

54
13.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ


КОЗЕЛ Кирило Васильович
(студент групи МО-65)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «МЛИНИЩЕ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Вікарчук О. І.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Козел К.В. Оцінка ефективності менеджменту підприємства ТОВ «Млинище»
Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було оцінено ефективність менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: Ефективність, менеджмент, підприємство.

Annotation

Kozel K.V. Evaluation of the effectiveness of the management of the enterprise "Mlynishche" LLC Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021.

In the bachelor's qualification work, the effectiveness of management at the enterprise was evaluated.

Keywords: Efficiency, management, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ1	7
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та структура ефективності менеджменту підприємства	7
1.2. Система управління підприємства	10
1.3. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління діяльністю підприємства	15
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємства	20
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2	29
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	29
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Млинище».....	37
2.3. Оцінка системи управління підприємства	44
2.4. Напрями підвищення ефективності менеджменту підприємства	50
Висновки до розділу 2.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від ефективності його системи управління. В умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкуренції питання оцінки та підвищення ефективності менеджменту набуває особливої актуальності. Розробка та впровадження дієвих управлінських рішень, спрямованих на максимізацію результативності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкого розвитку, є невід'ємною складовою забезпечення життєздатності бізнесу.

Ефективний менеджмент охоплює широкий спектр функцій та процесів: стратегічне планування, організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності, мотивацію персоналу, контроль та аналіз результатів діяльності тощо. Виваженість та злагодженість цих елементів визначає спроможність підприємства досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів.

У сучасних реаліях питання оцінки ефективності менеджменту підприємства набуває особливого значення, адже дозволяє виявити слабкі місця в системі управління, встановити причини неефективності, визначити шляхи вдосконалення. Розробка методичного інструментарію для комплексної оцінки управлінської діяльності сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та результативності функціонування підприємницьких структур.

Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, такими як С.М. Пилипенко [1], С.Т. Пілецька, Т.Ю. Коритько [2], Н.Ю. Подольчак [3], О.М. Рац [4], А.В. Холодницька [5], О.Ю. Щеглова [6].

Метою бакалаврської роботи є теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо оцінки та підвищення ефективності системи менеджменту на підприємстві ТОВ «Млинище».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені для вирішення наступні **завдання**:

- 1) розкрити поняття та структура ефективності менеджменту підприємства;

- 2) розкрити систему управління підприємства;
- 3) розкрити методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління діяльності підприємства;
- 4) розкрити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємства;
- 5) проаналізувати організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- 6) здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- 7) розкрити оцінку системи управління підприємства;
- 8) розробити напрями підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає оцінка ефективності менеджменту підприємства, предметом – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає оцінку ефективності менеджменту підприємства, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «ефективність»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень діяльності на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні

вдосконалення результати дослідження можуть бути використані керівниками та менеджерами підприємств для діагностики стану системи управління.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків.

Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура ефективності менеджменту підприємства

Ефективність менеджменту підприємства - це міра того, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси (людські, фінансові, матеріальні тощо) для досягнення своїх цілей і задоволення потреб зацікавлених сторін. Це поняття охоплює різні аспекти діяльності підприємства, включаючи ефективність управління персоналом, фінансову ефективність, оптимізацію виробничих процесів, ринкову ефективність та інші.

В сучасній науці управління не існує одного загальноприйнятого визначення поняття "ефективність менеджменту". Неоднозначність в розумінні призводить до різноманіття підходів до оцінки цієї ефективності. Зазвичай під ефективністю розуміють "здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат". Іншими словами, ефективність визначається через показник ефекту й фактично ототожнюється з поняттям "результативність", що лише частково відображає реальний стан справ. Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів. Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Головною метою розробки стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства. Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може

виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна - окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова - ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

Відповідно до об'єктів визначення ефективність ділять на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища.

У сучасних українських енциклопедіях наведено визначення поняття ефективності. Зокрема в “Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера” знаходимо, що ефективність (від лат. *effectivus* – діяльний, творчий) – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання [4, с. 198].

В іншій енциклопедії зазначено, що ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які відзначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [5, с. 508]. С. Марциняк визначає ефективність як загальну продуктивність факторів виробництва, яку можна вимірювати за допомогою співвідношення обсягів виробництва та вкладень [6, с. 70].

У наведених вище визначеннях ефективність – це співвідношення результатів та затрат. Таке визначення є загальним і важливе розуміння затрат та результатів, тобто що ці два поняття в себе включають. Якщо це затрати та результати з позиції бухгалтера, то з таким 205 визначенням важко погодитися. Оскільки для

власників організацій важливими є не тільки витрати ресурсів на управління, але й наскільки управління досягає стратегічних переваг на ринку, формує позитивний імідж підприємства, розвиває управлінський потенціал та творить діяльність підприємства суспільно значущою.

Тому наведені вище визначення свідчать швидше про різновиди та рівні ефективності, однак науковці не дали повного визначення самого явища ефективності. Ефективність полягає в тому, що організація виконує належно те, що необхідно [7, с. 39]. Стверджують, що ефективність не можна розглядати, не спираючись на універсальний принцип раціонального господарювання [8, с. 24].

Однак автор вважає, що раціональна поведінка повинна бути спрямована на мінімізацію ризику [8, с. 25], з чим не можна погодитися, оскільки управлінські рішення з ризиком часто приводить до більших позитивних результатів, ніж прийняті управлінські рішення без ризику [9]. Тому ефективність повинна передбачати оптимальний рівень ризику з урахуванням поставлених цілей та завдань, розробленої стратегії. Враховуючи наведені міркування науковців, можна погодитись з А. Шегдою, що ефективність притаманна цілеспрямованій взаємодії і відображає передовсім ступінь досягнення мети [1, с. 507].

Ефективність менеджменту визначається передусім досягненням тих основних цілей, які поставили перед підприємством власники та акціонери [10, с. 28]. Однак не варто забувати, що на діяльність підприємства, а, отже, на його ефективність впливають багато інших суб'єктів ринку (постачальники, споживачі, тощо).

Структура ефективності менеджменту підприємства може включати такі компоненти:

1. Фінансова ефективність. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, таких як прибуток, оборотність активів, рентабельність, ліквідність тощо.
2. Оптимізація виробничих процесів. Використання ресурсів (людських, матеріальних, технологічних) з максимальною ефективністю для виробництва продукції або надання послуг.
3. Ефективність управління персоналом. Забезпечення високої

продуктивності праці, мотивації працівників, розвитку та утримання талановитого персоналу.

4. Ринкова ефективність. Здатність підприємства задовольняти потреби ринку, конкурувати на ньому та забезпечувати стабільний ринковий позиціонування.

5. Стратегічне управління. Вибір правильної стратегії розвитку підприємства, реалізація стратегічних ініціатив та досягнення стратегічних цілей.

6. Інноваційна ефективність. Здатність підприємства до інноваційного розвитку, впровадження нововведень та адаптація до змін у бізнес-середовищі.

Ці компоненти можуть взаємодіяти та впливати один на одного, створюючи комплексну систему управління, спрямовану на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

1.2. Система управління підприємства

Система управління підприємства - це комплексний набір процедур, методів, інструментів та структур, які використовуються для керування всіма аспектами діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення його успішної роботи. Система управління підприємства може бути розроблена на основі різних концепцій і методологій, таких як теорія систем, менеджмент за якістю, стратегічне управління, а також з урахуванням конкретних особливостей підприємства та його бізнес-моделі.

Основні складові системи управління підприємства включають:

1. Стратегічне управління є ключовим аспектом забезпечення довгострокового успіху та стійкого розвитку підприємства. Цей процес включає в себе кілька важливих складових:

Визначення місії та стратегічних цілей підприємства. Місія визначає основну мету існування компанії, її призначення та цінності. Стратегічні цілі встановлюють конкретні орієнтири, яких необхідно досягти в довгостроковій перспективі (наприклад, збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки, підвищення рентабельності тощо).

Аналіз зовнішнього середовища - ретельне вивчення факторів

макросередовища (економічних, політичних, технологічних, соціальних та екологічних) та галузевого середовища (конкуренції, споживачів, постачальників та загроз з боку товарів-субститутів). Це дозволяє виявити можливості та загрози для бізнесу.

Аналіз внутрішнього середовища - оцінка наявних ресурсів, компетенцій, організаційної культури, систем управління. Визначення сильних та слабких сторін підприємства.

Визначення конкурентних переваг - на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно виявити ключові фактори успіху в галузі та зрозуміти, які унікальні можливості або ресурси дадуть підприємству конкурентну перевагу.

Розробка стратегічних альтернатив і вибір стратегії розвитку - це може бути стратегія лідерства по витратах, диференціації, фокусування, інтеграції, диверсифікації тощо. Обрана стратегія повинна максимально використовувати сильні сторони та конкурентні переваги підприємства.

Формулювання стратегічного плану - деталізація обраної стратегії у вигляді конкретних заходів, проектів, ініціатив із зазначенням термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів.

Впровадження та контроль виконання стратегічного плану - реалізація визначених ініціатив, моніторинг проміжних результатів та коригування плану у разі необхідності.

Ефективне стратегічне управління дозволяє підприємству підготуватися до змін та викликів у майбутньому, зосередитися на пріоритетних напрямках розвитку та забезпечити стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2. Операційне управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності повсякденної діяльності організації.

Ключовими цілями операційного управління є забезпечення безперебійного функціонування підприємства, оптимізація операційних витрат, скорочення виробничого циклу, підвищення якості продукції та рівня обслуговування клієнтів.

Досягнення цих цілей потребує чіткої координації дій різних підрозділів, впровадження сучасних методів та інструментів управління операційними процесами.

3. Фінансове управління включає в себе широкий спектр завдань та процесів, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів підприємства та забезпечення його фінансової стабільності та успішності. Основні аспекти фінансового управління включають:

Розробка та реалізація фінансових планів на певний період часу, що визначає витрати, доходи та інвестиції підприємства. Бюджетування допомагає контролювати витрати, планувати ресурси та визначати стратегічні пріоритети.

Оцінка фінансового стану підприємства за допомогою різних фінансових показників та відомостей, таких як баланс, звіт про прибутки і збитки, генерування фінансових відомостей для прийняття управлінських рішень.

Ефективне управління оборотним та основним капіталом підприємства для забезпечення оптимального рівня ліквідності та максимізації рентабельності. Це включає в себе управління запасами, облік та контроль за рухом грошових коштів, розробку і реалізацію інвестиційних проектів.

Визначення, оцінка та управління різноманітними видами ризиків, які можуть вплинути на фінансовий стан підприємства, такі як кредитний ризик, ринковий ризик, операційний ризик та інші.

Планування та управління інвестиційною діяльністю підприємства, включаючи аналіз інвестиційних можливостей, розробку інвестиційних стратегій, вибір інвестиційних об'єктів та оцінку їхньої ефективності.

Ці аспекти фінансового управління допомагають підприємству оптимізувати свою фінансову діяльність, зменшити ризики та забезпечити стабільність та стійкість у конкурентному бізнес-середовищі.

4. Управління людськими ресурсами (HR) є ключовою складовою системи управління підприємства і включає в себе ряд стратегічних та оперативних дій для ефективного управління персоналом.

Розробка стратегій залучення та відбору кваліфікованих кандидатів на роботу, створення програм приваблення та утримання талановитого персоналу, а також

розробка іміджу роботодавця та бренду компанії на ринку праці. Розвиток персоналу включає в себе планування кар'єрного росту, навчання та розвиток працівників, програми стажування та наставництва.

Збір, обробка та аналіз інформації про працівників компанії, включаючи особисті дані, кваліфікацію, досвід роботи, стаж, заробітну плату тощо. Кадровий облік допомагає забезпечити ефективне управління персоналом та прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Визначення та оцінка результативності працівників, встановлення систем нагород та стимулів за досягнення результатів, а також розробка програм мотивації та збереження працівників. Це включає в себе застосування різноманітних методів мотивації, таких як фінансові стимули, розвиток кар'єри, робочі умови, а також програми балансу роботи та особистого життя.

Управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у створенні здорового та продуктивного організаційного середовища, яке сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та задоволенню потреб його працівників. Ця складова системи управління допомагає забезпечити високий рівень робочої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

5. Маркетингове управління є ключовою складовою системи управління підприємства і займається розробкою та реалізацією стратегій та програм, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентної переваги на ринку. Основні аспекти маркетингового управління включають:

Збір, аналіз та інтерпретація інформації про ринок, конкурентів та цільову аудиторію з метою зрозуміння їхніх потреб, попиту, тенденцій та переваг. Дослідження ринку допомагає підприємствам приймати обґрунтовані маркетингові рішення та розробляти ефективні стратегії.

Створення та вдосконалення товарів та послуг, які відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії. Це включає в себе не лише сам процес розробки продукту, але й визначення його асортименту, характеристик, упаковки та інших аспектів.

Створення унікального образу та позиціонування бренду на ринку, що відокремлює його від конкурентів і створює сприятливий імідж серед цільової

аудиторії.

Розробка та реалізація стратегій зв'язку зі споживачами, що включає рекламу, PR-кампанії, прямий маркетинг, спонсорство, діяльність у соціальних медіа та інші маркетингові заходи.

Маркетингове управління допомагає підприємствам ефективно конкурувати на ринку, привертати нових клієнтів, зберігати існуючих та розширювати свою діяльність. Ця складова системи управління дозволяє підприємствам досягати успіху та стабільності у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

6. Інформаційне управління є важливою складовою системи управління підприємства і включає в себе ряд процесів та дій, спрямованих на ефективне використання інформаційних ресурсів для досягнення стратегічних та операційних цілей.

Організація та контроль за потоками інформації всередині підприємства, включаючи використання спеціалізованих інформаційних систем, електронних документообігів та інших інструментів для забезпечення ефективного обміну інформацією між підрозділами та співробітниками.

Збирання, обробка та аналіз даних з метою отримання цінної інформації для управлінських рішень. Це може включати використання баз даних, аналітичних інструментів та інші технології для виявлення та аналізу тенденцій, патернів та ключових метрик діяльності підприємства.

Планування, розробка та підтримка інформаційних технологій та інфраструктури, які необхідні для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Це включає в себе вибір та впровадження відповідних програмних та апаратних засобів, мережевих інфраструктур, засобів зв'язку тощо.

Забезпечення безпеки інформаційних ресурсів підприємства від несанкціонованого доступу, крадіжки, втрати чи пошкодження. Це включає в себе розробку та впровадження політик безпеки, використання захисних технологій, криптографічних методів та інші заходи для забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Інформаційне управління відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, допомагаючи збирати, аналізувати та

використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей. Ця складова системи управління дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, конкурентоспроможними та адаптивними до змін у бізнес-середовищі.

Ці складові взаємодіють між собою та утворюють інтегровану систему управління, яка допомагає підприємству досягати своїх стратегічних та операційних цілей.

1.3. Методичні аспекти оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління діяльністю підприємства

Так, концепція менеджменту, заснованого на управлінні вартістю (VBM), дійсно стала однією з провідних тенденцій у сучасному управлінні підприємством. Вона відображає стратегічний підхід до оцінки та управління діяльністю підприємства з орієнтацією на створення вартості для акціонерів та інших зацікавлених сторін.

Основні принципи та ідеї VBM-підходу включають:

1. Максимізація вартості для акціонерів. В основі VBM лежить ідея, що головною метою діяльності підприємства є максимізація вартості для акціонерів. Це означає, що рішення, прийняті у керівництві підприємства, повинні спрямовуватися на збільшення вартості акцій компанії.

2. Створення економічної доданої вартості. Ключовою метою VBM є створення економічної доданої вартості шляхом ефективного використання ресурсів підприємства та реалізації стратегій, спрямованих на збільшення прибутковості та конкурентоспроможності.

3. Управління ризиками. VBM-підходи передбачають активне управління ризиками, пов'язаними зі стратегічними рішеннями та фінансовими операціями, з метою мінімізації негативного впливу на вартість компанії.

4. Використання ключових показників. Для оцінки вартості підприємства та визначення ефективності його діяльності використовуються ключові фінансові показники, такі як EVA (економічна додана вартість), ROIC (прибутковість капіталу), ROE (прибутковість власного капіталу) та інші.

5. Довгострокова перспектива. VBM-підходи орієнтовані на довгострокові результати та стійкий розвиток підприємства, а не на короткостроковий прибуток.

Впровадження VBM-підходу дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати свої ресурси, планувати та реалізовувати свої стратегії, а також забезпечує більш прозоре та довірливе спілкування з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

Так, концепція капіталізації, як підсистема VBM-менеджменту, дійсно виступає важливим вимірювачем ефективності управління підприємством та може допомогти досягти нових рівнів розвитку підприємств через залучення доступного капіталу і інвестицій в модернізацію виробництва.

Капіталізація може бути розглянута як процес перетворення різних видів ресурсів на капітал, здатний до самозбільшення. Цей процес дозволяє створювати нову вартість та прирощувати вартість бізнесу. Важливо зазначити, що капіталізація може включати не лише матеріальні ресурси, а й нематеріальні активи, такі як людський капітал, технології, бренди тощо.

У контексті VBM-підходу капіталізація є ключовим індикатором успішності та ефективності управління підприємством. Якщо підприємство успішно залучає капітал та інвестує його в ті активи, які генерують додану вартість та забезпечують стійкий розвиток, це призводить до зростання його капіталізації. За своєю суттю, це означає, що підприємство має потенціал для створення нової вартості та забезпечення позитивного фінансового результату для своїх інвесторів.

Отже, капіталізація виступає важливим інструментом для вимірювання ефективності та успішності управління підприємством у рамках концепції VBM, а також допомагає визначити стратегічні напрямки для його подальшого розвитку та модернізації [13].

Так, оцінка ефективності управління підприємством через визначення рівня його капіталізації може бути одним з підходів, але вона лише один з аспектів комплексного аналізу. Ряд вчених пропонує використовувати різноманітні показники для оцінки ефективності управління підприємством, що включають результати, витрати, якість та параметри функціонування системи управління.

Ось деякі з методів, які можуть бути використані для цієї цілі:

1. Показники фінансової результативності. Вони включають такі показники, як прибуток, оборотність активів, рентабельність капіталу, економічна додана вартість (EVA), а також показники, які характеризують фінансове здоров'я підприємства, такі як структура балансу та покриття заборгованості.

2. Показники операційної ефективності. Вони включають такі показники, як оборотність запасів, оборотність оборотних засобів, оборотність дебіторської заборгованості та інші, що характеризують ефективність використання ресурсів у виробничих процесах.

3. Показники якості. Ці показники оцінюють якість продукції або послуг, задоволення клієнтів, рівень якості управління процесами та процедурами, а також рівень ризиків та відповідність законодавству.

4. Показники параметрів функціонування. Ці показники оцінюють ефективність різних аспектів функціонування підприємства, таких як управління проектами, рівень автоматизації, інноваційність тощо.

Ці методи допомагають здійснювати комплексний аналіз ефективності управління підприємством, що дозволяє отримати більш об'єктивні та повний зображення про його стан та результативність [2, с. 56; 4; 5, с. 88; 26, с. 75-78].

Дійсно, хоча існує велика кількість методів оцінки ефективності, лише деякі з них набули практичного використання та отримали широке визнання.

Матричний метод та метод аналітичної геометрії дійсно відзначаються наявністю повного набору інструментарію та методичного забезпечення, що дозволяє їх впроваджувати в практику управління підприємством. Ці методи можуть бути корисними для складних аналітичних розрахунків та моделювання ситуацій управлінського прийняття рішень.

Також важливою стала модифікація показника чистого операційного прибутку - критерію економічної доданої вартості (EVA), який рекомендується для практичного використання в межах VBM-менеджменту. Цей показник дозволяє більш повно оцінити ефективність управління на етапі формування фінансових результатів, забезпечуючи орієнтацію на максимізацію вартості для акціонерів.

Враховуючи вищевикладене, важливо підкреслити, що вибір конкретного

методу оцінки ефективності управління повинен залежати від конкретних потреб та особливостей підприємства, а також доступності необхідних даних та експертизи управлінського персоналу.

На основі модифікації базової формули (1) розрахунку EVA (Economic Value Added) [15] запропоновано до використання формулу (2).

$$EVA = (r - WACC) \times IC, (1)$$

де IC – величина інвестиційного капіталу;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

r – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

$$EVA = (r \times (1 - k) - WACC) \times IC, (2)$$

де k – коефіцієнт інфляційного ризику.

Це цікавий підхід до визначення ефективності управління підприємством. Модифікована формула економічної доданої вартості, що використовується для визначення ефективності управління, враховує декілька факторів, які можуть впливати на рівень капіталізації підприємства.

Отже, ключові компоненти модифікованої формули можуть бути наступними:

1. Приріст (зменшення) рівня капіталізації. Це може слугувати показником ефективності управління. Зазвичай, зростання рівня капіталізації вказує на успішність управління та стійкість підприємства.

2. Коефіцієнт інфляційного ризику. Цей коефіцієнт може вказувати на те, наскільки підприємство вразливе до змін в зовнішньому середовищі, зокрема до інфляції. Високий коефіцієнт може сигналізувати про потенційні ризики, пов'язані зі змінами у вартості активів.

3. Середньозважена вартість капіталу. Цей показник може вказувати на ефективність управління капіталом підприємства та оптимальність його фінансової стратегії.

4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. Цей показник може свідчити про те, наскільки ефективно використовується власний капітал підприємства для генерації прибутку.

Загалом, цей підхід дозволяє оцінювати ефективність управління підприємством, враховуючи різні аспекти його діяльності та зовнішнє

середовище. Однак важливо враховувати специфіку кожного підприємства та контекст, у якому воно працює, для визначення належних показників та їх інтерпретації.

Точно так, визначення ефективності управління підприємством є ключовим завданням як для наукових досліджень, так і для практичного використання, оскільки воно дозволяє отримати повний обсяг інформації про стан та перспективи розвитку підприємства.

Оцінка ефективності управління підприємством допомагає:

Аналізувати та оцінювати, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей та виконує свої функції.

Розробляти стратегії та плани дій на майбутнє, спираючись на отримані результати оцінки ефективності.

Встановлювати, як ефективно використовуються ресурси підприємства, та забезпечувати їх оптимальне використання.

Визначати ефективність використання капіталу та забезпечувати стабільний ріст його вартості.

В сучасних умовах використання VBM-менеджменту, зокрема модифікованого показника EVA, є важливим інструментом для оцінки ефективності управління підприємством. Цей підхід дозволяє враховувати вплив факторів зовнішнього середовища та отримати більш об'єктивну оцінку ефективності управління. Такий комплексний підхід допомагає підприємствам розробляти стратегії для досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг на ринку.

Оцінка та аналіз ефективності функціонування системи управління діяльності підприємства вимагає комплексного підходу та застосування різних методичних інструментів. Ось деякі методичні аспекти, які можна використовувати для оцінки та аналізу ефективності системи управління:

1. Показники ефективності. Визначення ключових показників ефективності, що відображають рівень досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Це можуть бути фінансові показники (наприклад, чистий прибуток, оборотність активів), операційні показники (наприклад, продуктивність

праці, час циклу виробництва), а також інші ключові метрики, які відображають результативність системи управління.

2. Бенчмаркінг. Порівняння результатів та показників ефективності підприємства з аналогічними даними інших підприємств у тому ж галузі або схожих умовах. Цей підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також визначити можливі напрямки для поліпшення.

3. SWOT-аналіз. Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз системи управління. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність управління та розробити стратегію подальшого розвитку.

4. Аудит системи управління. Проведення аудиту системи управління для оцінки відповідності внутрішніх процесів та процедур стандартам та вимогам, а також виявлення можливих проблем та недоліків у системі.

5. Фокус-групи та опитування. Проведення спеціальних досліджень та опитувань серед співробітників для збору думок, інсайтів та рекомендацій щодо ефективності системи управління.

6. Управлінські дашборди та звіти. Використання інформаційних систем для створення дашбордів та звітів, які відображають ключові показники ефективності системи управління та дозволяють менеджменту здійснювати ефективний моніторинг та контроль.

Ці методичні аспекти можуть бути використані окремо або в поєднанні для здійснення об'єктивної оцінки ефективності системи управління діяльністю підприємства та розробки стратегій подальшого вдосконалення.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління підприємства

Так, нормативно-правове забезпечення діяльності малих та середніх підприємств є важливим аспектом соціально-економічного життя України. Воно визначає правила гри для бізнесу, регулює його взаємовідносини з державою, іншими підприємствами та громадянами, а також створює умови для розвитку підприємництва та створення нових робочих місць.

Справді, існує тенденція зменшення темпів росту кількості малих та середніх підприємств в Україні. Це може бути наслідком недоліків та недосконалостей у нормативно-правовому забезпеченні, яке не завжди враховує потреби та можливості малих та середніх підприємств.

Створення Державної регуляторної служби України - важливий крок у вирішенні цієї проблеми. Цей центральний орган виконавчої влади має на меті забезпечити належний рівень регуляторної політики, спрямованої на полегшення умов для розвитку бізнесу, в тому числі малих та середніх підприємств. Діяльність такого органу спрямована на вдосконалення нормативно-правового середовища, зменшення адміністративних бар'єрів для бізнесу, спрощення процедур та процесів, а також забезпечення захисту прав підприємців.

Проте, для ефективного функціонування цього органу та досягнення поставлених цілей необхідно не лише створити його, а й забезпечити йому достатні ресурси, кваліфікований персонал та повноваження. Також важливо постійно оновлювати та вдосконалювати нормативно-правове забезпечення відповідно до змін у соціально-економічному середовищі та потребам бізнесу.

Діяльність Державної регуляторної служби України визначається, регламентується та координується Кабінетом Міністрів України. Основними завданнями Державної регуляторної служби України є реалізація державної регуляторної політики, особливо щодо діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, формування і видача ліцензій та дозволів, особливо щодо діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес, та дерегуляції господарської діяльності, особливо щодо діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес [6].

Основу існування та функціонування Державної регуляторної служби **України** є впорядкування і систематизація питань ліцензування та дозвільної системи діяльності підприємств та організацій, що формують малий та середній бізнес. Для забезпечення своєї діяльності Державна регуляторна служба України використовує такі законодавчі акти, як: Нормативно-правове забезпечення управління малим та середнім бізнесом Конституція України, укази Президента України, закони та постанови верховної ради України, постанови та інші

нормативно-правові акти міністерств, акти Кабінету Міністрів України, інші законодавчі акти.

Так, розвиток інформаційного суспільства потребує належного правового забезпечення для регулювання суспільних відносин у сфері інформації. Саме тому інформаційне законодавство відіграє ключову роль у формуванні цього суспільства. Нормативно-правові акти, прийняті у формі законів та постанов, регулюють широкий спектр питань, пов'язаних з обробкою, зберіганням, передачею та використанням інформації.

Створення цілісної системи інформаційного законодавства є важливим завданням, оскільки наявність великої кількості нормативно-правових актів у цій сфері може призвести до недоліків у законодавчому регулюванні та розумінні сутності правових норм. Створення Інформаційного кодексу України може сприяти систематизації та узгодженню існуючих нормативно-правових актів у цій сфері, а також впорядкуванню правового регулювання відносин, пов'язаних з інформацією.

Такий кодекс може включати в себе положення про захист персональних даних, права та обов'язки суб'єктів інформаційних відносин, а також механізми контролю та відповідальності за порушення законодавства у сфері інформації. Це сприятиме створенню стабільного та прозорого правового середовища для розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Точно, нормативно-правове забезпечення включає в себе широкий спектр дій та заходів, спрямованих на підтримку підприємництва, забезпечення фінансової стабільності та економічної безпеки країни. Ця система складається з державних органів, суспільних інституцій та господарських суб'єктів, які спільно формують та активізують реальні економічні відносини.

Нормативно-правове забезпечення повинне бути належним чином організоване та координоване, щоб забезпечити ефективну реалізацію різноманітних заходів, спрямованих на розвиток економіки та підвищення конкурентоздатності.

Одним із ключових завдань у підвищенні конкурентоздатності є належне забезпечення інноваційного розвитку. Це означає створення сприятливого

середовища для інновацій, підтримку досліджень та розвитку, стимулювання впровадження новаторських технологій та методів у виробництво.

У цьому контексті нормативно-правове забезпечення грає важливу роль, забезпечуючи правову підґрунтя для реалізації інноваційних ідей та проектів, захищаючи права інтелектуальної власності, регулюючи процеси впровадження новацій. Таке забезпечення є важливим елементом сприяння створенню конкурентоспроможної економіки та забезпечення стійкого розвитку суспільства.

Правильне управління інноваційною діяльністю може призвести до реалізації різноманітних ефектів і результатів, які сприяють сталому розвитку регіону та підприємницькому середовищу. Деякі з цих ефектів і результатів включають:

1. Мобілізація креативного потенціалу населення. Стимулювання інновацій та творчого мислення серед місцевого населення, що сприяє появі нових ідей та рішень.

2. Активізація пошуку та використання внутрішніх резервів інноваційності. Залучення внутрішніх ресурсів та можливостей для розвитку нових продуктів, послуг і технологій.

3. Загальне пожвавлення господарської діяльності. Стимулювання активності підприємств і організацій, що сприяє економічному зростанню та розвитку.

4. Вилучення коштів з тіньового сектора. Зменшення нелегальних операцій та збільшення обсягу офіційного обігу коштів.

5. Збільшення надходжень до бюджетів. Збільшення податкових надходжень за рахунок розвитку інноваційної діяльності та збільшення обсягів виробництва.

6. Формування партнерських взаємовідносин. Розвиток співпраці між владою, бізнесом та громадянськістю для спільної реалізації інноваційних проектів.

7. Нівелювання інноваційних ризиків. Зменшення ризиків, пов'язаних з впровадженням нових технологій та продуктів на ринку.

8. Трансфер інноваційних технологій. Посилення співпраці з іншими підприємствами та організаціями для передачі та використання інноваційних розробок і технологій.

Загальною метою цих заходів є сприяння сталому розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності регіону та створення сприятливих умов для інноваційного розвитку.

Так, аграрне виробництво дійсно відіграє важливу роль у суспільстві як з економічного, так і з соціального погляду. Ось деякі ключові аспекти її значимості:

1. Агропромислове виробництво є основним джерелом продуктів харчування для населення країни. Воно забезпечує не лише харчі, але й сировину для промисловості, що робить його ключовим ланцюжком у забезпеченні життєдіяльності суспільства.

2. Аграрний сектор є важливим джерелом зайнятості, особливо у сільських районах. Розвиток аграрного сектору сприяє збереженню та створенню нових робочих місць, що підтримує соціальну стабільність.

3. Науково-технічний прогрес відіграє важливу роль у розвитку агропромислового сектору. Інновації у сфері сільського господарства допомагають підвищити врожайність, зменшити вплив на навколишнє середовище та покращити якість продукції.

4. Аграрне виробництво є одним з основних секторів економіки багатьох країн. Воно генерує величезний обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) і сприяє розвитку інших галузей економіки.

Загалом, розвиток агропромислового виробництва є ключовим для стабільності та процвітання суспільства, оскільки воно забезпечує необхідні продукти, робочі місця та сприяє науково-технічному прогресу.

Сучасна нормативно-правова база України (Закони, Укази Президента, підзаконні акти у виді постанов Уряду, наказів та розпоряджень центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів. Провідне місце займають передусім норми Конституції України, Господарського кодексу, а також Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науковотехнічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших

нормативно-правових актів, які визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання державою інноваційних процесів.

Закон України «Про інноваційну діяльність» дає визначення поняттям – «інновація» та «інноваційна діяльність». Так, інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг. Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» дається визначення інноваційної діяльності як засобу реалізації інвестицій. Зокрема, у ст.3 Закону вказано, що інноваційною діяльністю є сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» з метою отримання комерційного та/або соціального ефекту, які здійснюються шляхом реалізації інвестицій, вкладених в об'єкти інноваційної діяльності. В цьому ж Законі містяться загальні положення щодо здійснення інноваційної діяльності шляхом внесення інвестицій, так як об'єктами інвестиційної діяльності може бути будь-яке майно, в тому числі основні фонди і оборотні кошти в усіх галузях економіки, а так і в галузі агропромислового виробництва.

Закон України «Про енергозбереження» здійснює правове регулювання відносин у сфері функціонування енергетичного господарства України, проектування, створення та впровадження наукових та конструкторських розробок, пов'язаних з підвищенням ефективності використання палива та енергії, інформаційного забезпечення народного господарства та населення з проблем енергозбереження, а також у сфері управління та контролю за використанням паливно-енергетичних ресурсів.

Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» визначає

порядок застосування до впровадження інноваційних технологій в сфері харчової промисловості та продовольчої безпеки країни. Цей Закон крім іншого визначає й правовий порядок забезпечення безпечності та якості харчових продуктів, що виробляються, знаходяться в обігу, імпортуються, експортуються. Адже необхідно враховувати, що з розвитком технологічних засобів виробництва безпечність харчових продуктів виступає на перше місце, а застосування інноваційних технологій безумовно повинно забезпечувати пріоритети держави в зазначених напрямках.

Необхідним є визначення Закону України «Про ветеринарну медицину» серед завдань щодо інноваційного спрямування за яким можна зазначити правові засади здійснення державного ветеринарно-санітарного контролю та нагляду в процесі виробництва і обігу продуктів тваринного, а на агропродовольчих ринках і рослинного походження, ветеринарних препаратів, субстанцій, кормових добавок, преміксів, кормів, штамів мікроорганізмів, репродуктивного і патологічного матеріалу та здійснення державного ветеринарно-санітарного нагляду під час обігу засобів ветеринарної медицини та засобів догляду за тваринами та сприяння впровадженню у практику та широкому застосуванню досягнень наукової і практичної ветеринарної медицини.

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» Його основна мета – це створення правової бази для забезпечення інноваційної моделі розвитку економіки шляхом концентрації ресурсів держави на пріоритетних напрямках науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках [19].

Особливим недоліком нормативно-правового регулювання інформаційної безпеки України є розпорошення його у численних нормативно-правових актах різної юридичної сили. Причому важливі проблеми нормативно закріплюються підзаконними нормативно-правовими актами. Не менш важливою проблемою для ефективного забезпечення інформаційної безпеки України є неузгодженість нормативно-правових актів як між собою, так і з чинною Конституцією.

Характерною рисою національного інформаційного законодавства є

декларативність значного масиву норм без указівок на шляхи їх реалізації, внаслідок чого спостерігається низький рівень правореалізації норм права, що регулюють суспільні відносини у сфері забезпечення інформаційної безпеки. Крім того, наявність численних бланкетних чи відсильних норм права, багатьох абстрактних, суб'єктивних понять, що потребують офіційного тлумачення чи чіткого визначення, а також відсутність закріплення фундаментальних, базових дефініцій (наприклад, інформаційна безпека) є джерелами загроз інформаційній безпеці України.

Висновки до розділу 1

Перший розділ бакалаврської роботи ознайомив нас із теоретико-методологічними основами ефективності менеджменту.

1. Ефективність менеджменту підприємства - це ступінь досягнення поставлених цілей організації за допомогою раціонального використання наявних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо) у процесі управління. Структура ефективності менеджменту включає такі основні компоненти:

Ефективність організаційної структури та розподілу повноважень

Ефективність планування та прийняття управлінських рішень

Ефективність мотивації та використання трудових ресурсів

Ефективність операційних процесів та ресурсовикористання

Ефективність маркетингової діяльності та комерційних функцій

Ефективність фінансового менеджменту та управління ризиками

Ефективний менеджмент є запорукою досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом забезпечення оптимальної взаємодії всіх функціональних сфер управління.

2. Система управління підприємством охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління задля

досягнення поставлених цілей. Основними складовими є: стратегічне, операційне, фінансове, маркетингове та управління персоналом. Ефективність функціонування системи управління залежить від чіткого розподілу повноважень, налагодженої системи комунікацій та координації дій різних підрозділів.

Система управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства, тому її постійне вдосконалення є стратегічним завданням менеджменту.

3. Оцінка ефективності управління передбачає використання комплексу методів та інструментів, зокрема: аналіз досягнення цілей, оцінку організаційної структури, аналіз бізнес-процесів, оцінку персоналу, фінансову діагностику, маркетинговий аналіз, бенчмаркінг тощо. Важливим є поєднання кількісних та якісних методів оцінювання з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Для об'єктивної оцінки ефективності системи управління необхідно застосовувати комплексний підхід із використанням різноманітних аналітичних інструментів, що дозволить виявити слабкі місця та резерви підвищення результативності.

4. Діяльність підприємства у сфері управління регламентується низкою законодавчих та нормативних актів: Господарський та Цивільний кодекси, Закони про акціонерні товариства, про бухгалтерський облік та фінансову звітність тощо. Важливим є також забезпечення підприємства необхідною управлінською інформацією - фінансовою, виробничою, маркетинговою тощо.

Ефективне нормативно-правове та інформаційне забезпечення управлінської діяльності є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та мінімізації ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МЛИНИЩЕ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Млинище" є юридичною особою, створеною згідно з чинним законодавством України у 2001 році. Воно має всі необхідні ознаки юридичної особи, такі як самостійний баланс, печатки, бланки з фірмовою назвою, товарний знак, та поточні рахунки у банках. Головною метою його господарської діяльності є отримання прибутку, задоволення потреб клієнтів у наданих послугах та продукції, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку. Товариство створено на невизначений строк діяльності та знаходиться у Житомирській області, в селі Млинище.

Предметом діяльності ТОВ "Млинище" є широкий спектр господарських операцій, включаючи виробничу діяльність, племінну справу, торгівельну та посередницьку діяльність, будівельну діяльність та надання послуг.

Виробнича діяльність:

Виробництво сільськогосподарської продукції та її переробка.

Вирощування та обробка зернових, технічних та інших культур.

Розведення великої рогатої худоби, кіз та свиней.

Виробництво товарів промислового та народного споживання, а також техніки.

Племінна справа:

Здійснення заходів з підвищення племінних якостей тварин.

Одержання тварин з новими генетичними ознаками.

Збереження генетичного різноманіття.

Торгівельна та посередницька діяльність:

Оптова та роздрібна торгівля продовольчими товарами, зерном, фруктами, овочами, м'ясом тощо.

Оптова та роздрібна торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами, піском, гравієм.

Оптова та роздрібна торгівля сільськогосподарською технікою.

Ці види діяльності відображають широкий спектр інтересів та можливостей товариства в різних галузях економіки.

Будівельна діяльність ТОВ "Млинище" включає такі види робіт:

1. Виробництво будівельних матеріалів та конструкцій:

- Виготовлення цегли, шлакоблоків, покрівельних матеріалів.
- Виробництво конструкцій для будівництва промислово-господарських та соціально-культурних об'єктів.

- Виробництво столярних виробів, меблів, ремонт та реставрація меблів на замовлення.

2. Проведення будівельних робіт:

- Капітальне будівництво виробничих приміщень, житлових та дачних будинків.

- Ремонт житлових та дачних будинків на замовлення фізичних та юридичних осіб.

Надання послуг включає:

- Організацію громадського харчування через відкриття точок громадського харчування, таких як їдалні, кафе, магазини.

- Надання санітарно-гігієнічних та оздоровчих послуг для працівників підприємства та населення.

- Посередницькі послуги при купівлі-продажу різних товарів та послуг.

- Здання в найм автомобілів та інших транспортних засобів для потреб населення та підприємства.

Такий широкий спектр діяльності відображає багатогранність інтересів та можливостей компанії в різних сферах бізнесу.

ТОВ "Млинище" у своїй господарській діяльності встановлює взаємовідносини з іншими господарствами, підприємствами, організаціями та громадянами на основі укладених договорів. Це означає, що компанія має право самостійно визначати предмет договору, обов'язки сторін, а також інші умови взаємовідносин, які не суперечать законодавству України.

У зв'язку з тим, що Україна є одним з провідних експортерів зернових у світі,

ТОВ "Млинище" може мати значний вплив на світовий ринок сільськогосподарської продукції. Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію, зокрема на зернові, внаслідок підвищення рівня життя населення, особливо в країнах, що розвиваються, створює сприятливі умови для розвитку галузі.

Попит на продукцію рослинництва формують різні сектори, включаючи харчову промисловість, тваринництво та виробництво енергії з біомаси. Такий розвиток ринку відкриває для ТОВ "Млинище" нові можливості щодо розширення співпраці з різними суб'єктами господарювання та забезпечує стабільний попит на його сільськогосподарську продукцію.

ТОВ "Млинище" веде збут своєї продукції без посередників, продаючи її на регіональних ринках. Ринкова частка компанії складає 2%, і вона має декілька основних постачальників та партнерів для забезпечення своєї діяльності.

Основні постачальники та партнери включають:

1. ПП "Фірма Бершадь Агроплюс" для поставок продукції виробничо-технічного призначення.
2. ТОВ "АгроРось" для поставок засобів захисту рослин.
3. ТОВ "Техніка і технології" для поставок сільськогосподарських запчастин.
4. ТОВ "Житомирський автоцентр КамАЗ" для надання ремонтних послуг.
5. ПАТ КБ "Приватбанк" для розрахунково-касового обслуговування та видачі заробітної плати через картковий облік.
6. ТОВ "Інтертелеком" для надання послуг зв'язку.
7. ТОВ "Торговий дім «Насіння»" для поставок агрохімікатів.

Крім того, щорічно укладаються договори про співпрацю з підприємствами, такими як "Агрікор Холдинг", "Агропрайм Холдинг", ТОВ "Агровіт" та іншими, для допомоги в обробці земельних ділянок.

"Млинище" орендує близько 6 тисяч гектарів землі в Житомирському районі. Основними конкурентами в районі є ТОВ "Укр-Агро-РТ" і ПАФ "Дружба", а також інші середні підприємства з вирощування аграрних культур, такі як СТОВ

"Очеретянка", СТОВ "Високе", СТОВ "Братенське" та інші.

Динаміку обсягів виробництва наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва ТОВ «Млинище» 2021 - 2023 рр.

Вид продукції	од. виміру	Роки			2023 р. до 2021 р., +/-	2023 р. до. 2021 р., %
		2021 рік	2022 рік	2023 рік		
Ріпак	тис. грн	450	520	700	250	55,6
Пшениця, ячмінь	тис. грн	200	180	150	-50	-25,0
Кукурудза	тис. грн	280	350	685	405	144,6
Соняшник	тис. грн	300	420	632	332	110,7

Складено автором на основі звітності підприємства

Обсяги виробництва ріпаку та кукурудзи демонструють стійку тенденцію до зростання протягом 2021-2023 років. Найбільше зростання спостерігається у виробництві кукурудзи - на 144,6% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Виробництво пшениці та ячменю, навпаки, скоротилося на 25% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про перерозподіл посівних площ або зміну пріоритетів у вирощуванні культур.

Обсяги виробництва соняшнику зросли на 110,7% у 2023 році порівняно з 2021 роком, демонструючи позитивну динаміку, хоча й нижчі темпи зростання, ніж у випадку з кукурудзою.

Загалом спостерігається тенденція до переорієнтації виробництва на вирощування ріпаку, кукурудзи та соняшнику, що може бути пов'язано із зміною попиту на ринку або більшою прибутковістю цих культур.

Керівна команда ТОВ "Млинище" відіграє ключову роль у веденні підприємства, керуючи різними аспектами його діяльності. Основні обов'язки керівної команди включають:

1. Голова правління:
 - Організація оперативного керівництва підприємством.
 - Визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства.
 - Представництво підприємства на високому рівні.
2. Директор:

- Прийняття стратегічних та оперативних рішень щодо діяльності підприємства.

- Укладання договорів та управління фінансовими питаннями.

- Представництво засновника в усіх справах, крім питань, віднесених до відання засновника.

3. Головний бухгалтер:

- Ведення бухгалтерського обліку та звітності.

- Контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства.

4. Головний інженер:

- Організація технічного процесу виробництва.

- Контроль за технічним станом обладнання та виробничих процесів.

5. Головний агроном:

- Управління сільськогосподарською діяльністю підприємства.

- Планування та організація сільськогосподарських робіт.

6. Головний електрик:

- Забезпечення нормальної роботи електромереж та електроустаткування.

- Виконання ремонтних та профілактичних робіт.

Кожен член керівної команди відповідає за свій фаховий напрямок діяльності та сприяє досягненню загальних цілей підприємства. Крім того, вони спільно працюють над розвитком та вдосконаленням підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування та успіху на ринку.

Директор підприємства, відповідно до своїх повноважень, має право призначати на посади та звільняти з посад заступників директора, керівників структурних підрозділів та всіх інших працівників організації. Він є ключовою посадою у питаннях керівництва та управління персоналом, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства.

На підприємстві "Млинище" є кілька структурних підрозділів:

1. Фінансово-плановий відділ: відповідає за фінансове планування, облік та аналіз фінансової діяльності підприємства.

2. Відділ земель: займається управлінням земельними ресурсами

підприємства, веденням документації та здійсненням контролю за земельними питаннями.

3. Відділ кадрів: відповідає за управління персоналом компанії, включаючи набір, підбір, навчання, мотивацію та управління кадрами.

4. Цех з рослинництва: спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур та забезпеченні їхнього ефективного вирощування.

Керівники цих структурних підрозділів та їхні заступники, а також працівники усіх інших підрозділів, підпорядковуються директору підприємства і можуть бути призначені або звільнені ним у відповідності до потреб та стратегічних цілей організації.

Організаційна структура ТОВ «Млинище» рис. 2.1.

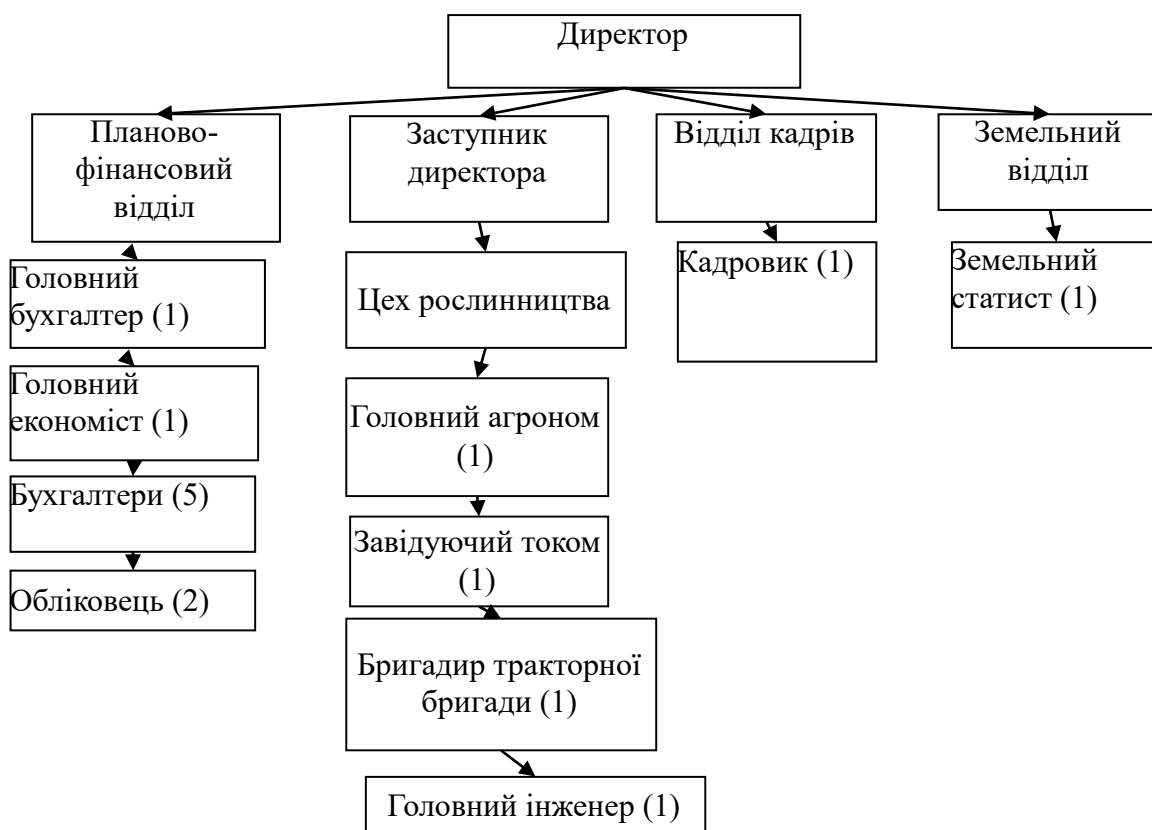


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Млинище»

Складено автором на основі звітності підприємства

У планово-фінансовому відділі підприємства "Млинище" працює сім осіб, які виконують ключові функції з управління фінансами та плануванням. Розглянемо індивідуальні обов'язки кожного з них:

1. Головний бухгалтер. Відповідає за загальне керівництво

бухгалтерським відділом, забезпечує ведення бухгалтерського обліку відповідно до законодавства та стандартів. Координує роботу інших бухгалтерів.

2. Економіст. Займається аналізом економічних показників діяльності підприємства, розробляє фінансові та економічні плани, співпрацює з іншими відділами для оптимізації витрат та збільшення прибутковості.

3. Два бухгалтера, відповідальні за ведення обліку заробітної плати. Забезпечують ведення обліку та обробку документів, пов'язаних з виплатами заробітної плати співробітникам підприємства.

4. Три бухгалтера, відповідальні за списання паливно-мастильних матеріалів. Відповідають за ведення обліку та обробку документів, пов'язаних зі списанням та використанням паливно-мастильних матеріалів, контролюють витрати на ці матеріали та ведуть їхній облік у фінансових звітах.

Ця команда має ключове значення для забезпечення фінансової стабільності та ефективного управління ресурсами підприємства, а також для відповідності законодавству та стандартам бухгалтерського обліку. Вони виконують свої обов'язки ретельно, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та розвиватися.

Земельний відділ відіграє ключову роль у забезпеченні правильного використання та оформлення земельних ділянок підприємства. Зокрема, він:

1. Веде облік земельних ділянок. Земельний статистик відповідає за ведення точного обліку земельних ресурсів підприємства, включаючи їх площу, межі та інші характеристики.

2. Оформляє договори оренди землі. Він здійснює укладання та оформлення договорів оренди земельних ділянок з усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи відповідність юридичним та законодавчим вимогам.

Відділ персоналу забезпечує належний відбір, розміщення та використання працівників підприємства. Його обов'язки включають:

1. Набір та рекрутинг персоналу. Проведення процедур набору персоналу, оцінка кандидатів та прийняття рішень щодо їхнього прийому на роботу.

2. Ведення обліку персоналу. Утримання бази даних про всіх

працівників, включаючи інформацію про їхню кваліфікацію, стаж та інші важливі дані.

3. Здійснення звітності та зберігання документації. Підготовка звітів про стан кадрового складу, а також забезпечення зберігання необхідних документів та даних.

Рослинницький цех відіграє важливу роль у вирощуванні сільськогосподарських культур. Він:

1. Здійснює захист рослин. Відповідає за проведення заходів з захисту рослин від хвороб, шкідників та негативного впливу довкілля.

2. Обробляє землю. Виконує підготовчі роботи та обробку ґрунту для посіву.

3. Проводить посів та збирання врожаю. Відповідає за посів сільськогосподарських культур та збирання врожаю в належний час.

4. Співпрацює з насіннєвим центром. Забезпечує передачу зерна в насіннєвий центр для аналізу якості та відбору наступних партій насіння.

Головний агроном цього цеху відіграє ключову роль у прогнозуванні врожайності та виборі оптимальних культур для вирощування, що допомагає підприємству досягати максимального врожаю та ефективно використовувати земельні ресурси.

Робота відповідального інженера в сільському господарстві включає в себе ряд важливих завдань і обов'язків, які спрямовані на оптимізацію процесів та підвищення ефективності виробництва.

Відповідальний інженер в сільському господарстві відповідає за впровадження автоматизованих систем управління та моніторингу виробництва. Це може включати в себе використання сучасних технологій в області сільськогосподарської техніки, вирощування рослин та управління стадом.

Щоб забезпечити безперебійну роботу сільськогосподарської техніки, відповідальний інженер відповідає за своєчасну поставку запчастин та матеріалів для обслуговування і ремонту обладнання.

Важливою частиною роботи є постійний моніторинг стану обладнання, виявлення можливих поломок або несправностей та їх швидке виправлення. Це

вимагає систематичних оглядів і технічного обслуговування.

Відповідальний інженер також відповідає за аналіз ефективності використання обладнання та розробку рекомендацій щодо модернізації чи заміни застарілого обладнання на більш сучасне та продуктивне.

Важливо забезпечити ефективну комунікацію з директором або вищим керівництвом щодо стану обладнання, проблем та пропозицій щодо його удосконалення. Це може включати складання звітів та презентацій.

Робота відповідального інженера у сфері сільського господарства вимагає комплексного підходу, технічної експертизи та здатності ефективно керувати ресурсами для досягнення оптимальних результатів.

Кожен відділ відіграє вирішальну роль у структурі організації, оскільки без них компанія припинила б своє існування. Обов'язком кожного підрозділу є забезпечення своєчасного та якісного виконання покладених на нього завдань. Хоча деякі служби можуть здаватися важливішими за інші, вони працюють разом і не можуть працювати незалежно.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Млинище»

Тепер слід перейти до більш детального аналізу фінансових показників діяльності підприємства. Для цього скористаємося стандартними формами звітності (додаток А, Б). Перш за все наведемо та проаналізуємо фінансовий стан підприємства та його динаміку на протязі 2021 – 2023 років. Основні економічні показники діяльності [6, с. 118 - 125] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Млинище» 2021 - 2023 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	40866,3	47041,2	54497,9	13631,6	33,4
2	Собівартість, тис. грн.	35624,1	28025,4	36091,7	467,6	1,3
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2115,5	10539,5	11921,4	9805,9	463,6
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	90361,0	104301,5	126964,8	36603,8	40,5

5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	26209,8	23419,6	25621,6	-588,2	-2,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	64151,2	80881,9	101343,2	37192,0	58,0
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	63	66	79	16	25,4
8	Фондовіддача	1,56	2,01	2,13	0,57	36,5
9	Фондомісткість	0,64	0,50	0,47	-0,17	-26,6
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	416,19	355,14	324,33	-91,86	-22,1
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	648,83	712,90	689,59	40,76	6,3
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,64	0,58	0,54	-0,10	-15,6

Складено автором на основі звітності підприємства

Чистий дохід компанії зріс на 33,4% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу. Собівартість також зросла, але незначно - лише на 1,3%, що може бути пов'язано з ефективним контролем витрат. Чистий прибуток збільшився більш ніж у 4,6 рази, що є дуже хорошим показником ефективності діяльності компанії. Вартість активів зросла на 40,5%, причому найбільше зростання відбулося у вартості оборотних активів (58%). Вартість необоротних активів дещо зменшилася на 2,2%. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 25,4%, що свідчить про розширення діяльності компанії.

Фондовіддача зросла на 36,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про більш ефективне використання необоротних активів. Фондомісткість знизилася на 26,6%, що також є позитивною тенденцією, оскільки це означає зменшення капіталомісткості виробництва. Фондоозброєність праці скоротилася на 22,1%, що може свідчити про зростання чисельності працівників, які не забезпечені необоротними активами в повній мірі. Продуктивність праці зросла на 6,3%, що є помірним показником і може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 15,6%, що може свідчити про уповільнення оборотності або нагромадження запасів.

Загалом, компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, про що

свідчить зростання доходів, прибутку та ефективності використання необоротних активів. Разом з тим, є певні проблемні моменти, пов'язані зі зниженням фондоозброєності, продуктивності праці та оборотності оборотних активів, які потребують більш детального аналізу та вжиття відповідних заходів.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Млинище» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+/-	%
АКТИВИ								
1. Необоротні активи:	28137,0	32,07	24282,7	26,12	22556,4	19,50	-5580,6	-19,82
Нематеріальні активи	-	0,00	46,8	0,05	46,2	0,04	46,2	-
в т.ч. основні засоби	27622,6	31,48	24036,1	25,86	3089,0	2,67	-24533,6	-88,82
2. Оборотні активи	59638,5	67,93	68663,8	73,88	93100,1	80,50	33461,6	56,09
в т.ч. запаси	23019,9	26,23	24711,8	26,58	47702,5	41,23	24682,6	107,27
дебіторська заборгованість	29714,7	33,85	29367,7	31,59	30353,2	26,23	638,5	2,15
грошові кошти	3368,1	3,84	10199,4	10,97	7952,1	6,88	4584,0	136,08
Витрати майбутніх періодів	506,4	0,58	554,1	0,60	263,9	0,23	-242,5	-47,90
Інші оборотні активи	3029,4	3,45	3830,8	4,12	6828,4	5,91	3799,0	125,34
Баланс	87775,5	100,00	92946,5	100,00	115656,5	100,00	27881,0	31,78
ПАСИВИ								
1. Власний капітал	37794,5	43,05	38910,0	41,86	49430,3	42,73	11635,8	30,79
в т.ч. зареєстрований капітал	974,2	1,11	974,2	1,05	974,2	0,84	0,0	0,00
нерозподілений прибуток	36820,3	41,94	37935,8	40,81	48456,1	41,89	11635,8	31,60
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5258,1	5,99	2849,0	3,07	1026,0	0,89	-4232,1	-80,48
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	44722,9	50,96	51187,5	55,07	65200,2	56,38	20477,3	45,79
Короткострокові кредити банків	1744,6	1,99	2600,0	2,80	8279,6	7,16	6535,0	374,48
Кредиторська заборгованість	1648,0	1,88	1105,9	1,19	1033,6	0,89	-614,4	-37,27
Інші поточні зобов'язання	41330,3	47,09	47481,6	51,08	55887,0	48,32	14556,7	35,22
БАЛАНС:	87775,5	100,00	92946,5	100,00	115656,5	100,00	27881,0	31,78

Складено автором на основі звітності підприємства

Необоротні активи скоротилися на 19,82% у 2023 році порівняно з 2021 роком, головним чином за рахунок значного зменшення вартості основних засобів (-88,82%). Оборотні активи, навпаки, зросли на 56,09%, що відбулося, зокрема, через суттєве збільшення запасів (+107,27%), грошових коштів (+136,08%) та інших оборотних активів (+125,34%).

У структурі пасивів власний капітал збільшився на 30,79%, що відбулося за рахунок зростання нерозподіленого прибутку (+31,60%). Довгострокові зобов'язання скоротилися на 80,48%, що можна розцінювати позитивно, оскільки зменшує фінансові ризики підприємства. Поточні зобов'язання зросли на 45,79%, головним чином за рахунок збільшення короткострокових кредитів банків (+374,48%) та інших поточних зобов'язань (+35,22%), що може свідчити про підвищення фінансового навантаження на підприємство. У структурі активів відбувся перерозподіл у бік зростання частки оборотних активів (+12,57 п.п.), а у структурі пасивів зріс відносний обсяг поточних зобов'язань (+5,42 п.п.).

Аналіз ліквідності підприємства наведено в таблиці 2.3 [42, с. 198 - 200].

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності ТОВ «Млинище» 2021 - 2023 рр.

№ з/п	Показники	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт покриття	≈ 2	1,33	1,34	1,43	0,10
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	0,81	0,86	0,70	-0,11
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$>0,2$	0,08	0,20	0,12	0,04

Складено автором на основі звітності підприємства

1. Коефіцієнт покриття. У 2021 році він становив 1,33, що нижче нормативного значення 2, але близько до нього. У 2022 та 2023 роках коефіцієнт дещо зріс до 1,34 та 1,43 відповідно, наближаючись до нормативного рівня. Його зростання свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності. У 2021 році він знаходився в межах

норми (0,81). У 2022 році показник зріс до 0,86, що є позитивною тенденцією. Однак, у 2023 році коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0,70, що нижче нормативного діапазону, що може свідчити про зниження здатності компанії швидко розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2021 році він був нижчим за норму (0,08). У 2022 році показник досяг нормативного рівня 0,2. У 2023 році коефіцієнт знизився до 0,12, що може свідчити про проблеми з негайною оплатою поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Загалом, аналіз ліквідності ТОВ "Млинище" демонструє певне поліпшення платоспроможності у 2022 році, але погіршення стану у 2023 році, особливо за показниками швидкої та абсолютної ліквідності. Це може бути ознакою необхідності вжиття заходів для підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства у найближчій перспективі.

Фінансова стійкість підприємства показує його платоспроможність, дотримання умов фінансової рівноваги між власним та залученим капіталом [2, с. 150 - 155]. У таблиці 2.4 оцінка фінансової стійкості.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Млинище» 2021 - 2023 рр.

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 р. до 2021 р., +/-	2023 р. до 2021 р. %
1	2	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,43	0,42	0,43	0,00	0,0%
2	Коефіцієнт фінансової залежності	2,32	2,39	2,34	0,02	0,9%
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,69	0,97	1,05	0,36	52,2%
4	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,57	0,58	0,57	0,00	0,0%

Складено автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу). Коефіцієнт знаходиться на рівні 0,43 у 2021 та 2023 роках, що перевищує нормативне значення 0,4-0,6 і свідчить про достатню фінансову незалежність підприємства.

У 2022 році коефіцієнт дещо знизився до 0,42, але залишився в межах норми.

Коефіцієнт фінансової залежності. Коефіцієнт перебуває в діапазоні 2,32-2,39, що відповідає нормативному значенню (не більше 2,0-2,5). Це свідчить про помірний рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Спостерігається стійке зростання коефіцієнта з 0,69 у 2021 році до 1,05 у 2023 році. Високе значення свідчить про можливість маневрування власними коштами для фінансування оборотних активів.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Коефіцієнт залишається на рівні 0,57-0,58 протягом аналізованого періоду. Це означає, що близько 57-58% активів підприємства фінансується за рахунок залучених коштів.

Загалом, ТОВ "Млинище" демонструє достатній рівень фінансової стійкості та незалежності, хоча й спостерігається певне зростання залежності від залучених коштів. Високий коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про гнучкість у використанні власних ресурсів для фінансування поточної діяльності.

У таблиці 2.5 розглянемо оцінку ділової активності [51, с. 115 - 120].

Таблиця 2.5

Оцінка ділової активності ТОВ «Млинище» 2021 - 2023 рр.

№ з/п	Показники	од. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-	2023 р. до 2021р. %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	40866,3	47041,2	54497,9	13631,6	33,4
2	Середньорічна сума дебіторської заборгованості	тис. грн	29536,7	29860,5	30232,2	695,5	2,4
3	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	тис. грн	1376,9	1069,9	942,8	-434,1	-31,5
4	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	38352,3	44179,8	54831,0	16478,7	43,0
5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	х	0,64	0,58	0,54	-0,10	-15,6
6	Тривалість обороту оборотних активів	дні	571	629	676	105	18,4

7	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	х	1,07	1,06	0,99	-0,08	-7,5
8	Тривалість обороту власного капіталу	дні	341	344	369	28	8,2

Складено автором на основі звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 33,4% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу. Середньорічна дебіторська заборгованість зросла на 2,4%, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів продажів. Однак її темпи зростання значно нижчі, ніж темпи зростання доходу. Середньорічна кредиторська заборгованість скоротилася на 31,5%, що є позитивним фактором і свідчить про покращення платіжної дисципліни підприємства. Середньорічна вартість власного капіталу зросла на 43,0%, що відображає зміцнення фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 15,6%, а тривалість їх обороту зросла на 18,4%, що може свідчити про уповільнення оборотності або нагромадження запасів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу дещо знизився (на 7,5%), але тривалість його обороту зросла лише на 8,2%, що є прийнятним діапазоном.

Загалом, ТОВ "Млинище" демонструє позитивну динаміку продажів, зміцнення фінансової стійкості та покращення платіжної дисципліни. Проте спостерігається уповільнення оборотності оборотних активів, що потребує додаткового аналізу та вжиття відповідних заходів з метою підвищення ефективності використання ресурсів.

Рентабельність – відносний показник прибутковості, який характеризує ефективність діяльності підприємства (табл. 2.6). Завершуючи фінансовий аналіз діяльності підприємства, звернемося до показників рентабельності підприємства, які свідчать про рентабельне функціонування підприємства [61, с. 180 - 189].

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності ТОВ «Млинище» 2021 - 2023 рр.

№ з/п	Показники	од. виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 р. до 2021 р., +/-	2023р. до 2021 р. %
1	2	3	4	5	6	7	8

1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	40866,3	47041,2	54497,9	13631,6	33,4
2	Чистий прибуток	тис. грн	2115,5	10539,5	11921,4	9805,9	463,6
3	Коефіцієнт рентабельності активів	%	2,34	10,11	9,39	7,05	301,3
4	Чиста рентабельність виручки від реалізації	%	5,18	22,41	21,88	16,70	322,6

Ефективність використання активів підприємства. У 2023 році він становив 9,39%, що на 7,05 п.п. вище, ніж у 2021 році. Зростання рентабельності активів свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Показник чистої рентабельності виручки характеризує частку чистого прибутку в кожній гривні виручки. У 2023 році він склав 21,88%, що на 16,7 п.п. вище порівняно з 2021 роком. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Загалом, аналіз рентабельності ТОВ "Млинище" демонструє позитивну динаміку за 2021-2023 роки. Обидва показники рентабельності зросли більш ніж утричі, що вказує на значне підвищення прибутковості діяльності підприємства.

2.3. Оцінка системи управління підприємства

Оцінка системи управління підприємства включає в себе аналіз різних аспектів, таких як ефективність, ефективність використання ресурсів, спроможність досягати поставлених цілей та відповідати змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключові показники, за якими можна оцінити систему управління, включають фінансові показники (наприклад, дохід, прибуток, оборотність активів), задоволеність клієнтів, рівень задоволеності працівників, рівень інноваційності, якість продукту або послуги, швидкість реакції на зміни тощо.

Важливо, щоб оцінка системи управління була систематичною, об'єктивною і враховувала потреби всіх зацікавлених сторін, включаючи власників, керівництво, працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Крім того, важливо постійно вдосконалювати систему управління, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та

навколишньому світі.

Розглянемо систему вдосконалювати систему управління, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та навколишньому світі та корпоративну культуру.

Впровадження логістичного менеджменту та співпраця з іншими підприємствами можуть суттєво покращити конкурентоспроможність ТОВ "Млинище" і сприяти його майбутньому розвитку. Однак, необхідно розглянути кілька ключових аспектів для успішної реалізації цих напрямків:

1. Фінансова підтримка. Для впровадження логістичного менеджменту та розвитку співпраці з іншими підприємствами, необхідні значні фінансові вкладення. Важливо розглянути можливості отримання фінансування через різні джерела, такі як кредити, інвестиції або гранти.

2. Стратегічні партнерства. Пошук та укладання стратегічних партнерств з іншими агропідприємствами може допомогти об'єднати зусилля для спільних цілей. Це може включати обмін ресурсами, технологіями, досвідом або навіть спільні інвестиції.

3. Оптимізація логістичних процесів. Розробка ефективного логістичного ланцюга дозволить оптимізувати постачання, виробництво та доставку продукції. Це може включати вдосконалення системи складування, транспортування та управління запасами.

4. Технологічний прогрес. Використання сучасних технологій у логістиці, таких як системи управління запасами, GPS відстеження транспорту, аналітичні програми, може значно підвищити ефективність та точність логістичних операцій.

5. Управління ризиками. Потрібно уважно оцінювати потенційні ризики, пов'язані зі співпрацею та впровадженням нових методів управління. Важливо мати плани мінімізації ризиків та стратегії управління кризовими ситуаціями.

Наведені аспекти допоможуть ТОВ "Млинище" ефективно впровадити логістичний менеджмент та розширити співпрацю з іншими підприємствами для досягнення спільних цілей та успішного розвитку.

SWOT-аналіз розвитку ТОВ «Млинище» табл. 2.7

SWOT-аналіз розвитку ТОВ «Млинище»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливе законодавче регулювання сільськогосподарської діяльності. 2. Наявність якісних сільськогосподарських угідь та сприятливих природних умов. 3. Достатня забезпеченість кадровими ресурсами. 4. Стабільний попит на зернові та олійні культури на ринку. 5. Вигідне транспортне розташування поблизу залізничних та автошляхів. 6. Зростаючий попит на екологічні та органічні продукти, а також біопаливо. 7. Приплив нових інвесторів з інноваційними ідеями в галузь. 8. Диверсифікація виробництва та збільшення інвестицій. 9. Доступ до освітніх програм для професійного розвитку та співпраці з дорадчими службами.	1. Високі відсоткові ставки за кредитами та відсутність державної підтримки. 2. Слаборозвинена ринкова інфраструктура та високі логістичні витрати. 3. Низький рівень механізації виробництва. 4. Відтік сільського населення та необхідність активної соціальної політики. 5. Невеликі обсяги виробництва та недостатнє матеріально-технічне забезпечення. 6. Невідповідність продукції міжнародним стандартам якості. 7. Недостатні інвестиції в розвиток інфраструктури. 8. Забруднення навколишнього середовища через недотримання сівозмін та застаріле обладнання. 9. Негативний вплив міграції сільського населення на соціальну сферу. 10. Значні коливання валютних курсів та нестабільність цін на світових ринках. 11. Нестабільність національної валюти та складні економічні умови. 12. Високі витрати на енергоресурси.
Можливості:	Загрози:
1. Зростаючий попит на органічну та екологічну продукцію відкриває нові ринкові ніші. 2. Розвиток ринку біопалива створює додатковий канал збуту для сільськогосподарської продукції. 3. Залучення іноземних інвестицій та впровадження інноваційних технологій для модернізації виробництва. 4. Диверсифікація виробництва та розширення асортименту продукції для зміцнення ринкових позицій. 5. Участь у державних програмах підтримки сільського господарства та отримання дотацій. 6. Встановлення партнерських відносин із науково-дослідними установами для покращення якості продукції. 7. Розвиток власної переробної бази для збільшення доданої вартості продукції.	1. Нестабільність цін на світових ринках сільськогосподарської продукції. 2. Коливання курсів валют та інфляційні процеси, що впливають на вартість виробництва та прибутковості. 3. Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів та імпортерів продукції. 4. Зміна кліматичних умов та погодних факторів, що можуть негативно вплинути на врожайність. 5. Загострення екологічних проблем через забруднення довкілля та виснаження ґрунтів. 6. Подальша міграція сільського населення та дефіцит кваліфікованих кадрів. 7. Ризик виникнення епідемій та захворювань сільськогосподарських культур. 8. Зростаючі вимоги до якості та безпечності продуктів харчування на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Впровадження логістичного підходу у систему управління закупівельною

діяльністю, матеріально-технічним забезпеченням та складським господарством ТОВ "Млинище" дійсно може значно покращити ефективність його діяльності. Ось кілька ключових аспектів, які можуть бути враховані:

1. Оптимізація ланцюга постачання. Важливо ретельно вивчити всі етапи ланцюга постачання, від пошуку постачальників до доставки продукції споживачам. Впровадження ефективних логістичних стратегій дозволить оптимізувати цей процес, зменшити час та витрати, а також забезпечити стабільну та швидку поставку.

2. Використання інформаційних технологій. Впровадження сучасних програмних засобів для управління логістичними процесами, таких як системи управління складом (WMS), системи моніторингу та відстеження вантажів (RFID, GPS), може значно полегшити контроль і управління логістичними операціями.

3. Стандартизація процесів: Встановлення стандартів та процедур управління логістичними операціями допоможе уникнути збоїв та покращити координацію між різними ділянками підприємства та партнерами.

4. Навчання та розвиток персоналу. Важливо забезпечити навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань логістики та управління ланцюгом постачання. Це допоможе забезпечити впровадження нових методів та технологій ефективним чином.

5. Постійне вдосконалення. Логістичні процеси потребують постійного моніторингу та аналізу з метою пошуку можливостей для оптимізації та вдосконалення. Регулярні аудити та оцінка результатів допоможуть виявити потенційні проблеми та здійснити відповідні корективні заходи.

Впровадження логістичного підходу може стати ключовим фактором для покращення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ "Млинище" і сприяти його подальшому розвитку[43].

Кодекс організаційної культури є дуже важливим елементом системи управління підприємства. Організаційна культура визначається набором цінностей, переконань, норм, традицій і звичаїв, які характеризують спосіб функціонування та міжособистісні відносини всередині організації.

Кодекс організаційної культури встановлює основні принципи, що

визначають, яким чином працівники повинні вести себе та спілкуватися, як вони мають вирішувати конфлікти, як підтримувати етичні стандарти тощо. Цей кодекс є своєрідним керівним світлом для всіх працівників організації і встановлює основні правила та очікування, які слід дотримуватися.

Важливою функцією кодексу організаційної культури є створення єдиного стандарту поведінки для всіх учасників організації, що сприяє підвищенню ефективності комунікації, зниженню конфліктів та підвищенню рівня довіри всередині команди та між підрозділами. Крім того, кодекс організаційної культури може впливати на взаємодію з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, допомагаючи побудувати позитивний імідж компанії та зберегти її репутацію.

Таблиця 2.8 визначає унікальне значення коду для кожного учасника ТОВ «Минище», що робить його важливою частиною інформації для всіх співробітників.

Таблиця 2.8

Значення кодексу організаційної культури для ТОВ «Минище»

Назва суб'єкту	Значення кодексу корпоративної культури
Власники	Дає можливість встановити ціннісні орієнтири ведення бізнесу, формує імідж ТОВ «Минище», сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства
Менеджери	Встановлює етичні рамки взаємовідносин власники - менеджери та менеджери - персонал, визначає оптимальні процедури прийняття рішень і способи досягнення цілей
Персонал	Дає інформацію про очікування роботодавця відносно персоналу, прийнятну трудову поведінку і міжособистісні відносини в процесі праці, систему моральних і матеріальних стимулів, ступінь і форму відповідальності, порядок вирішення спорів і розв'язання конфліктних ситуацій
Споживачі	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу, систему менеджменту якості в організації
Партнери	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень етичності ділових стосунків
Суспільство	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу

Корпоративний кодекс призначений як для внутрішньої, так і для зовнішньої аудиторії, і його ніколи не можна розглядати лише як внутрішній документ. Однак важливо враховувати, що сторонні організації можуть не вимагати повного обсягу корпоративних норм і правил. Для такої аудиторії ТОВ «Млинище» має

скорочену версію кодексу, розміщену на офіційному сайті у формі буклету. Ско- рочена версія присвячена цілям, цінностям, місії, історії, визначним досягненням, успішним проектам, ключовим клієнтам і соціальній відповідальності компанії. Не заглиблюється у внутрішні процедури, вимоги до трудової поведінки персона- лу, системи мотивації праці та наслідки порушення корпоративних правил.

Кодекси етики гарантують:

Розробка фірмового стилю має вирішальне значення для формування пози- тивного іміджу ТОВ «Млинище» у зовнішньому світі. Кодекс діє як інструмент для підвищення інвестиційної привабливості компанії, сприяння продуктивним зв'язкам з громадськістю та зміцненню репутації бренду продуктів.

Кодекс ТОВ «Млинище» є збірником положень і норм поведінки, високое- фективних в управлінні поведінкою персоналу. Використовуючи код як інстру- мент, можна оптимізувати внутрішню комунікацію в корпорації, сприяючи біль- шій ефективності в усіх напрямках.

Корпоративну культуру ТОВ «Млинище» визначає її кодекс, який визначає місію, цінності, норми та правила компанії. Корпоративний кодекс є основним документом, який містить у собі ціннісні стандарти корпоративної культури ТОВ «Млинище».

Кодекс корпоративної культури ТОВ «Млинище» можна розділити на дві основні складові: ідеологічну та нормативну. Перший має широку сферу засто- сування, охоплюючи місію компанії, основні цілі та принципи діяльності. Крім того, у ньому подано стислий огляд історії компанії, очікувань роботодавців щодо пра- цівників і викладено політику компанії.

Нова філософія менеджменту має переходити до інноваційного менеджменту на основі відмови від технократичного менеджменту, який вимагає постійного оновлення технології та структури, тобто здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основним чинником успіху такої стратегії повинні бути люди, їх організаційна культура, яка буде репрезентувати формальні та неформальні правила і норми діяльності, звичаї та традиції, індивідуальні та групові інтереси, а також поведінкові характеристики співробітників в організації. Дана організація, характерний стиль поведінки, індекс задоволеності роботою,

ступінь взаємної співпраці та ступінь ідентифікації співробітника з організацією та її цілями розвитку.

Ми можемо виділити такі інноваційні шляхи, які допомагають підвищити ефективність ведення бізнесу, а саме:

1. Запропонувати підхід до інструментів забезпечення якості, які дозволяють комплексно вирішувати проблеми якості на етапах виробництва та впровадження;
2. Розробити методику вибору варіантів вимірювальної підтримки технічного контролю на основі економічних критеріїв.
3. Напрями зміцнення та розвитку корпоративної культури.

2.4. Напрями підвищення ефективності менеджменту підприємства

Створення ефективної системи управління якістю продукції дійсно вимагає професійності та відповідності міжнародним стандартам. Ось кілька ключових аспектів, які варто врахувати при розробці такої системи:

1. Структурна схема взаємодії служби контролю якості. Важливо чітко визначити функції та відповідальність служби контролю якості в системі управління підприємством. Це допоможе уникнути дублювання завдань та забезпечити ефективний контроль якості на різних етапах виробництва.

2. Раціоналізація розробки на основі системного підходу. Врахування системного підходу на кожному етапі розробки дозволяє виявити потенційні проблеми та визначити оптимальні шляхи їх вирішення. Це важливо як для впровадження нових продуктів, так і для модернізації та покращення існуючих.

3. Організаційна модель для розробки, впровадження та вдосконалення системи якості. Створення чіткої організаційної моделі дозволяє ефективно керувати процесами розробки, впровадження та вдосконалення системи якості. Вона включає в себе розподіл обов'язків та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємства.

4. Методи та досвід проектування складних систем. Використання сучасних методів та досвіду проектування складних систем дозволяє розробляти систему управління якістю продукції з урахуванням всіх необхідних аспектів та вимог.

5. Постійне вдосконалення. Управління якістю є процесом постійного

вдосконалення. Важливо постійно аналізувати результати та виявляти можливості для покращення, забезпечуючи таким чином стабільну якість продукції.

Створення системи управління якістю продукції за таких принципів допоможе ТОВ "Млинище" покращити якість своєї продукції, забезпечити відповідність міжнародним стандартам та підвищити свою конкурентоспроможність [33].

Враховуючи описані етапи розробки системи забезпечення якості та принципи, якими вони мають керуватися, можна сформулювати певні кроки та вимоги для кожної фази процесу:

1. Підготовка попереднього проекту:

- Аналіз потреб і вимог клієнтів і ринку.
- Визначення цілей і завдань системи забезпечення якості.
- Формулювання загальної концепції та стратегії розробки.

2. Ескізи:

- Розроблення концептуальних моделей системи.
- Визначення основних елементів та їх взаємозв'язків.
- Оцінка технічної та економічної доцільності.

3. Технічний проект:

- Розроблення детальної технічної документації.
- Визначення технічних вимог до системи.
- Вибір технологій та методів реалізації.

4. Робочий проект:

- Проведення експериментальних досліджень та випробувань.
- Коригування та вдосконалення проекту на основі отриманих результатів.
- Розроблення плану впровадження системи.

5. Експериментальна розробка та впровадження системи:

- Тестування системи в реальних умовах.
- Постійний моніторинг та аналіз результатів.
- Впровадження системи на підприємстві згідно з розробленим планом.

Зазначені принципи, такі як зразкове дотримання нормативних вимог, керованість, структурна місткість та інші, слід враховувати на кожному етапі

розробки та впровадження системи забезпечення якості. Вони формують базу для стабільного та ефективного функціонування системи та дозволяють досягти високого рівня якості продукції.

Процес створення СУЯ на підприємстві зазвичай завершується сертифікацією. Тому організацію та сертифікацію системи менеджменту якості за ISO 9001:2000 відповідним органом сертифікації можна вважати завершальним етапом її розвитку.

Так, процес створення та розвитку системи управління якістю (СУЯ) на підприємстві дійсно завершується сертифікацією за відповідними стандартами, наприклад, ISO 9001:2000. Сертифікація підтверджує відповідність системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту та підтверджує її ефективність.

Документація системи управління якістю є ключовим елементом у забезпеченні ефективності та стабільності процесів на підприємстві. Вона включає в себе різноманітні документи, які описують політику якості, цілі, процедури, інструкції та інші документи, необхідні для планування, виконання та контролю процесів управління якістю.

Сертифікація СУЯ за стандартом ISO 9001:2000 вимагає, щоб документація містила:

- a) Політику та цілі сфери якості;
- b) Керівні принципи якості;
- c) Методи документування, передбачені стандартом;
- e) Документацію, необхідну для забезпечення ефективності планування та виконання процесів управління якістю;
- f) Угоду про якість.

Повний опис усіх процесів у документації СУЯ має як внутрішні, так і зовнішні переваги. Він допомагає управляти процесами, служить навчальним матеріалом, демонструє ефективність процесів і відповідність стандартам, що важливо для очікуваної сертифікації та задоволення потреб клієнтів.

Терміни впровадження та відповідальні особи вказані в матриці відповідності, яка найближчим часом буде зазначена в описі забезпечення якості

діяльності ТОВ «Млинище».

Для того, щоб підвищення ефективності корпоративної культури дало позитивні результати, необхідно змістити носія корпоративної культури в інше русло, а саме стосунки та компетенції співробітників». При такій зміні можуть застосовуватися внутрішні правила компанії, які не суперечать інтересам працівників. Але такі норми будуть прийняті лише за умови, що власники, які мають право розподіляти прибуток, розумітимуть необхідність інвестувати частину своїх прибутків у розвиток своїх людей.

Максимальна продуктивність може бути досягнута лише тоді, коли люди усвідомлюють не тільки те, скільки вони отримують за свою працю, але й навіщо вони працюють.

Щоб змінити і вдосконалити корпоративну культуру, необхідно сформулювати детальний план і продемонструвати шлях реалізації. Ми вважаємо, що побудова корпоративної культури повинна виділяти наступні напрямки:

1. Створіть місію та місію організації.
2. Запровадити на підприємстві систему преміювання працівників.
3. Запровадження погодинної оплати праці працівників підприємства.
4. Зміни в окладі лінійних керівників.
5. Відбір талантів адаптується до створення технології.
6. Децентралізація управління (надання більших повноважень лінійним керівникам).
7. Організувати заняття з розвитку керівного персоналу.
8. Створення інформаційної станції об'єкта.
9. Організувати навчальні заняття для працівників підприємства.
10. Організуйте щотижневі зустрічі керівництва компанії.
11. Організуйте щоденні робочі зустрічі.
12. Організувати проведення загальних зборів акціонерів товариства.

Особливої уваги заслуговує політика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», яка повинна відображатися в діях керівництва.

Надійним чинником стабільної та ефективної роботи колективу є культура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», яку необхідно цілеспрямовано формувати,

вдосконалювати та підтримувати керівництво.

Дослідження корпоративної культури покращує розуміння цінності людського капіталу та піднімає нові питання якості в управлінні людськими ресурсами, які фокусуються на особистості людини, її потребах та очікуваннях, усвідомленні необхідності більш активної участі працівників, довірі до них.

Корпоративна культура є важливим фактором мотивації співробітників. Способи досягнення цілей та умови «робочого життя» є потужними інструментами стимулювання діяльності, розкриття потенційних можливостей та формування іміджу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Управління корпоративною культурою є надзвичайно складним завданням, яке вимагає застосування передових методів стратегічного управління, включаючи аналіз ризиків, з іншого боку, навичок міжособистісного спілкування, створення імпульсу для змін, психологічної безпеки, позитивного бачення майбутнього та використання відгуків співробітників і Можливості брати активну участь в обговоренні певних питань, включаючи усвідомлення ризиків і можливі втрати. Умови праці повинні стимулювати та заохочувати до навчання.

Тому ефективна корпоративна культура є важливим фактором управління, і її розуміння залежить від розуміння сучасних вимог менеджменту. У сучасних умовах необхідно розвивати відкриту культуру змін, яка сприяє швидкій мобільності, розвиває численні форми взаємодії, активізує управління знаннями, зміцнює корпоративну відповідальність і етику. Ключовим питанням тут є визнання факторів впливу та відповідальності керівництва за розвиток відповідної корпоративної культури, яка сприятиме проведенню необхідних реформ і досягненню поставлених цілей.

Пропозиції щодо покращення корпоративної культури ТОВ «Млинище»:

1. Необхідно мати чітку нормативну базу корпоративної культури (необхідно мати власний кодекс корпоративного управління, який містить положення щодо взаємовідносин ТОВ «Млинище», правила поведінки співробітників, положення про партнерство, а також «філософія», яка вже існує в компанії);

2. Розробити властивий ТОВ «Млинище» єдиний фірмовий стиль, який може включати, наприклад, єдиний логотип, єдиний стиль одягу, єдиний корпоративний

кодекс управління тощо;

3. Реалізація програм непрямих матеріальних благ (наприклад, надання субсидій на житло, охорону здоров'я, «транспортні послуги» - транспортна допомога тощо), тобто необхідно запровадити зрілу форму стимулювання персоналу, використовуючи система матеріального та нематеріального стимулювання;

4. Встановіть критерії інформування співробітників (яку інформацію слід повідомляти команді, в якій формі, з якою періодичністю, через який канал і ким), що необхідно для підвищення обізнаності співробітників щодо плану та дій Керівництво, отже, Допомагає побудувати довірливі стосунки між керівництвом і підлеглими та створити у співробітників відчуття причетності та потреби в роботі;

5. Розробка та реалізація комплексу колективних заходів, так званих «програм відпочинку» (спільні виїзди на природу, театральні походи, екскурсії, спільні банкети) для підтримки «здорового» корпоративного клімату в колективі та покращення цих стосунків. стати однією з традицій організації.

ТОВ «Млинище» зацікавлене та сприяє професійному розвитку працівників усіх рівнів. Тому ТОВ «Млинище» створює систему навчання, розвитку та просування персоналу. Система вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Млинище» фактор конкурентоспроможності передбачає вирішення трьох завдань:

Визначити співробітників організації з управлінським потенціалом;

Підготувати цих працівників до керівних посад;

Забезпечити плавне заміщення вакантних посад і затвердження нових наймів.

Керівництво ТОВ «Млинище» прагне використовувати корпоративну культуру як фактор підвищення конкурентоспроможності. Можна помітити, що корпоративна культура може стати важливим інструментом управління персоналом.

Інструмент управління персоналом – це вплив на керований персонал, який забезпечує поведінку цього персоналу для досягнення цілей управління. Тому важливо регулярно і цілеспрямовано підтримувати хорошу соціально-психологічну атмосферу, постійно шукати нові ідеї. Розглянемо шляхи зміцнення

корпоративної культури ТОВ «Млинище».

1. Лояльність з першого кроку.

Дуже важливо, щоб нові співробітники якнайшвидше відчули себе частиною колективу, влилися в колектив і зрозуміли, що нова робота – це престижно і цікаво. Для початківців перебування в новому місці, серед незнайомих людей – сильний стрес, тому важливо допомогти їм якомога швидше адаптуватися. Безпосередній керівник повинен зустріти нового співробітника, провести його по офісу, представити колегам. Ідеальним способом донести необхідну інформацію про ТОВ «Млинище» є вступна лекція, на якій менеджер з персоналу або внутрішніх комунікацій розповість про місію компанії, історію, менеджмент, структуру, позиції на ринку, досягнення та плани на майбутнє. У багатьох організаціях «новому співробітнику» просто дають брошуру про компанію і очікують, що він сам все прочитає. Це неправильно. По-перше, люди не дуже люблять читати, і іноді їм не вистачає часу на читання. По-друге, важлива емоційна складова: якщо лектор захоплений, пишається своєю роботою та ототожнює себе з цінностями компанії, то це почуття буде передано аудиторії.

2. Інформованість співробітників.

Важливо, щоб ТОВ «Млинище» відчували свою причетність, були поінформовані та брали участь в обговоренні важливих питань. Якщо люди не мають достатньо інформації про те, що відбувається в бізнесі, якщо їм не ясно майбутнє організації та її місце на ринку, вони починають нервувати і поширювати чутки про нестабільність бізнесу в країні. ринку.

Адекватна інформація є ключем до лояльності співробітників. Існують різні методи сповіщення. Це може бути новина на сайті компанії (у будь-якій компанії, навіть невеликій, достатньо інформативних приводів: відбувається успішний проект, хтось піднімається по кар'єрних сходах, про нас пишуть у ЗМІ; головне Найголовніше, що новини повинні оновлюватися щодня або навіть кілька разів на день, щоб співробітники звикли використовувати сайт як джерело інформації), листи від керівництва компанії про стратегічні плани (бажано щоквартально), про офісні питання (які можуть бути розміщені офісом менеджер на сайті компанії ведення).

3. Відгуки співробітників.

Анонімне анкетування може стати ефективним каналом отримання відгуків співробітників. Завдяки цьому персонал може реально впливати на ситуацію, задавати питання, пропонувати вирішення проблем (наприклад, Анкета включала питання: «Якби ви були керівником підприємства, що б ви робили?») Результати анкетування повинні бути опубліковані на сайті компанії, а потім розробляється план дій щодо усунення питань, поставлених в анкеті, і використання найбільш цікавих ідей, висловлених співробітниками.

4. Відповідає за діяльність компанії.

Кожен має належати до тієї чи іншої соціальної групи, прагне бути визнаним членом спільноти, каже «ми» і пишається тим, що є частиною команди однодумців. Різноманітні заходи компанії допомагають згуртувати і згуртувати робочий колектив. Головне підійти до їх організації творчо і уникнути бюрократії.

Перш за все, корпоративні збори повинні проводитися як фуршети, а не банкети. На банкетах люди часто сідають за стіл по троє-четверо за принципом «хто з ким дружить», і продовжують «наживатися». Прибулі такі сором'язливі, що не знають, за чий столик сісти. Важливо, щоб начальник сидів за окремим столом, або навіть в окремому кабінеті. Столи величезні, музика настільки голосна, що можна розмовляти лише з сусідами. Яка там згуртованість колективу? Простіше і ефективніше організувати спілкування співробітників в буфеті. Люди постійно міняються місцями, переїжджають, звертаються, знайомляться. Топ-менеджмент активно спілкується з усіма.

По-друге, якщо перед вами стоїть завдання згуртувати колектив, ніколи не запрошуйте у відпустку родичів співробітників. Якщо хлопець приходить на якийсь захід з чоловіком або ще гірше з дітьми, він обіцяє спілкуватися тільки з ними. Контакти з колегами будуть зведені до мінімуму. Результатом є команда, яка більше розрізнена, ніж об'єднана.

По-третє, на свята краще не запрошувати популярних співаків, щоб співробітники могли більше спілкуватися, і не дивитися на артистів. Набагато веселіше організувати подію самому й залучити до неї всіх бажаючих. Співробітники самі можуть організовувати конкурси, концерти, виступати

модераторами. Крім того, керівництво має брати найактивнішу участь у програмі.

5. Спортивні заходи.

Регулярні спортивні змагання — ще один чудовий спосіб згуртувати команду. Всіма улюблені командні види спорту (футбол, волейбол, баскетбол) можна займатися на орендованому спортивному майданчику або тренажерному залі біля офісу. Грати проти команди партнера або клієнта веселіше. Перед кожною спортивною подією потрібно влаштовувати потужну піар-кампанію, заохочувати гравців об'єднуватися в команди, а ті, хто пройшов двійку фізвиховання, збирають уболівальників і готують майки, сопілки, прапори.

На сайті компанії слід регулярно публікувати новини про підготовку до заходу, також корисно постійно піднімати цю тему «в кулуарах»: на кухні або в курильні. Не слід примушувати всіх працівників до таких заходів. Навіть якщо мало людей бажають відвідати перший захід, на наступному заході прийде більше людей.

6. Публічно відзначаєте особисті досягнення.

Відчуває себе частиною великої команди, але співробітник прагне бути індивідуальністю і хоче, щоб його цінували. Тут для видатних співробітників дуже важливо чути компліменти і подяку від керівників, а також визнання і повагу від колег. Було б непогано, якби HR-менеджер тримав руку на пульсі і щоразу викладав на внутрішній сайт новини про те чи інше досягнення співробітника. Це можна зробити у формі міні-інтерв'ю з ювілярами. Людина, чий зусилля оцінюють позитивно, прагнучиме працювати краще. І навпаки, людина, чий зусилля залишаються непоміченими, може настільки розчаруватися, що захоче покинути компанію.

Кульмінацією оцінювання діяльності є церемонія нагородження напередодні Нового року, під час якої вибираються кращі працівники за різними номінаціями. Перед врученням премії необхідно пояснити, за якими критеріями лауреат отримав своє звання. Стандарти мають бути дуже чіткими та конкретними. Це дає всім співробітникам можливість встановити для себе стандарти і зрозуміти, що потрібно зробити, щоб стати кращими.

7. Самореалізація співробітників.

Щоб у співробітника не було бажання йти з організації, йому необхідно чітко пояснити, які у нього перспективи і як він може будувати свою кар'єру. Важливо, що компанія не має перешкод для просування співробітників і налагодила систему повідомлення про вакансії. Ще на етапі співбесіди корисно пояснити кандидату, кого цінують в організації (наприклад, тих, хто активно розвивається і знає, чого хоче). Багато компаній зараз цілеспрямовано займаються навчанням співробітників - організовують навчання, семінари, лекції. Крім організації такого корпоративного навчання, необхідно також виховувати у співробітників прагнення до самоосвіти та саморозвитку.

Можна помітити, що корпоративна культура, як інструмент управління персоналом, уособлює інтеграцію персоналу в систему управління організацією.

Слід зазначити, що заходи щодо підтримки побудови корпоративної культури мають бути сформульовані та реалізовуватися системно та плановірно, а результатом реалізації цих заходів має бути формування єдиного образу корпоративної культури у свідомості працівників.. Враховуючи вищевикладене, пропонуємо комплекс заходів для підтримки розвитку корпоративної культури ТОВ «Млинище»

1. Ініціювання проведення зборів трудового колективу ТОВ «Млинище», на якому буде представлено для затвердження та обговорення нормативну базу корпоративної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки працівників, Кодекс взаємовідносин із споживачами та діловими партнерами.

2. Інтерпретувати та організувати навчання працівників основам корпоративної культури ТОВ «Млинище», особливо ділової етики та кодексів поведінки та правил, кодексів та правил зовнішнього вигляду.

3. Контролювати зовнішній вигляд працівників ТОВ «Млинище», вживати заходів покарання до порушників.

4. Ефективно застосовувати основні елементи корпоративної культури ТОВ «Млинище»: корпоративні кольори, символіку, корпоративний логотип, корпоративні пісні та гімни не лише на фестивалях, а й у повсякденному житті співробітників.

5. Активно поширювати серед співробітників ТОВ «Млинище» невидимі

елементи корпоративної культури компанії: місію, основну мету заходу, стратегію розвитку, основні принципи щоденної роботи, основні цінності та корпоративні свята компанії.

6. Організація зборів трудового колективу для обговорення питань, результатів та розгляду пропозицій щодо розвитку корпоративної культури ТОВ «Млинище».

7. Організація «прийомних годин» для працівників ТОВ «Млинище» з метою консультації та прийняття пропозицій щодо основних аспектів корпоративної культури.

8. Сформулювати та запропонувати вищому керівництву заходи щодо підтримки цінностей колективного духу, здорової психологічної атмосфери та індивідуального розвитку кожного працівника.

9. Розробити системи, які заохочують творчість, інновації, особисту ініціативу, участь, участь і свободу серед працівників ТОВ «Млинище».

З нашого дослідження можна зробити висновок, що основним чинником успіху вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Млинище» стала особиста участь керівників компанії у змінах.

Перед розрахунком економічної ефективності сертифікації діяльності ТОВ "Млинище", потрібно визначити вартість розробки системи управління якістю (СУЯ) з урахуванням витрат на людину-години на різні види робіт. Для цього використаємо таблицю з теоретичними і аналітичними витратами праці, враховуючи відпрацьований час на різні види робіт. табл. 2.9.

-друге, відрахування на соціально-економічні заходи розраховується за такою формулою:

$$H_{cc} = \sum i * P_{cc}, \quad (3.1.)$$

Серед них $P_{cc}=0,375$ — коефіцієнт відрахувань на соціальне страхування
 $H_{cc}=6545,2*0,375=2454,45$ грн.

По-третє, вартість матеріального оформлення дорівнює 2300 грн.

Загальні витрати на проведення роботи щодо розробки СУЯ становлять:

$$C_{\text{ТАР}} = 6545,2 + 2454,45 + 230, = 11299,65 = 11300 \text{ грн.}$$

Розрахунок витрат на теоретичну та аналітичну роботу з урахуванням кількості робочого часу

Види робіт	Трудовісткість, Т, год.	Оклад, O_{ki} , гр./люд/год	Сума, грн.
Огляд літератури	24	$3000/22*8=17$	$24*17=408$
Консультації з викладачами	64	$3500/22*8=19,8$	$64*19,8=1267,2$
Консультації зі спеціалістами в галузі стандартизації та сертифікації	100	$3500/22*8=19,8$	$100*19,8=1980$
Робота в бібліотеках та Internet	34	$3000/22*8=17$	$34*17=578$
Збір даних	40	$3000/22*8=17$	$40*17=680$
Вивчення вимог до СМЯ	16	$3000/22*8=17$	$16*17=272$
Розробка структури СМЯ	24	$3000/22*8=17$	$24*17=408$
Аналіз та систематизація	32	$3000/22*8=17$	$32*17=544$
Висновки та рекомендації	24	$3000/22*8=17$	$24*17=408$
Всього	-	-	6545,2

Трудовісткість розробки СУЯ у людино-днях (люд/дн) для організації – основного розробника – визначається за формулою:

$$T_d = T_{62}(1 + K_n + K_i + K_{\pi} + K_k + K_{zt}) * K_1 * K_2, \quad (3.2)$$

де T_d – базовий норматив трудовісткості власне розробки СУЯ люд/дн.;

K_n – коефіцієнт новизни, який враховує ступінь новизни і прогресивність системи;

K_i – коефіцієнт інформаційної ємності СУЯ, який враховує підвищення трудовісткості його розробки у випадку збільшення кількості показників і джерел інформації, які використовуються під час розробки;

K_{π} – коефіцієнт складності узгодження, який враховує підвищення трудоємності розробки СУЯ під час збільшення кількості організацій, яким необхідно направити проект СУЯ на відкликання та узгодження;

K_k – коефіцієнт конструктивної складності питань, стосовно вхідних чи вихідних даних, які враховують зріст трудовісткості розробки СУЯ під час збільшення трудовісткості виникаючих питань;

K_{zt} – коефіцієнт затвердження, який враховує кількість підрозділів, керівники яких беруть участь в розробці;

K_1 – коефіцієнт, який враховує розробку одного проекту СУЯ;

K_2 – коефіцієнт, який враховує об'єм документів у листах.

Трудовісткість розробки структури бази даних складе:

$$T_d = 220 (1 + 0,05 + 0,04 + 0,04 + 0,08 + 0,1) * 1 * 1 = 288,2 \text{ люд/дн.}$$

По-п'яте, визначення вартості робіт щодо сертифікації діяльності ТОВ «Млинище». Вартість робіт визначається на основі трудовісткості цих робіт за формулою:

$$C_{\text{бд}} = Z_{\text{ср}} * (T_d / N) * (1 + K_{\text{нз}} + K_{\text{нв}}), \quad (3.3)$$

де $Z_{\text{ср}}$ – середньомісячна заробітна платня робітника організації – розробника, грн.;

T_d – загальна трудовісткість розробки, люд/дн.;

N – середня кількість робочих годин за місяць поточного року;

Вихідні дані для розрахунку вартості розробки СУЯ наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для розрахунку вартості розробки системи управління якістю діяльності підприємством

Назва показників	Значення	Джерело інформації
$Z_{\text{ср}}$ – середньомісячна заробітна платня робітника організації – розробника, грн.;	3500	Середньомісячна заробітна платня працівника науки за даними управління статистики
N – середня кількість робочих годин за місяць поточного року	176	Розрахунок
$K_{\text{нз}}$ – соціальні відрахування	0,22	У відповідності з діючим законодавством
$K_{\text{нв}}$ – коефіцієнт накладних витрат	0,30	Дані замовника

Тоді вартість робіт буде дорівнювати:

$$C_{\text{бд}} = 3500 * (288,2 / 176) * (1 + 0,22 + 0,3) = 3500 * 1,64 * 1,52 = 8724,8 \text{ грн.}$$

Сумарні витрати на розробку СУЯ складуть:

$$\Sigma C = C_{\text{ТАР}} + C_{\text{бд}} = 11300 + 8724,8 = 20024,8 \text{ грн.}$$

По-шосте, розрахунок ефективності впровадження запропонованої системи менеджменту якості.

Особливістю розрахунку економічної ефективності розробки СУЯ є визначення основного показника – економічного ефекту, який характеризується

різницею між вартісною оцінкою результату і витратами:

$$E=P-B, (3.4)$$

де E – економічний ефект;

P – результат;

B – витрати.

Усі вищенаведені розрахунки зведемо до табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності розробки СУЯ для ТОВ «Млинище»

Етап	Показник	Одиниця виміру	Значення
1.Витрати на розробку СУЯ з урахуванням кількості робочого часу, використаного на різні види робіт	Витрати на теоретичну та аналітичну роботу з урахуванням кількості робочого часу	грн.	6545,2
2.Відрахування на соціально-економічні заходи	Витрати на соціальне страхування	грн.	2454,45
3.Матеріальні канцелярські витрати	Витрати на папір, копіювання, витратні матеріали	грн.	2300
4.Визначення трудомісткості розробки СУЯ	Трудомісткість розробки СУЯ у лю-дино-днях для організації – основного розробника	люд/дн.	288,2
5.Визначення вартості робіт щодо сертифікації діяльності	Вартість робіт визначається на основі трудомісткості цих робіт	грн.	8724,8
Всього	-	грн.	20024,8
6.Економічний ефект від розробки СУЯ	Економія робочого часу на проведення перевірок роботи всієї організації	грн.	25470
	Економічний ефект	грн.	22333,5
	Термін окупності витрат на впровадження СУЯ	років	1,2
	Коефіцієнт ефективності	разів	0,8

Економічний ефект від розробки СУЯ складається за рахунок економії робочого часу на проведення перевірок роботи всієї організації. Тому економія буде дорівнювати:

$$E=T*n (З_{ср}/N*8)*(1+ K_{нз}+ K_{нв}), (3.5)$$

де T – тривалість проведення розробки СУЯ;

n – кількісне зменшення робіт з даними.

$$E=24*32 (3500/22*8)*(1+0,22+0,3)=24*32*19,8*1,52=23114 \text{ грн.}$$

Визначимо економічний ефект від розробки СУЯ:

$$E_{\text{еф}} = E - E_{\text{н}} \sum C = 25470 - 0,15 * 20914,5 = 22333,5 \text{ грн.}$$

Термін окупності витрат на впровадження СУЯ складе:

$$T_{\text{ок}} = E / \sum C = 23114 / 20914,5 = 1,1.$$

Коефіцієнт ефективності складає:

$$K_{\text{еф}} = \sum C / E = 20914,5 / 25470 = 0,8.$$

Отже, з наших розрахунків, які приведені вище, можна зробити висновок, що витрати на проведення аналітичних робіт по розробці структури СУЯ доцільні. Економічний ефект від розробки СУЯ дорівнює 22333,5 грн.

Коефіцієнт економічної ефективності характеризує прибутковість проекту, в нашому випадку це розробка СУЯ, і дорівнює він 0,8. На кожную вкладену гривню на впровадження СУЯ ми отримуємо ефект в розмірі 0,8.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність досліджуваних підприємств:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю "Млинище" є юридичною особою, створеною згідно з чинним законодавством України у 2001 році. Воно має всі необхідні ознаки юридичної особи, такі як самостійний баланс, печатки, бланки з фірмовою назвою, товарний знак, та поточні рахунки у банках. Головною метою його господарської діяльності є отримання прибутку, задоволення потреб клієнтів у наданих послугах та продукції, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку. Товариство створено на невизначений строк діяльності та знаходиться у Житомирській області, в селі Млинище.

2. ТОВ "Млинище" демонструє позитивну динаміку розвитку бізнесу протягом 2021-2023 років, про що свідчить зростання чистого доходу, чистого прибутку та покращення показників рентабельності. Спостерігається підвищення ефективності використання активів та зростання прибутковості операційної діяльності, що є позитивними факторами. Мають місце певні проблемні моменти,

такі як зниження фондоозброєності праці, уповільнення оборотності оборотних активів, а також деяке погіршення показників ліквідності у 2023 році.

Підприємство зміцнило свою фінансову стійкість та незалежність, хоча і зросла залежність від залучених коштів. Структура активів та пасивів зазнала змін у бік збільшення частки оборотних активів та поточних зобов'язань. Необхідний подальший аналіз для виявлення причин проблемних аспектів діяльності та розробки заходів з оптимізації використання ресурсів, підвищення ліквідності та платоспроможності.

Загалом, ТОВ "Млинище" демонструє позитивні тенденції розвитку, про що свідчать зростання основних фінансово-економічних показників. Разом з тим, є резерви для підвищення ефективності операційної діяльності та фінансового стану підприємства.

3. Досліджено недоліки діяльності ТОВ «Млинище» та обґрунтовано необхідність впровадження інноваційної системи управління діяльністю, яка має сформувати відповідну організаційну структуру управління. Враховуючи інноваційну складову, розробку організаційної структури ТОВ «Млинище» здійснювати на основі алгоритму формування організаційної структури агробізнесу. Після цього розроблено організаційну структуру інноваційної діяльності в сільськогосподарському виробництві та управління змінами. Реалізація вищезазначених заходів дозволить ТОВ «Млинище» працювати ефективніше, зменшити витрати та покращити контроль.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теорію, методику та практичні положення оцінки ефективності менеджменту підприємства, можна зробити такі висновки:

1. Проведення теоретичного дослідження дало можливість зробити висновки, що ефективність менеджменту підприємства - це ступінь досягнення поставлених цілей організації за допомогою раціонального використання наявних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо) у процесі управління..

2. Система управління підприємством охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління задля досягнення поставлених цілей. Основними складовими є: стратегічне, операційне, фінансове, маркетингове та управління персоналом. Ефективність функціонування системи управління залежить від чіткого розподілу повноважень, налагодженої системи комунікацій та координації дій різних підрозділів.

Система управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства, тому її постійне вдосконалення є стратегічним завданням менеджменту.

3. Оцінка ефективності управління передбачає використання комплексу методів та інструментів, зокрема: аналіз досягнення цілей, оцінку організаційної структури, аналіз бізнес-процесів, оцінку персоналу, фінансову діагностику, маркетинговий аналіз, бенчмаркінг тощо. Важливим є поєднання кількісних та якісних методів оцінювання з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Для об'єктивної оцінки ефективності системи управління необхідно застосовувати комплексний підхід із використанням різноманітних аналітичних інструментів, що дозволить виявити слабкі місця та резерви підвищення результативності.

4. Діяльність підприємства у сфері управління регламентується низкою законодавчих та нормативних актів: Господарський та Цивільний кодекси, Закони про акціонерні товариства, про бухгалтерський облік та фінансову звітність тощо. Важливим є також забезпечення підприємства необхідною управлінською інформацією - фінансовою, виробничою, маркетинговою тощо.

Ефективне нормативно-правове та інформаційне забезпечення управлінської діяльності є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та мінімізації ризиків.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю "Млинище" є юридичною особою, створеною згідно з чинним законодавством України у 2001 році. Воно має всі необхідні ознаки юридичної особи, такі як самостійний баланс, печатки, бланки з фірмовою назвою, товарний знак, та поточні рахунки у банках. Головною метою його господарської діяльності є отримання прибутку, задоволення потреб клієнтів у наданих послугах та продукції, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку. Товариство створено на невизначений строк діяльності та знаходиться у Житомирській області, в селі Млинище.

6. ТОВ "Млинище" демонструє позитивну динаміку розвитку бізнесу протягом 2021-2023 років, про що свідчить зростання чистого доходу, чистого прибутку та покращення показників рентабельності. Спостерігається підвищення ефективності використання активів та зростання прибутковості операційної діяльності, що є позитивними факторами. Мають місце певні проблемні моменти, такі як зниження фондоозброєності праці, уповільнення оборотності оборотних активів, а також деяке погіршення показників ліквідності у 2023 році.

Підприємство зміцнило свою фінансову стійкість та незалежність, хоча і зросла залежність від залучених коштів. Структура активів та пасивів зазнала змін у бік збільшення частки оборотних активів та поточних зобов'язань. Необхідний подальший аналіз для виявлення причин проблемних аспектів діяльності та розробки заходів з оптимізації використання ресурсів, підвищення ліквідності та платоспроможності.

Загалом, ТОВ "Млинище" демонструє позитивні тенденції розвитку, про що свідчать зростання основних фінансово-економічних показників. Разом з тим, є резерви для підвищення ефективності операційної діяльності та фінансового стану підприємства.

7. Досліджено недоліки діяльності ТОВ «Млинище», які обґрунтували необхідність впровадження інноваційної системи управління діяльністю, яка має сформувати відповідну організаційну структуру управління. Враховуючи інноваційну

складову, розробку організаційної структури ТОВ «Млинище» здійснювати на основі алгоритму формування організаційної структури агробізнесу. Після цього розроблено організаційну структуру інноваційної діяльності в сільськогосподарському виробництві та управління змінами. Реалізація вищезазначених заходів дозволить ТОВ «Млинище» працювати ефективніше, зменшити витрати та покращити контроль.

8. Підприємствам рекомендовано підготуватися до сертифікації системи якості діяльності. Робота включає заходи, спрямовані на організацію проведення сертифікації для підвищення якості діяльності ТОВ «Млинище», а також термін проведення та відповідальну особу. Проте, крім питомих витрат у процесі підвищення якості діяльності змінюватимуться також трудомісткість та фінансові результати. Отже, з наших розрахунків, які приведені вище, можна зробити висновок, що витрати на проведення аналітичних робіт по розробці структури СУЯ доцільні. Економічний ефект від розробки СУЯ дорівнює 22333,5 грн.

Коефіцієнт економічної ефективності характеризує прибутковість проекту, в нашому випадку це розробка СУЯ, і дорівнює він 0,8. На кожную вкладену гривню на впровадження СУЯ ми отримаємо ефект в розмірі 0,8.

Ми вважаємо, що побудова корпоративної культури повинна виділяти наступні напрямки:

1. Створіть місію та місію організації.
2. Запровадити на підприємстві систему преміювання працівників.
3. Запровадження погодинної оплати праці працівників підприємства.
4. Зміни в окладі лінійних керівників.
5. Відбір талантів адаптується до створення технології.
6. Децентралізація управління (надання більших повноважень лінійним керівникам).
7. Організувати заняття з розвитку керівного персоналу.
8. Створення інформаційної станції об'єкта.
9. Організувати навчальні заняття для працівників підприємства.
10. Організуйте щотижневі зустрічі керівництва компанії.
11. Організуйте щоденні робочі зустрічі.

12. Організувати проведення загальних зборів акціонерів товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London : Kogan Page, 2015. 416 p.
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. 2. С. 68-73
3. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види О. І. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2016. № 682. С.11–15.
4. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві Т. О. Башук, А. М. Жолудєва *Маркетинг і менеджмент інновацій*. –2018. № 2. С. 179–184
5. Бибченко А. В., Кобелєв В. М. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки*. 2020. № 5 (7). С. 3-7.
6. Васюта В. Б., Кулага М. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 41-48. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY», випуск 3 (5), 2022 35
7. Вітковський Ю. П. Механізми управління розвитком інноваційно- інвестиційного потенціалу сільськогосподарських товаровиробників та їх об'єднань . *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 3. С. 400-406.
8. Вороніна А. В. *Стратегічне управління: навч. посіб.. Кам'янське ДДТУ*, 2017. 418 с.
9. Галанець В. Г. Формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств . *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3. С. 258-262.
10. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 12–14.

11. Дорогань-Писаренко Л. О. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. Наука та інновації. 2020. Т. 16, № 3. С. 27-38.

12. Дриженко О. А. Державна підтримка інноваційних процесів в сільському господарстві . Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 2. С. 110-115.

13. Закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР Відомості Верховної Ради України, 1998. № 19. Ст. 98.

14. Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004. № 9. Ст. 79.

15. Закон України “Про інвестиційну діяльність” Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. № 47. Ст. 646 (поточна редакція від 18.12.2018).

16. Закон України “Про інноваційну діяльність” Відомості Верховної Ради України, 2002. № 36. Ст. 266 (поточна редакція від 05.12.2012).

17. Закон України “Про конкуренцію” Відомості Верховної Ради України, 1997. № 36. Ст. 167.

18. Закон України “Про охорону навколишнього середовища” Відомості Верховної Ради України, 1991. № 41. Ст. 546.

19. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 120-126.

20. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 23. С. 50-53.

21. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. №12. С.187-190

22. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.

23. Маркова Т. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методичні підходи. Економіка харчової промисловості. 2019. №4. С.20-26.

24. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

25. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. Київ Центр учбової літератури, 2017. 536 с.

26. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. Modern Economics. 2019. № 17(2019). С. 158-164.

27. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf.

28. Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості монографія. Запоріжжя ЗНТУ, 2014. 320 с.

29. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 452–456. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf> (дата звернення: 23.01.2020).

30. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління С.Т. Пілецька Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.

31. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 23.01.2020).

32. Погорєлова Т. О. Інноваційна діяльність підприємств, проблеми та напрями їх вирішення Т. О. Погорєлова Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». - 2017. – №46(1267). – С.87-91.

33. Погорєлова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві Т.О. Погорєлова Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». - 2018. – №15(1291). – С. – 101-104.

34. Погорєлова Т.О. Менеджмент підприємств у сучасних умовах ведення господарської діяльності Т.О. Погорєлова, К.В. Андренко, Ю.Г. Новікова Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць. – Х.: НТУ «ХПІ». - 2018. – №19(1295). – С. – 116-120.

35. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf> (дата

36. Потій В. З., Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2017. №1-2. С. 54-59.

37. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні. Закон України від 08.09.2011 р., № 3715

38. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір : Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275–285.

39. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 21.02.2022).

40. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 24.09.2022).

41. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 03.03.2022).

42. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 23.04.2022).

43. Смерічевський С.Ф. Ризик-менеджмент машинобудівних підприємств України в сучасних умовах господарювання С.Ф. Смерічевський Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 6. С. 67-72.

44. Смулка О. Формування інноваційного потенціалу сільськогосподарських підприємств . Аграрна економіка. 2020. Т. 13, № 1-2. С. 45-54.

45. Старинець О. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств . Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 57. С. 87-90.

46. СТОВ "МЛИНИЩЕ"
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31346999/

47. Тарасенко Л.О. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. Фінанси, облік, банки. 2019. №24. С.148-157. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY», випуск 3 (5), 2022 36

48. Турчіна С.Г, Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. Інфраструктура ринку. 2021. № 53. С.91-97.

49. Філіпішин І. В. Інформаційні системи у механізмі управління підприємством в умовах інформаційної економіки. Економіка і управління. 2018. № 1. С. 125-130.

50. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162.

51. Шляга О. В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 1. С. 43-48.

52. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. №12(2). С. 186-190.

53. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017.

Вип. 12. Ч. 2. С. 186–190.

54. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] Ярославський А. О. 2018 – Режим доступу до ресурсу: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf.

Додатки