проектам відновлення чистої, заповідної території, контролю за проведенням заходів з відновлення земель для зменшення негативного впливу на зовнішнє середовище. У районах, які постраждали від російської військової агресії, це необхідно здійснення заходів щодо збереження та захисту земель, формування

інформації та наявних систем аналізу даних про стан навколишнього природного середовища. Також одним із пріоритетів залишається наукове обґрунтування для оцінки екологічної та економічної доцільності впровадження відновлювальних заходів. Завдяки залученню цифрових продуктів планується використовувати автоматичну систему зберігання, обчислення даних та їх аналізу для забезпечення якості сільськогосподарської продукції.

План відновлення України має на меті надати українським вченим іноземним вченим розробку новітніх методів управління для відновлення забруднених сільськогосподарських територій.

Інші заходи планується спрямувати на вирішення просвітницького аспекту інформування та навчання сільгоспвиробників важливості дотримання режиму водоохоронних територій та охоронних ниток. Набір зазначених заходів постійно поповнюється новими запропонованими напрямками

У відновленні аграрного сектору країни. Слід зазначити, що ці пропозиції необхідно враховувати, якщо планується вихід із цієї проблеми в стратегії управління сільськогосподарським бізнесом.

Павлик В.П. стверджує, що інтеграція кількох методів у систему управління підприємствами дозволяє прогнозувати їх розвиток у сфері інновацій та економіки [28]. Він також зазначає, що при впровадженні нових методів управління в господарську діяльність рекомендується використовувати інструменти стратегічного та маркетингового аналізу. Бо завдяки таким методам можна вчасно виявити проблемні фактори та створити систему реагування на катастрофи.

Варто зазначити, що розробляти план управління підприємствами необхідно на основі аналізу економічних показників їх господарської діяльності в рамках цілей ефективності. Для цього математика,

краще себе показують методи моделювання, процесної інтеграції та ситуаційні методи.

Тому між показниками комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств встановлено певні умови (рис. 3.3).

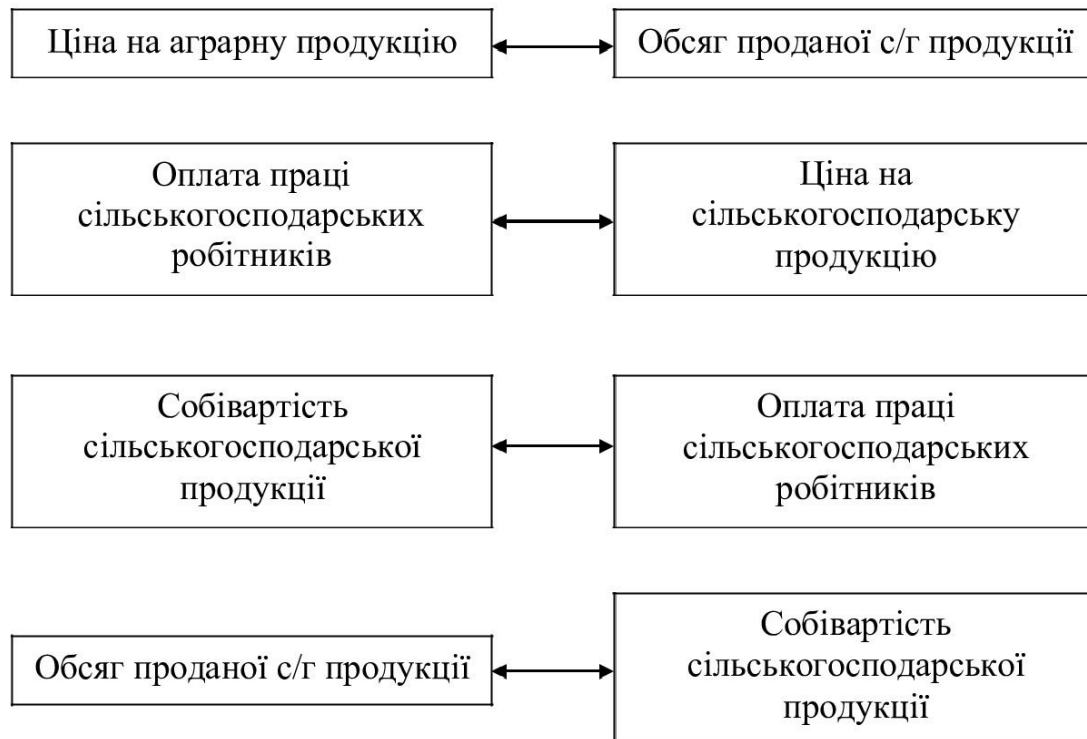


Рисунок 3.3. Функціональна залежність між показниками внутрішньогосподарської діяльності агропідприємств

Джерело: узагальнено на підставі [28, 30].

Регулярні періоди, визначені між показниками виробничо-господарської діяльності, дають змогу виявити, завдяки яким змінам можуть відбутися отримання належного економічного результату та сприяти покращенню конкурентної ситуації. Таким чином керівники можуть прогнозувати ефективність управлінських рішень у галузі рослинництва та тваринництва на довгострокову перспективу відповідно до стратегічного плану виробництва. Водночас рекомендовано під впливом реформування створити належні технічні, інноваційні, організаційні та фінансово-економічні умови для ведення аграрного бізнесу.

Досліджуючи тенденції змін, які відбуваються. Можна побачити вплив зміни економічних показників господарської діяльності та торгівлі суб'єктів господарювання. При цьому головне – виробити правильну аргументацію проти конкурентів на основі зафіксованих факторів, що викликали зміни. Для цього використовуються маркетингові методи оцінка діяльності конкурентів та створення конкурентної платформи для ведення аграрного бізнесу.

При цьому, як зазначають науковці, управлінські рішення мають базуватися на певних фінансово-економічних показниках ведення аграрного бізнесу. Необхідно створити систему діагностичних інструментів, за допомогою яких менеджери зможуть відстежувати зміни та своєчасно знижувати ризики. Постійний моніторинг та аналіз ситуації, в якій опинився бізнес, дуже важливий у воєнних умовах. Крім того, необхідно провести аналіз на основі системного підходу та дослідити, зокрема, фактори, що впливають на близькість колишньої території, бізнес-зони та її виробничих зон тощо.

Методика управління окремими сільськогосподарськими підприємствами, заснована на використанні видів діяльності, дозволяє досліджувати їх вплив на частини бізнес-планів та результативні показники. Встановлено, що ці показники підлягають аналізу як вихідні, як для виробництва сільськогосподарської продукції, так і для її просування на ринку, показник загальних витрат. Необхідно також вивчити силу показників обсягу виробництва продукції рослинництва і тваринництва та фактори, що на них впливають. Інтенсивно досліджуються показники безпеки праці, продуктивності праці працівників, оскільки на них впливає сформована система мотивації праці. Тому що якщо він розвинений не так, то потрібно швидко міняти менеджмент стимулів у бізнесі. Для цього бажано визначити професійну оплату праці, програми стимулювання у вигляді доплат, різноманітних надбавок, бонусних програм тощо. Ціноутворення та процедури ціноутворення на сільськогосподарську продукцію потребують пильної уваги. Так як ціна

вона залежить не стільки від витрат на виробництво та реалізацію, скільки від певних факторів, що впливають на ринкову ціну. У період кризи, особливо війни, особливо яскраво проявляється залежність зростання цін на матеріальні та споживчі блага за вищими цінами, ніж продукція, вироблена фермерами.