

14
06.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ПРЕДЧУК Світлана Олегівна

(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1) *Тру*

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

[Signature]

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К.Є.

[Signature]
(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)

[Signature]
(підпис)

Анотація

Предчук С. О. Удосконалення системи управління підприємством. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління підприємством та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: система управління підприємством; ефективність управління; складові системи управління; характеристики складових системи управління.

Annotation

Predchuk S. O. Improving the enterprise management system. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of enterprise management and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: enterprise management system; management effectiveness; management system components; characteristics of the management system components.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та поняття системи управління підприємством.....	6
1.2. Механізм управління підприємством	18
1.3. Методи оцінки ефективності системи управління підприємством	30
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління підприємством.....	37
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»	47
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»	53
2.3. Оцінка системи управління підприємством.....	74
2.4. Удосконалення системи управління підприємством	88
Висновки до розділу 2.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективність функціонування економічних систем, зокрема підприємств, значною мірою залежить від того, наскільки ефективно та раціонально взаємодіють їх елементи під час реалізації поставлених цілей. Важливу роль у цьому процесі відіграє система управління, яка має бути дієвою та адекватною. Управління підприємством є складною економічною категорією, науково-практична значущість якої є безсумнівною. Це поняття постійно розвивається та змінюється у відповідь на динамізм і ускладнення виробничих процесів і ринкових відносин, що визначає необхідність подальшого дослідження, уточнення та систематизації теоретичних засад управління підприємством.

Поняття «управління» та, зокрема, «управління підприємством» належать до економічних категорій, теоретико-методологічні основи яких були досліджені в різних наукових школах. Важливий внесок у розвиток теорії управління зроблено в XX столітті, і сучасні дослідники, такі як А. Большаков, І. Герчикова, Б. Зельдович, Р. Казначевська, І. Чуєв, О. Матросова, С. Михайлов, З. Румянцева, М. Саломатін, Р. Акбердін, О. Мідюк, Л. Горьканова, О. Янгічер та інші, продовжують удосконалювати це поняття, враховуючи його об'єктивну важливість і практичну значущість.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи управління підприємством, а також визначення резервів покращення господарської діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та поняття системи управління підприємством;
- узагальнити механізм управління підприємством;

- дослідити методи оцінки ефективності системи управління підприємством;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління підприємством;
- дослідити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»;
- оцінити систему управління підприємством;
- навести шляхи удосконалення системи управління підприємством.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління підприємством, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано сукупність загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів дослідження, що дозволили комплексно проаналізувати систему управління підприємством та обґрунтувати напрями її удосконалення. До основних методів дослідження належать: аналіз і синтез – застосовувалися для вивчення сутності системи менеджменту, структури підприємства, визначення сильних і слабких сторін управлінської системи ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»; порівняльний аналіз – використовувався для зіставлення показників діяльності підприємства з середньогалузовими стандартами та практиками інших агропромислових підприємств; SWOT-аналіз – дозволив виявити внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що формують стратегічне середовище функціонування компанії; економіко-статистичні методи – застосовувалися для аналізу динаміки основних економічних показників діяльності підприємства; методи графічної візуалізації; системний підхід. Таким чином, використання поєднання різних методів дослідження дозволило глибоко дослідити систему управління підприємством, виявити її проблеми, сильні сторони, а також сформулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

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 резервів підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

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 108 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та поняття системи управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації ринків та посилення конкуренції ефективна система управління виступає ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Управління є невід'ємною складовою будь-якої господарської діяльності, оскільки воно забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Система управління підприємством охоплює комплекс елементів, методів, принципів та інструментів, за допомогою яких здійснюється організація, планування, контроль і мотивація діяльності. Її побудова повинна враховувати як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішнє середовище, що постійно змінюється. Розуміння сутності та змісту системи управління є основою для виявлення напрямів її удосконалення [4; 17].

Підприємство, як складна техніко-технологічна та соціально-економічна система, орієнтоване на реалізацію підприємницьких інтересів шляхом задоволення суспільних потреб, здатне ефективно функціонувати та виконувати свої завдання в довгостроковій перспективі лише за умови, що діяльність його підрозділів і окремих працівників буде організована раціонально, скоординована оптимально, контрольована відповідно до встановлених принципів горизонтального та вертикального поділу праці.

Управління підприємством є невід'ємною складовою його повсякденної діяльності, яка забезпечує цілісність, синергію та протидію ентропії підприємства як виробничої системи. Як окремий вид діяльності, управління пронизує всі інші напрями роботи підприємства, забезпечуючи їх узгоджене функціонування й досягнення загальної мети. Ключова роль управління

полягає в ефективному залученні ресурсів підприємства для реалізації різних видів діяльності та процесів, підтримуючи баланс між ними.

При розгляді «управління підприємством» як економічної категорії важливо чітко визначити його сутність і зміст. Економічні категорії є науковими абстракціями, які відображають різні аспекти економічних відносин. У цьому контексті «управління підприємством» виступає як логічне поняття, яке окремо характеризує сутність визначеного економічного явища.

У сучасній економічній літературі поряд із поняттям «управління» («управління підприємством») активно використовують термін «менеджмент» («менеджмент підприємства»). Деякі автори ототожнюють ці поняття, тоді як інші пропонують розмежовувати їх (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика визначень понять «управління» і «менеджмент»

Визначення	Акценти
1	2
Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві
Менеджмент – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності	Науково-практичний інструментарій управління підприємством, що забезпечує ефективність його діяльності
Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт
Менеджмент – раціональне управління сучасним виробництвом, тісно пов'язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства	Раціональне управління, що спирається на управлінські інновації щодо відповідних принципів, форм, структур і методів, націлене на досягнення високої ефективності виробництва
Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей	Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його

Продовження табл. 1.1

1	2
діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції	функціонування
Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством в умовах ринкових відносин. Мета менеджменту – підвищення ефективності виробництва й збільшення прибутку	Науково-практичний інструментарій управління як виду діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виробництва в умовах ринкової економіки
Менеджмент – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення в ході будь-якої господарської діяльності фірми, що діє в ринкових умовах, певної поставленої мети шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій та методів економічного механізму менеджменту	Вид професійної діяльності в межах господарюючого суб'єкта ринкової економіки, націлений на ефективність його діяльності
Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей	Усвідомлена, цілеспрямована, інформаційна дія суб'єктів управління на економічні об'єкти, що забезпечує досягнення цілей, стабільність і динамічність розвитку керованого об'єкта. Сукупність функцій управління, необхідних для досягнення поставлених суб'єктами цілей
Менеджмент – наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання й організаційних важелів дії на поведінку людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації	Наука про управління, що визначає науково-методологічний інструментарій управлінської діяльності
Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації	Процес реалізації функцій управління підприємством
Менеджмент – наука про управління, особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямована дія на працівників, на управління й координацію	Наука про управління. Вид діяльності, який передбачає цілеспрямовану дію на об'єкти

Продовження табл. 1.1

1	2
операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством	управління підприємства, що функціонує в ринкових умовах
Менеджмент – це професійно здійснюване управління будь-якою господарською діяльністю підприємства в ринкових умовах, спрямоване на отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів	Вид професійної діяльності в межах суб'єкта підприємництва, націлений на ефективність його діяльності
Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи	Трансформаційний процес об'єкта управління внаслідок цілеспрямованої інформаційної дії на нього суб'єкта управління
Менеджмент – це обов'язкове управління господарською діяльністю, яке виступає як самостійний вид професійної діяльності	Вид професійної діяльності по управлінню підприємством
Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату	Цілеспрямована, постійна дія на структурні елементи, що забезпечує узгодженість їхніх дій
Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язана із спостереженням, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо	Раціональний спосіб економічно ефективного управління суб'єктами господарювання. Галузь наукового знання й професійної спеціалізації
Менеджмент – інтеграційний процес, за допомогою якого професій підготовлені фахівці формують організації (підприємства) та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організування, координації, мотивації, здійснюючи які, менеджери забезпечують умови для продуктивної й ефективної праці зайнятих в організації працівників та отримання результатів, що відповідають цілям. Тому менеджмент – це ще й уміння досягати поставлених цілей, направляючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації	Процес професійної дії на діяльність окремого працівника, групи й підприємства в цілому з метою досягнення максимальних результатів

Джерело: [70, с. 131-133]

В англо-українському словнику слово «management» перекладається як «управління, керівництво; дирекція, правління; уміння користуватися

інструментом або справлятися з роботою». У країнах, де говорять англійською, термін «менеджмент» застосовується переважно в контексті господарської діяльності [70].

При аналізі сутності понять «управління» і «менеджмент» можна помітити, що навіть серед авторів, які розглядають ці терміни як окремі категорії, не існує чітко визначеної межі між ними. Це дозволяє використовувати термін «управління» в таких його аспектах:

- Управління як наука – система упорядкованих знань, що складається з концепцій і теорій, які розглядають теоретико-методичний інструментарій управління, зокрема принципи, методи, засоби й форми.

- Управління як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, забезпечуючи цілеспрямоване й раціональне функціонування в умовах ринкової економіки.

- Управління як цілеспрямована інформаційна дія – взаємодія суб'єкта управління з об'єктами управління.

- Управління як процес – сукупність взаємопов'язаних і узгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва та використання потенціалу всіх ресурсів для реалізації підприємницького інтересу.

- Управління як керівний орган – система елементів (виконавців, груп, підрозділів), що забезпечують роботу підприємства як єдиного організму.

Не можна ігнорувати, що управління також розглядається як мистецтво – здатність ефективно поєднувати теоретичні знання та практичний досвід у специфічних умовах часу і місця (в окремих господарських ситуаціях).

Управління підприємством є частиною глобальної економічної системи управління, яка зумовлена розвитком продуктивних сил суспільства та супроводжується глибшим поділом праці. Незалежно від контексту, в якому розглядається управління підприємством, в основі його лежить поділ праці, що створює об'єктивну потребу в координації різних видів праці та трудової

діяльності, здійснюваної в рамках конкретних напрямів господарської діяльності.

В теорії та практиці управлінської діяльності нема єдиного підходу щодо визначення складових (елементів) системи управління.

На думку А. О. Устенко [56, с. 103] «система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі». Науковець розглядає систему управління включаючи як суб'єкт, так і об'єкт управління.

У широкому сенсі відповідно до системного підходу система управління включає суб'єкт та об'єкт управління. Безумовно, внутрішню структуру будь-якої організаційно-економічної системи утворюють дві підсистеми – керуюча (суб'єкт управління) і керована (об'єкт управління). Але ці підсистеми за внутрішньою організацією також є системами і мають всі ознаки системності.

Ефективне управління визначається, перш за все, ефективною організацією керуючої підсистеми.

Взаємозв'язок між цілями, ресурсами, кадрами і результатами виробництва в системі управління організацією визначає можливості керуючої підсистеми відстежувати результати функціонування керованої підсистеми (при наявності зворотних зв'язків), співвідносити їх з поставленими цілями і активно впливати на керовану підсистему. Отже для оцінювання ефективності організації системи управління необхідні складові саме системи, що управляє та безпосередньо впливає на ефективність її діяльності, тобто керуючої системи.

Виходячи з того, що система управління підприємством – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування організації, С.Ю. Лапіцька. виділяє

наступні підсистеми: методології управління, процесу управління, структури управління і техніки управління [32]. Методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління – механізм управління. Стан складових системи управління підприємства безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому.

Розділяючи управління за двома категоріями: об'єктно-логічне і соціально-психологічне, Р. В. Бабіцький виділяє наступні об'єкти і процеси управління, які забезпечують його ефективність: процес, функція, інформація, а також людина, підрозділ, як елемент процесу, виконавець функції, людина як соціальний об'єкт і мотивація [1].

За результатами аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що більшість науковців у якості складових системи управління виділяють: функції, організаційну структуру, кадри управління, інформацію, техніку.

Управління підприємством, як результат поділу праці, виділяється в окрему діяльність, яка організовує, регулює та координує інші види господарської діяльності підприємства. Це є його основною місією.

Сутність управління підприємством полягає в здійсненні цілеспрямованої, структурованої, інформаційно обґрунтованої та вираженої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління.

Суб'єктом управління є система управління підприємством, а об'єктом – єдність соціальних і технічних елементів виробничого процесу [2].

Зміст управлінської діяльності можна розглядати через функції управління:

- Загальні функції – універсальні види управлінської діяльності, які є однаковими для всіх підприємств, незалежно від їх специфіки, розміру або організаційно-правової форми. Ці функції є спільними для всіх типів підприємств, навіть якщо певні процеси чи об'єкти відсутні в їхній керованій підсистемі.

- Конкретні функції – види управлінської діяльності, які орієнтовані на певні об'єкти управління та визначаються галузевими особливостями

підприємства.

До загальних функцій управління відносяться планування, організація, координація, мотивація та контроль, зміст і взаємозв'язок яких детально розкрито в як вітчизняній, так і в зарубіжній економічній літературі.

На сьогодні у науковій літературі представлено широкий спектр підходів до трактування поняття системи управління підприємством. Кожне з визначень відображає особливості певного наукового підходу й акцентує увагу на окремих аспектах функціонування, структури або внутрішніх взаємозв'язків цієї системи. Наприклад, О.С. Іванілов розглядає систему управління як сукупність принципів і механізмів, що забезпечують прийняття управлінських рішень, обмін інформацією, процеси планування, а також формування мотиваційних стимулів, включаючи матеріальне заохочення [18, с. 362]. У свою чергу Г.В. Назарова характеризує систему управління як складну організаційну структуру, що включає взаємодію численних елементів, зокрема об'єкта та суб'єкта управління [39]. На думку В.С. Мазур, система управління підприємством є однією з підсистем організації, до складу якої входять взаємодіючі групи людей. Її функціональне призначення полягає у виявленні проблем (входів), реалізації відповідних дій (процесів) і прийнятті рішень (виходів), які сприяють підвищенню ефективності діяльності організації або оптимізації її ресурсного забезпечення [35, с. 178].

Кожне підприємство має власну систему управління, що формується відповідно до його організаційної структури, масштабів діяльності та технологічних особливостей. Система управління в цьому контексті виступає як соціально-економічна система, яка являє собою впорядковану сукупність взаємодіючих елементів – індивідів, груп, підрозділів – об'єднаних спільною метою та координованими діями. Для ефективного функціонування підприємства у виробничій сфері система управління повинна ґрунтуватися на базових принципах, наведених на рис. 1.1.

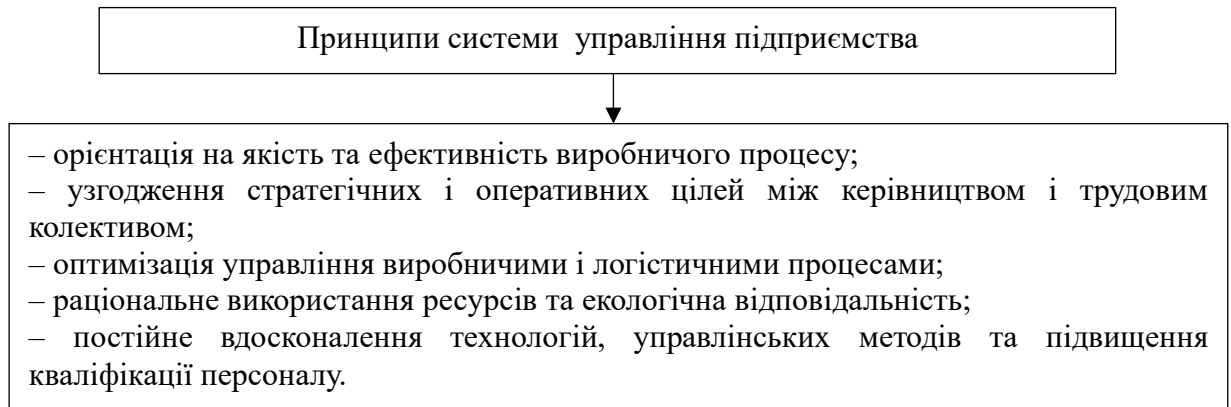


Рис. 1.1. Принципи системи управління підприємства

Джерело: [60]

В той же час, Н.М. Яркіна зазначає, що загальні принципи управління підприємством повинні задовольняти такі вимоги [70, с. 130]:

- відображати загальні положення, які властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу.

Друга позиція зумовила відповідну еволюцію принципів управління внаслідок розвитку продуктивних сил і ринкових відносин.

Слід зазначити, що загальні принципи управління, розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку XX ст., і досі не втратили своєї актуальності для управлінської практики. Разом з тим до кінця XX ст. практика управління виробила й нові принципи. Не претендуючи на надання вичерпного переліку принципів раціонального управління підприємством, на рис. 1.2 подано сучасні принципи універсального й специфічного характеру. Специфічний характер принципів управління зумовлений галузевими й регіональними особливостями діяльності підприємств [70].

Система управління складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої та керованої.

Керуюча підсистема охоплює управлінський апарат підприємства, включаючи керівників і фахівців, які приймають управлінські рішення, планують виробничу діяльність, контролюють ресурси та організовують

процеси на різних рівнях.

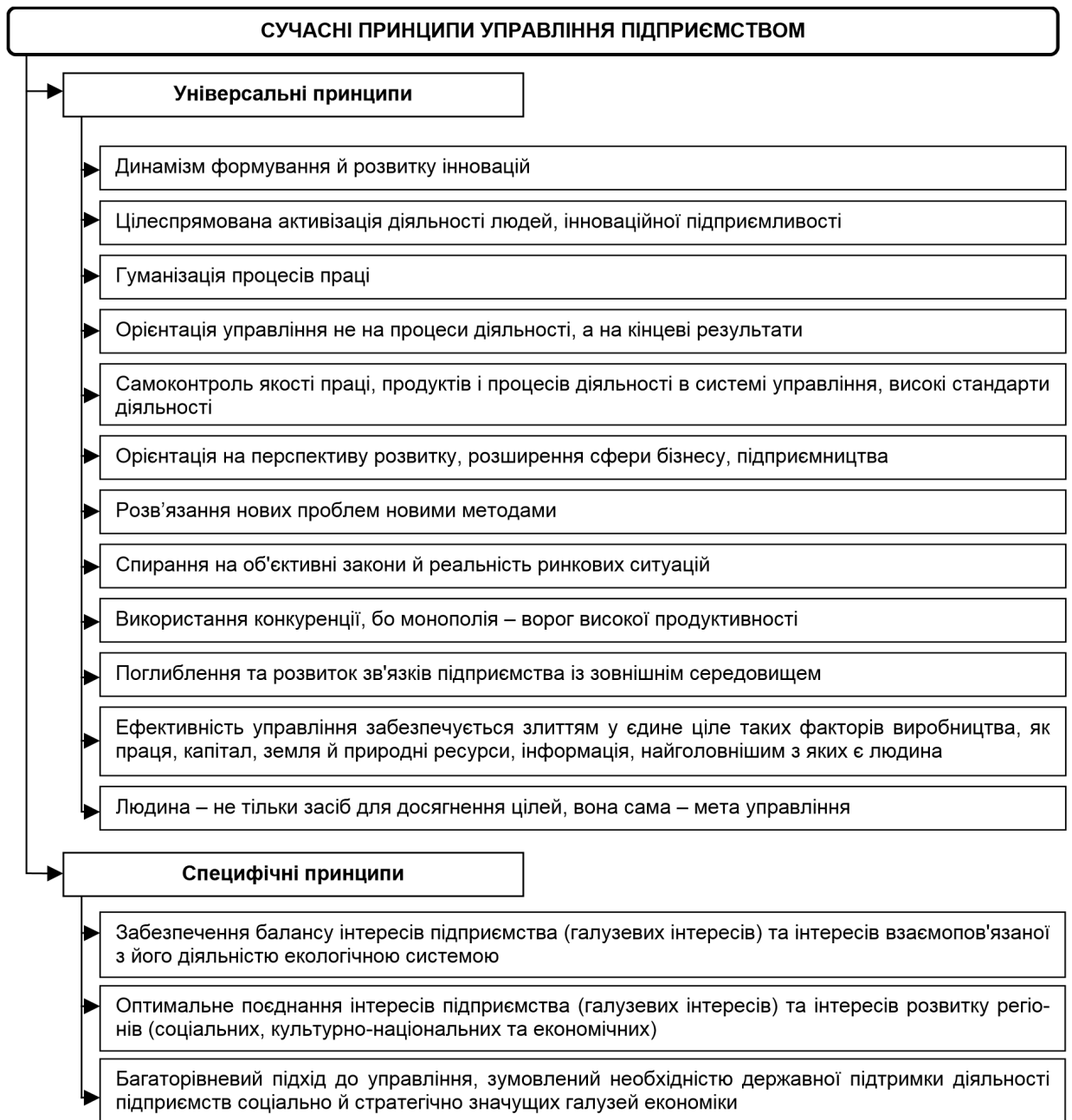


Рис. 1.2. Сучасні принципи управління підприємством

Джерело: [70, с. 135]

Керована підсистема включає сукупність ресурсів, безпосередньо задіяних у виробничих процесах: трудові ресурси (персонал виробничих підрозділів), матеріальні (сировина, матеріали, техніка), фінансові та інформаційні.

Взаємодія між підсистемами здійснюється на основі інформаційного обміну: дані, що надходять із зовнішнього та внутрішнього середовища,

обробляються керуючою підсистемою і трансформуються в управлінські рішення, які реалізуються через керовану підсистему.

На ефективність системи управління значний вплив справляє зовнішнє середовище: економічні умови, стан ринку сировини та енергоносіїв, законодавчі обмеження, екологічні вимоги тощо. Саме тому система управління має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на постійне вдосконалення.

Система управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів, методів і ресурсів, за допомогою яких підприємство організовує, координує та контролює свою діяльність для досягнення поставлених цілей (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система управління підприємством

Джерело: [60]

Іншими словами, це як «мозок» і «нервова система» підприємства, яка:

- визначає, що потрібно зробити (планування),
- хто і як це буде робити (організація),
- стимулює виконання (мотивація),
- і перевіряє результат (контроль).

До системи управління входять:

- керівництво та управлінський персонал,
- внутрішні правила, стратегії, структури,
- інформаційні потоки,
- а також інструменти управління: фінансові, виробничі, логістичні, кадрові та ін.

Ефективна система управління:

- забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів;
- сприяє раціональному використанню ресурсів;
- швидко адаптується до змін у зовнішньому середовищі (ринок, конкуренція, законодавство);
- допомагає досягти як короткострокових, так і стратегічних цілей.

У сучасних умовах ефективна система управління – це не просто керівництво, а добре налагоджений механізм, який працює на результат і розвиток підприємства.

Управлінські органи (дирекція, управлінські підрозділи, функціональні служби) відповідають за реалізацію управлінських функцій у межах своєї компетенції, забезпечуючи взаємодію між керуючою та керованою підсистемами. Ефективна взаємодія всіх елементів системи управління дозволяє підприємству адаптуватися до умов зовнішнього середовища, ефективно розподіляти ресурси, підвищувати продуктивність праці та досягати стабільних результатів діяльності.

Таким чином, система управління підприємством може розглядатися як упорядкована сукупність взаємопов'язаних процесів, методів, організаційних структур та управлінських органів, що спільно забезпечують досягнення цілей підприємства. Зміст процесів управління охоплює класичні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання та оцінювання результатів. Методи управління поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні, і застосовуються залежно від управлінської ситуації, рівня управління та цілей, які ставляться перед підприємством.

Отже, управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією та поділом праці, виділенням окремих видів господарської та трудової діяльності, що вимагають їх організації та координації в просторі і часі. Об'єктивність управління гармонійно поєднується із суб'єктивними управлінськими діями, що визначають сутність управлінської діяльності, яку здійснює суб'єкт управління (система управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства). Зміст управлінської діяльності полягає в визначенні, опрацюванні та реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи управління підприємством, з урахуванням сучасних наукових досягнень, управлінської практики та специфіки галузі підприємств.

1.2. Механізм управління підприємством

Механізм управління підприємством є сукупністю засобів, методів, принципів, інструментів та важелів, за допомогою яких здійснюється процес керівного впливу на діяльність організації з метою досягнення її цілей. У межах системи менеджменту механізм управління виступає як практичне втілення управлінської концепції, яка базується на загальновизнаних функціях, таких як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

До основних складових механізму управління можна віднести:

- Цілі управління – кінцева мета, яку має досягти підприємство, та проміжні завдання, що ведуть до реалізації стратегічної концепції.
- Об'єкт і суб'єкт управління – об'єктом виступає підприємство як сукупність соціальних та технічних елементів, суб'єктом – керівна ланка (менеджмент).
- Методи управління – економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи впливу на персонал і процеси.

- Інструменти управління – інформаційні системи, програмне забезпечення, методичне забезпечення (SWOT-аналіз, KPI, BSC, управління ризиками).

- Форми управління – централізована, децентралізована, матрична тощо.

- Організаційна структура – система взаємозв'язків між структурними підрозділами, що забезпечує реалізацію управлінських рішень [64].

Механізм управління базується на принципах науковості, системності, гнучкості, економічності, мотивації, відповідальності, цілеспрямованості. Їх дотримання дозволяє адаптувати систему управління до умов ринку, технологічних змін і соціальних запитів.

Особливе значення має принцип адаптивності, який вимагає від підприємства постійної реакції на зміни зовнішнього середовища та внутрішньої ситуації.

У межах сучасного підходу механізм управління є не лише набором інструментів, а й процесом взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління. Він включає:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- формулювання стратегічних і тактичних цілей;
- вибір управлінських рішень і методів впливу;
- організацію виконання рішень;
- моніторинг результатів і коригування діяльності.

Таким чином, механізм управління – це не статична конструкція, а динамічна система, здатна змінюватися відповідно до викликів часу.

На сучасному етапі розвитку бізнесу особливу актуальність мають інтегровані системи управління, які поєднують класичні функції менеджменту з новими концепціями: бережливе виробництво (Lean), управління знаннями (Knowledge Management), управління якістю (TQM), проектний підхід (Project Management).

Управління підприємством дедалі частіше будується на процесному підході, коли структура підприємства визначається не лише вертикальною ієрархією, а й горизонтальними зв'язками між процесами, що дозволяє підвищити ефективність і скоротити витрати.

Основним напрямом перебудови менеджменту та його радикального удосконалення, адаптації до сучасних умов, є масове впровадження сучасних технологій і систем управління. Сучасний менеджмент і технології управління підприємством, як особливий і унікальний вид діяльності в досліджуваній системі управління сучасним підприємством, характеризуються тим, що, коли продукт чи послуга вже виготовлені, процеси управління якістю мають здійснюватися на різних етапах виробничого циклу [54].

Дослідження тенденцій світового менеджменту дозволяє виокремити два основні напрями:

- переважання ролі людських ресурсів над матеріально-технічними та іншими факторами;
- чітка практична орієнтація на вирішення конкретних проблем.

Перша тенденція є провідною у сучасних поглядах на менеджмент. Це призводить до зміщення акцентів в управлінні підприємством на фактори соціальної взаємодії, комунікації та налагодження міжособистісних стосунків. Підвищення ефективності підприємства шляхом покращення використання людських ресурсів та розвитку системного підходу стало основою тих змін і результатів, які характерні для сучасного етапу розвитку менеджменту.

Основними елементами управління є системи, процеси, управлінські рішення та трудові ресурси. Організація системи менеджменту є одним з основних понять організаційної теорії і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесами управління, роботою менеджерів та розподілом влади між ними для досягнення поставлених цілей. Усі управлінські процеси здійснюються в межах цієї системи, де беруть участь менеджери різних рівнів, категорій та сфер знань (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система управління підприємством

Джерело: [16, с. 19]

На управління підприємством та його організаційну структуру безпосередньо або опосередковано впливають фактори зовнішнього середовища. Фактори, що мають прямий вплив на систему управління підприємством, включають споживачів, конкурентів, постачальників, державні органи, розташування підприємства, інфраструктуру та законодавство. Фактори непрямого впливу охоплюють кліматичні умови, рівень технології, економічні умови, політичну ситуацію, міжнародні події та інші аспекти. Кожен з цих факторів має певну сферу впливу, яка залежить від умов, у яких функціонує бізнес.

Для підвищення ефективності систем управління необхідно аналізувати та враховувати конкретні умови розвитку ринкової економіки в країні. Для кожного підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми, важливо розробити методику оцінювання, яка визначатиме реальний стан підприємства у сфері управління, виокремлюватиме слабкі місця та надаватиме рекомендації щодо їх усунення [16].

У фактичній діяльності підприємства організаційна структура управління є незалежною, і тому її формування та вибір здійснюються на основі системного та ситуаційного аналізу відповідно до таких критеріїв: життєвий цикл підприємства, його розмір і тип, характер виробництва, тип технології, культура управління, природа влади та стратегія.

Підприємства, які роблять акцент на людських ресурсах і їх ефективному управлінні, мають більші шанси на досягнення успіху та розвитку. Мистецтво

менеджменту полягає в здатності знаходити оптимальні шляхи та інструменти для того, щоб діяльність підприємства відповідала встановленим вимогам, а працівники працювали з максимальним ефектом. Відповідно, управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності організації через чітке визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління персоналом.

Сучасні тенденції також відображаються в управлінських системах. Серед експертів в області управління є різні трактування поняття «система управління» (І. Ансофф, Розенберг та інші). Найбільш повно це можна визначити як сукупність елементів, які утворюють ієрархію в процесі реалізації управлінської концепції, що спрямована на забезпечення відповідності між діями, які здійснюються, і планами організації [16].

Якщо розглядати критерії належності певної системи до управлінської системи, слід зазначити, що система, яка є важливою частиною організації та здійснює управління нею, вирішуючи лише управлінські завдання, може вважатися спеціалізованою системою або системою управління. Тобто, лише в тому випадку, коли система здатна виконувати завдання управління, її можна вважати системою управління підприємством.

Системи управління можна класифікувати за характером їх взаємодії з зовнішнім середовищем на два основних види: відкриті та закриті. Основна різниця між ними полягає в тому, що в закритих системах блок управління є частиною тієї системи, яку він керує, тоді як в відкритих системах блок управління зовнішній до системи, що ним управляється.

Також існує класифікація систем управління залежно від характеру управляючої дії:

- Адаптивна система – здатна змінювати свої властивості під впливом змін в зовнішньому середовищі.
- Регульована система – в якій здійснюється корекція процесів в межах певних стандартів або норм.
- Саморегульована система – здатна підтримувати стабільність своїх

процесів без зовнішнього втручання.

- Програмна або жорстка система – управляється за допомогою чітко визначених і регламентованих процедур і правил.

Для підвищення ефективності управлінських процесів систему управління поділяють на кілька основних складових:

- Управління якістю (менеджмент якості) – контроль та покращення якості продукції та послуг.
- Управління виконанням плану виробництва та постачанням продукції за контрактами – контроль виконання виробничих планів та забезпечення поставок.
- Регулювання витрат та управління ресурсами – управління витратами та ефективним використанням ресурсів.
- Управління розвитком виробництва та вдосконаленням управління – удосконалення технологічних процесів та управлінських структур.
- Управління соціальним розвитком колективу – організація роботи з персоналом та розвиток соціальної сфери підприємства.
- Управління охороною навколишнього середовища – управління екологічними аспектами діяльності підприємства.
- Управління ризиками – виявлення, оцінка та управління ризиками на всіх етапах діяльності підприємства.

Основною складовою системи менеджменту є технологія. Це інструмент, через який здійснюється трансформація процесів в управлінських системах. За допомогою технологій суб'єкт управління впливає на об'єкт управління, і результатом цього процесу є створення продуктів діяльності системи (рис. 1.5).

Термін «технологія» зазвичай означає сукупність способів і дій, що базуються на певних принципах, методах і закономірностях, які застосовуються до об'єкта, ресурсу чи матеріалу з метою досягнення бажаного результату, створення продукту або набуття нової якості чи стану [22].



Рис. 1.5. Технології управління в системі менеджменту

Джерело: [16, с. 20]

У працях українських дослідників Н. Г. Георгіаді та О.Є. Кузьміна визначається, що технологія менеджменту – це послідовне виконання загальних управлінських функцій (таких як планування, організація, мотивація, контроль, регулювання), через які реалізуються конкретні напрямки управління (наприклад, виробництво, фінанси, збут тощо). Тобто мова йде про практичне втілення управлінських підходів через основні функції менеджменту [28].

Західний науковець Р. Гріфін подає інше визначення: за його словами, менеджмент-технологія – це процес конверсії, в якому ресурси (матеріальні або інформаційні) перетворюються у готову продукцію або послуги [16].

Таким чином, можна дійти висновку, що технології в менеджменті мають гнучку структуру та можуть набувати різних форм, але їхня головна мета – забезпечити ефективну трансформацію об'єкта управління: змінити його стан, якість або забезпечити його стабільне функціонування на заданому рівні.

Процес досягнення цієї мети відбувається через основні елементи управлінського процесу, які є складовими управлінської технології (див. рис. 1.6):

- Функції менеджменту – базові етапи управління.
- Методи управління – способи впливу на об'єкт управління.

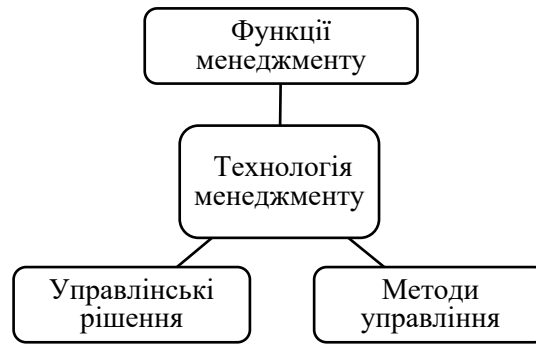


Рис. 1.6. Основні складові технології менеджменту

Джерело: [16, с. 20]

- Управлінські рішення – конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей.
- Інформаційне забезпечення або комунікаційний процес – система збору, обробки та передачі даних, що підтримує прийняття рішень.

Суб'єктом управління виступає система управління підприємством, тоді як об'єктом управління є комплекс, що поєднує соціальні та технічні елементи виробництва.

Зміст управлінської діяльності визначається через функціональний підхід, який охоплює два основні типи функцій:

- Загальні функції управління – універсальні та взаємопов'язані види управлінської діяльності, характерні для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру, форми власності, галузевої належності або особливостей функціонування. До таких функцій належать: планування, організація, координація, мотивація та контроль. Їхній зміст та взаємозв'язки широко досліджені у вітчизняній та зарубіжній економічній літературі.

- Конкретні функції управління – це управлінські дії, що орієнтовані на специфічні об'єкти або процеси, визначені галузевою або виробничою специфікою підприємства [16].

Загальні функції управління набувають реального змісту лише через їхню реалізацію стосовно конкретних елементів та процесів у межах підприємства. Інакше кажучи, абстрактна природа загальних функцій трансформується у прикладну площину лише через взаємодію з конкретними

об'єктами управління.

Класифікація конкретних функцій управління може здійснюватися за кількома критеріями:

- за напрямками управлінських процесів (наприклад, управління основним, допоміжним, обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою тощо);
- за структурними одиницями (наприклад, цехом, дільницею, відділом, бюро);
- за видами діяльності (маркетингова, виробнича, постачальницька, збутова, інноваційна, фінансова тощо);
- за об'єктами управління (персонал, інвестиції, капітал, інновації тощо);
- за економічними категоріями (продуктивність праці, якість, собівартість, прибутковість, ризики тощо) [36].

Формування конкретних функцій управління залежить від ряду чинників: виду діяльності підприємства, типу та складності виробництва, галузевої приналежності, розмірів підприємства тощо. Їх чітке виокремлення слугує основою для побудови організаційної та виробничої структур підприємства, а також для налагодження взаємодії між його підрозділами.

Кожна з конкретних функцій управління є багатогранною і включає всі загальні функції, таким чином, загальні й конкретні функції є взаємозалежними: реалізація загальних функцій відбувається через конкретні напрями, і навпаки.

Процес управління передбачає послідовне здійснення управлінських дій, спрямованих на об'єкт управління. Це включає прийняття управлінських рішень, їх реалізацію та моніторинг результатів. З точки зору практичної діяльності, управління виступає як безперервна, циклічна послідовність дій – від виявлення проблеми до ухвалення рішення та організації його виконання.

У західній теорії управління прийнято поділяти управлінські технології на три основні групи:

1. Технології планування (planning) – формування стратегій, цілей і прогнозів.

2. Технології реалізації (structuring) – впровадження управлінських рішень у практику.

3. Технології змін (adaptable) – адаптація організаційної структури до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В українській практиці переважає класифікація управлінських технологій за:

- Темами та галузями менеджменту – стратегічне управління, HR-менеджмент, логістика, управління бізнес-процесами тощо;

- Функціональними аспектами – планування, організація, мотивація, контроль;

- Ключовими напрямками розвитку – фінанси, клієнтський сервіс, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу.

Цей підхід дозволяє більш гнучко та ефективно використовувати управлінські інструменти з урахуванням специфіки підприємства та ринкового середовища.

Цифровізація управлінських процесів є одним із ключових чинників підвищення ефективності механізму управління. ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle), CRM, HRM-платформи забезпечують автоматизацію рутинних процесів і аналітичну підтримку прийняття рішень. Вони також сприяють зростанню прозорості управління та зниженню рівня суб'єктивізму [28].

Незважаючи на технологічний прогрес, роль людського чинника залишається ключовою. Ефективність будь-якої системи управління багато в чому залежить від рівня компетентності, мотивації, ціннісних орієнтацій і культури управлінців.

Для оцінювання ефективності управління використовуються як кількісні (KPI, ROI, ROE, продуктивність праці), так і якісні показники (рівень задоволеності персоналу, рівень залученості, корпоративна культура, імідж підприємства).

Регулярний моніторинг результатів функціонування механізму управління дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця, усувати дисфункції та впроваджувати необхідні зміни.

Процес управління є досить складним і має спиратися, перш за все, на достовірну та всеосяжну інформацію на всіх рівнях управління. У зв'язку з цим особливу роль відіграє саме інформаційне забезпечення системи управління підприємством, ефективність якої визначає кінцеву результативність функціонування господарюючого суб'єкта.

О. Є. Кузьмін та Н. Г. Георгіаді [28, с. 146] розглядають інформаційне забезпечення як систему якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань.

У сучасних умовах господарювання підприємств важливим напрямком функціонування системи інформаційного забезпечення є постійний пошук ефективних напрямів поліпшення діяльності підприємства на основі безперервного опрацювання інформаційних потоків для підвищення ефективності ухвалених управлінських рішень.

Проведення попередніх розрахунків ефективності впровадження та/або поточного моніторингу, який відображає ефективність використання наявної на підприємстві системи управління інформаційними ресурсами, є одним з джерел підвищення ефективності та результативності його господарської діяльності [50].

Недосконалість інформаційного забезпечення системи управління призводить до нестабільності на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження прибутку підприємства. Крім того, витрати на обслуговування і доопрацювання систем автоматизації мають тенденцію до підвищення, а фактичний результат від їх використання залишається незадовільним.

Таким чином, представлені вище складові системи управління підприємством проявляються через певні характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові системи управління підприємством та їх характеристики

Складові системи управління	Характеристики складових системи управління
Кадри управління	достатність щодо чисельності; рівень кваліфікації та компетентності управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботи, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення керівних робітників; готовність керівників ризикувати
Структурно-функціональне забезпечення	ступінь структурного відокремлення функцій управління; достатність складу функцій управління; ступінь жорсткості розподілу функцій; відповідність функціональній спеціалізації управлінській діяльності; налагодженість між функціональних зв'язків; коректність побудови організаційної структури
Методи управління	відповідність цілям та задачам організації; ступінь впливу на інтереси робітників підприємства; вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності
Техніка і технологія управління	наявність технологічної документації з управління; ступінь відображення документообігу та взаємодії між підрозділами у положеннях про структурні підрозділи; ступінь забезпеченості організаційною технікою; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності; наявність програмного забезпечення
Інформаційне забезпечення	повнота інформації щодо внутрішніх та зовнішніх змінних; достовірність даних, що отримуються; релевантність інформації щодо проблеми; своєчасність отримання даних

Джерело: [50]

Отже, механізм управління підприємством у системі менеджменту є комплексною, багаторівневою системою, яка забезпечує ефективну організацію, координацію, контроль і мотивацію діяльності підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Його функціонування ґрунтується на взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, реалізації загальних і конкретних функцій управлінської діяльності, використанні сучасних методів, інформаційних технологій і принципів адаптивності та ефективності.

Розуміння і раціональне застосування елементів цього механізму дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати стабільність внутрішніх процесів і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Успішне управління підприємством неможливе без налагодженого механізму управління, який об'єднує як технічні, так і соціальні аспекти, поєднуючи стратегічні цілі з операційною ефективністю.

1.3. Методи оцінки ефективності системи управління підприємством

Сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи управління на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється.

У результаті дослідження поняття «система управління підприємством» було встановлено, що більшість науковців трактують її як комплекс двох взаємопов'язаних елементів – керуючої підсистеми (суб'єкта управління) та керованої (об'єкта управління), а також зв'язків між ними. Існує також інтерпретація системи управління як сукупності елементів, які забезпечують досягнення цілей організації. Саме ці концепції лежать в основі сучасних підходів до оцінювання ефективності систем управління.

О. В. Раєвська пропонує застосування процесного підходу щодо формування складових системи управління підприємством, за яким система управління підприємством включає такі складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку і технологію; інформацію [45]. Таке групування складових має загальну ознаку – забезпечення (інформаційне, технічне, кадрове тощо) виконання робіт за кожним етапом процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень. Тому пропонується оцінювати складові керуючої системи підприємства з позицій забезпечення ефективності процесу ухвалення та реалізації рішення, основними етапами якого виступають:

1. Діагностика об'єкту управління.
2. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища.

3. Постановка проблеми.
4. Розробка альтернативних варіантів.
5. Прийняття рішення.
6. Реалізація рішення.
7. Контроль та оцінка результатів.

Комплексна взаємодія всіх виділених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством. Тоді як будь-які порушення функціонування хоча б однієї з складових призводить до руйнування процесу управління підприємством і створюють кризову ситуацію. Розглянемо більш детально складові системи управління з точки зору оцінювання ефективності її діяльності.

Кадрове забезпечення відіграє ключову роль у системі управління підприємством і вважається однією з її базових складових. Саме персонал формує основу діяльності підприємства, визначає темпи його розвитку, впроваджує нововведення та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для ефективного виконання управлінських функцій необхідно постійно контролювати такі аспекти: чисельність управлінського персоналу, рівень його професійної підготовки, відповідність фахової компетенції посадовим обов'язкам, креативність та ініціативність працівників, їх готовність до змін і вміння діяти в умовах ризику. Крім того, до уваги беруться також індикатори, які дозволяють оцінити ефективність кадрового потенціалу, зокрема: частка витрат на управління в загальних виробничих витратах, обсяг виробленої продукції на одиницю витрат на управління тощо.

Управлінський потенціал підприємства проявляється через структурно-функціональну організацію, що охоплює сукупність підрозділів з чітко визначеними функціями та повноваженнями, які взаємодіють між собою в межах певної ієрархії. Ефективність цієї структури залежить від налагодженості горизонтальних і вертикальних зв'язків, а також логіки розподілу повноважень.

Для аналізу організаційної структури управління використовують такі параметри, як принцип побудови, тип структури, кількість рівнів управління, ступінь централізації функцій, чисельність підрозділів відповідно до функціональних напрямів, а також середня кількість підлеглих на одного керівника. Визначальним чинником є кількість управлінських рівнів – від цього залежить тип структури, швидкість прийняття рішень і загальна ефективність системи управління. Зі збільшенням кількості ієрархічних щаблів уповільнюється управлінський цикл, зростають ризики викривлення інформації та виникають затримки в реалізації рішень [46].

Оцінка доцільності побудови організаційної структури передбачає аналіз таких показників, як норма керованості (кількість підлеглих на одного керівника) та норма ієрархії (кількість рівнів управління). Вони дозволяють оцінити, наскільки структура відповідає принципам раціонального управління. Для глибшого аналізу вивчають характер зв'язків підпорядкованості – тобто, наскільки ефективно сформовані управлінські ланцюги, чи не дублюються функції, та чи існує баланс між навантаженням на керівників різних рівнів.

На практиці часто спостерігається нерівномірний розподіл функціональних зв'язків між керівниками. Наприклад, найбільше управлінських контактів припадає на заступника керівника з виробництва, оскільки йому підпорядковується велика кількість виробничих підрозділів. Натомість у сфері кадрів або фінансів спостерігається мінімальне навантаження. Перевантаженість керівника кількістю підлеглих ускладнює ефективне управління, збільшує час прийняття рішень та ускладнює пріоритезацію завдань. Тому доцільно проводити оцінювання субординаційних зв'язків для виявлення критичних зон перевантаження та можливого перерозподілу обов'язків між управлінськими ланками.

Аналіз системи управління за характеристиками її складових і має базуватися на розрахунку низки кількісних показників (наприклад, для визначення коректності побудови організаційної структури необхідно

розрахувати такі показники, як показники фактичної керованості за підрозділами, кількість управлінських зв'язків тощо).

Такий підхід дозволяє діагностувати існуючу систему управління та виявити ті складові, потенціал яких необхідно нарощувати в першу чергу з позицій готовності до стратегічних змін механізму управління підприємством в цілому.

Оцінювання має здійснюватися за допомогою експертного методу. Необхідність його використання обумовлена тим, що при вирішенні складних проблем (в даному випадку – оцінювання діючої системи управління) один фахівець не в змозі врахувати всі чинники і взаємозв'язки між ними. Вироблення складних рішень вимагає участі групи компетентних фахівців (експертів). Основна перевага групової оцінки полягає в можливості різнобічного аналізу кількісних і якісних аспектів оцінки стану системи управління на підприємстві [46].

При використанні думок групи фахівців передбачається, що взаємодія між ними дозволить компенсувати розкид в оцінках окремих членів групи і що сума інформації групи експертів буде більше, ніж інформація будь-якого з них. У загальному випадку думка групи експертів надійніше, ніж думка одного фахівця. Крім того, використання методу експертних оцінок доцільно в задачах, які не можуть бути вирішені будь-яким іншим способом. В даний час ще немає способів, за допомогою яких було б можливо досить надійно і точно оцінити стан керуючої системи з позиції її готовності до вирішення певних проблем. Таким чином, основна перевага групової оцінки полягає в зменшенні відмінностей в думках, в можливості отримання в якійсь мірі узагальненого і більш представницького думки.

Найчастіше ефективність системи управління ототожнюється з загальною ефективністю функціонування підприємства. Проте такий підхід є обмеженим, адже не дає змоги виявити слабкі місця у самій системі управління та сформулювати практичні рекомендації для її покращення.

У сучасній науковій літературі представлено значну кількість методичних підходів до оцінювання ефективності систем управління [58]. Однак у цьому контексті можна виділити дві ключові особливості:

1. Більшість методик орієнтовані на аналіз окремих складових системи управління, таких як кадровий потенціал управлінського персоналу, організаційна структура, управлінські технології тощо. Тобто, наявні підходи дозволяють дослідити окремі аспекти функціонування системи, але не завжди дають змогу отримати узагальнену картину ефективності всієї системи.

2. Комплексні методи, засновані переважно на експертному оцінюванні, зазвичай дають змогу визначити загальний рівень ефективності, однак не дозволяють виявити конкретні проблемні елементи, які потребують вдосконалення для підвищення загальної результативності управління.

Таким чином, прагнення до цілеспрямованого підвищення ефективності системи управління потребує застосування таких методів оцінювання, які б дозволили оцінити як загальний стан системи, так і ефективність окремих її складових.

Вибір методичних підходів для аналізу ефективності залежить від низки факторів [2, с. 319], зокрема: мети дослідження, глибини аналізу, характеру проблеми, специфіки об'єкта дослідження, динаміки його розвитку, доступності та змістовності інформаційних джерел, а також вимог до результатів і рівня підготовки аналітиків, що здійснюють оцінку.

Оскільки об'єктом дослідження виступає саме ефективність управління підприємством, особливої уваги варто надати меті оцінювання, природі управлінських проблем і якості наявної інформації. Для досягнення релевантних результатів, які можна буде використати з практичною метою – удосконалення системи управління, – необхідно визначити ключові елементи системи, що безпосередньо впливають на її ефективність.

Існує декілька методологічних підходів до оцінювання ефективності управлінської діяльності, які наведено на рис. 1.7.

Підходи до оцінювання ефективності управління				
Системний підхід – передбачає аналіз системи управління як єдиного комплексу взаємозв'язаних елементів	Процесний підхід – розглядає ефективність окремих управлінських функцій та процесів	Цільовий підхід – базується на визначенні ступеня досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства	Функціональний підхід – дозволяє оцінити ефективність конкретних управлінських функцій (планування, мотивація, контроль тощо)	Комплексний підхід – поєднує кілька методів для отримання узагальненої оцінки

Рис. 1.7. Підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [57; 58; 63; 67]

Для оцінювання ефективності системи управління підприємством найчастіше застосовуються такі критерії, наведені на рис. 1.8.

КЛЮЧОВІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ						
Результативність – ступінь досягнення запланованих результатів	Рациональність управління – відповідність структури й процесів цілям підприємства	Гнучкість і адаптивність – здатність системи реагувати на зміни середовища	Економічність – співвідношення витрат на управління та отриманих результатів	Мотивація персоналу – рівень залученості працівників у досягнення цілей	Інформаційна забезпеченість – ефективність інформаційних потоків та комунікацій	Інноваційність – здатність до впровадження нових підходів, технологій і рішень

Рис. 1.8. Ключові критерії оцінки ефективності управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [57; 58; 63; 67]

У практиці підприємства методи оцінки ефективності (табл. 1.3) застосовуються для:

- виявлення проблем в управлінні;
- ухвалення стратегічних рішень щодо реструктуризації або оптимізації;

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності системи управління підприємством

Метод	Характеристика
1. Кількісні методи оцінки	
Метод фінансових коефіцієнтів	Фінансові показники дозволяють оцінити ефективність управління підприємством через призму економічних результатів. Основними є: • Рентабельність продукції / капіталу / активів • Рівень витрат на управління (як частка у витратах) • Показник продуктивності праці • Оборотність активів / дебіторської заборгованості
Метод експертних оцінок	Застосовується, коли необхідно оцінити якісні аспекти управління, які важко виразити в цифрах. Опитуються експерти, які за допомогою шкал оцінюють ефективність окремих функцій, процесів, рішень.
Метод коефіцієнтів вагомості	Цей метод передбачає побудову багатофакторної моделі, у якій кожен критерій ефективності має свою вагу. Загальна ефективність визначається як середньозважена оцінка: $E = \sum_{i=1}^n \omega_i \times x_i$ де ω_i – вага i -го критерію, x_i – значення критерію.
Метод бенчмаркінгу	Полягає в порівнянні показників діяльності підприємства з лідерами галузі. Це дозволяє виявити розриви в управлінській ефективності та орієнтуватися на найкращі практики.
Balanced Scorecard (BSC)	Метод збалансованої системи показників, запропонований Капланом і Нортон. Він охоплює чотири ключові напрями: • Фінансові результати • Клієнтська орієнтація • Внутрішні бізнес-процеси • Навчання та розвиток персоналу
2. Якісні методи оцінки	
SWOT-аналіз управлінської системи	SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської системи, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.
Метод анкетування та опитування персоналу	Рівень задоволеності працівників, ефективність комунікацій, прозорість прийняття рішень – усе це можна оцінити через анкетування
Метод сценарного аналізу	Дає змогу оцінити гнучкість управлінської системи: як вона реагуватиме в умовах змін законодавства, кризи, втрати ключових клієнтів тощо.
3. Побудова інтегрального показника ефективності	Для більш точного відображення реального стану управління доцільно поєднати кількісні й якісні методи в єдину модель. Інтегральний показник може будуватися як зважена сума часткових оцінок, що враховують: • фінансові результати; • організаційну структуру; • мотивацію та якість роботи персоналу; • інноваційність управлінських рішень; • ефективність інформаційних потоків.

Джерело: узагальнено автором на основі [57; 58; 63; 67]

- кадрового забезпечення;
- внутрішнього аудиту управлінських функцій;
- стратегічного планування.

Ефективність системи управління підприємством є узагальнюючою характеристикою, яка відображає ступінь досягнення поставлених цілей за мінімальних витрат ресурсів. У практиці управління цей показник дає змогу об'єктивно оцінити якість прийнятих управлінських рішень, дієвість внутрішніх процесів та відповідність організаційної структури реальним потребам бізнесу.

Система управління ефективна тоді, коли забезпечує досягнення цілей підприємства: зростання прибутковості, конкурентоспроможності, задоволення споживачів, ефективного використання ресурсів та підвищення трудової продуктивності. Оцінка ефективності управління є критично важливою для виявлення слабких місць в організації, прийняття коригувальних рішень і підвищення загальної результативності діяльності.

Отже, оцінка ефективності системи управління підприємством є важливою складовою стратегічного управління. Вона дозволяє виявити слабкі місця, визначити напрямки удосконалення та формувати стратегічні плани розвитку підприємства. Поєднання кількісних та якісних методів забезпечує об'єктивну та комплексну оцінку, що сприяє підвищенню результативності управлінських рішень і загальної конкурентоспроможності організації.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління підприємством

Ефективне функціонування системи управління підприємством неможливе без наявності належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Ці два компоненти є важливими умовами забезпечення стабільної, цілеспрямованої діяльності підприємства, з урахуванням вимог зовнішнього середовища, ринку та внутрішніх особливостей організації.

Юридично-правове забезпечення системи управління засноване на законодавчих і нормативних актів з проблем її вдосконалення та розвитку. Основні напрями: правові закони функціонування економіки країни; закони і нормативні акти (підприємство, стандартизація, сертифікація).

Техніко-технологічне забезпечення представляє комплекс робіт щодо: діагностики ринкової стратегії, господарської діяльності і фінансової стійкості; формування структури системи менеджменту у відповідності з новими вимогами ринку; розробки програми по реалізації системи управління; планування і організації технічного обслуговування виробничих процесів.

Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності охоплює сукупність законодавчих і підзаконних актів, нормативів, стандартів, інструкцій, положень, внутрішніх регламентів тощо, які регулюють діяльність підприємства як у взаємодії із зовнішнім середовищем, так і в межах його внутрішньої організації. До основних нормативно-правових документів, що мають безпосередній вплив на систему управління підприємством, відносяться:

- Конституція України та інші закони України (зокрема, Господарський кодекс, Цивільний кодекс, Закон України «Про господарські товариства», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про працю», «Про охорону праці», тощо);
- Податкове, митне, екологічне законодавство, норми соціального забезпечення;
- Галузеві стандарти та нормативи;
- Колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Внутрішні документи підприємства: статут, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, внутрішні регламенти, накази, розпорядження тощо [47].

Формування ефективної нормативної бази на рівні підприємства сприяє чіткому розподілу повноважень і відповідальності, регламентації діяльності підрозділів, забезпечує правову визначеність у процесах прийняття рішень і

реалізації управлінських функцій. Крім того, внутрішні нормативні документи дозволяють оперативно адаптувати систему управління до змін у зовнішньому середовищі та впроваджувати нові методи і технології управління.

Ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від організації інформаційного середовища, його доступності, структурованості та змістовного наповнення. Керівництво повинно систематично визначати, яка саме інформація необхідна для досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим доцільно формувати індивідуальні інформаційні запити для кожного управлінського завдання, що дозволяє виявити дефіцит даних, джерела їх отримання, а також найбільш ефективні форми подання.

Не менш важливою є побудова ефективної системи аналізу інформації, що дозволяє виявляти певні закономірності, тенденції у розвитку підприємства, а також потенційні загрози. Це можливо за умови попередньої систематизації даних та їх обробки у структурованій формі.

Слід підкреслити, що створення і підтримка надійного інформаційного поля – це складний і тривалий процес, що потребує значних ресурсів. Він включає не лише збирання великого обсягу даних, але й забезпечення їх збереження, швидкого пошуку, актуалізації та подальшого аналізу. Впровадження автоматизованих рішень у цьому процесі значно підвищує його ефективність. Саме тому на підприємствах усе ширше застосовується економічна інформаційна система (EIS) [28].

EIS – це цілісна сукупність елементів, які забезпечують обробку інформації у межах підприємства. До таких елементів належать як технічні засоби (комп'ютери, сервери, мережі), так і програмне забезпечення та працівники, які забезпечують функціонування системи. EIS сприяє формуванню та підтримці безперервного інформаційного потоку – як усередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішніми партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. Крім того, система допомагає у вимірюванні та контролі основних показників діяльності, порівнюючи їх з плановими чи нормативними значеннями.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки роль ЕІС зростає, особливо за рахунок її автоматизації. Це дозволяє оптимізувати обробку документів, прискорити прийняття управлінських рішень і знизити ризики, пов'язані з людським фактором. Як результат, автоматизовані інформаційні системи (АІС) стали невід'ємною складовою ефективного управління підприємством.

АІС являє собою комплекс технічних засобів, прикладного програмного забезпечення та персоналу, який забезпечує цілісний цикл роботи з інформацією: від її збору до аналізу та формування управлінських висновків. Важливою складовою таких систем є бази знань – структуровані інформаційні ресурси, що включають не тільки дані, але й висновки, аналітичні моделі, алгоритми прийняття рішень. Бази знань дозволяють адаптувати управління до умов невизначеності, які характерні для сучасного економічного середовища України, зокрема в умовах війни, глобальних пандемій тощо [11].

Сучасне інформаційне забезпечення - це динамічна система релевантної інформації і знань про природу об'єктів управління; їх минуле, сучасне і майбутнє, що може описуватися адекватною мовою, як засіб зв'язків і комунікацій між людьми, людиною і машиною, в процесі машинної обробки даних для цілеспрямованої реалізації відносин управління із використанням високо- розвинутої комп'ютерної пам'яті та оптимальних систем циркуляції потоків інформації за користувачами.

Інформаційна система відображає аспекти: людські відносини; техніко-технологічний (процеси, фактори, режими); виробничий (процес праці і створення вартості; кругообіг фондів і його економіка); функціональний (процес управління, функції і задачі управління, структура управління); запаси (економіка запасів); техніко-економічні показники, параметри і критерії оптимального управління; інформаційні процеси управління (управління як інформаційний процес).

Інформаційне забезпечення – це ще один ключовий елемент функціонування системи управління, що охоплює всі аспекти збору, обробки,

зберігання, передавання та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Інформація в системі управління може бути класифікована за різними ознаками: за походженням (внутрішня/зовнішня), за рівнем використання (оперативна/стратегічна), за видом (економічна, технічна, юридична, маркетингова тощо) [11].

До основних джерел внутрішньої інформації належать:

- фінансова та управлінська звітність підприємства;
- показники виробничо-господарської діяльності;
- кадрові дані;
- результати внутрішнього контролю та аудиту;
- статистичні дані щодо виконання планів, динаміки обсягів

виробництва тощо.

До зовнішніх джерел інформації відносяться:

- дані про ринок, конкурентів, споживачів;
- макроекономічні показники, аналітичні огляди;
- законодавчі нововведення та нормативно-правові зміни;
- дані з відкритих джерел, спеціалізованих баз даних та інформаційно-

аналітичних систем.

Сучасні підприємства активно впроваджують інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у систему управління, що дозволяє забезпечити оперативний доступ до даних, автоматизувати управлінські процеси, підвищити точність аналізу та ефективність прийняття рішень. Важливо також, щоб інформація, яка використовується у процесі управління, відповідала критеріям актуальності, достовірності, повноти, своєчасності та релевантності.

Система управлінського обліку, електронний документообіг, CRM- та ERP-системи є інструментами, які інтегрують інформаційні потоки в єдину структуру, забезпечуючи узгодженість дій між різними підрозділами та рівнями управління.

Ефективне управління ЕІС сприяє інформаційно-аналітичному забезпеченню діяльності підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення (далі – ІАС) – це процес створення і підтримки системи, яка забезпечує підприємства необхідною для прийняття бізнес-рішень інформацією. Це включає в себе не тільки збір даних з різних джерел, але й їх обробку, аналіз, інтерпретацію та візуалізацію. Організація діяльності ІАС відповідно до розглянутих принципів спрямована на підвищення ефективності управління підприємством [11].

Слід відзначити, що коли на підприємстві не вистачає необхідної інформації, використовують спеціальні методи її створення або пошуку тобто проєктування інформації, який дозволяє отримати повну і достовірну картину ситуації, що є необхідною для ефективного управління підприємством. Проєктування інформації на підприємстві формується з чотирьох етапів, рис. 1.9.



Рис. 1.9. Етапи проєктування інформації

Джерело: [11, с. 31]

З огляду на можливості економічної інформаційної системи (ЕІС), можна стверджувати, що впровадження практик інформаційного проєктування значно підвищує якість управлінських рішень. Навіть за умови часткової відсутності даних, грамотне моделювання інформації дозволяє сформулювати

цілісну картину ситуації, зменшити рівень невизначеності та ризиків. Таким чином, управлінські рішення стають більш аргументованими, точними й ефективними.

Інформаційне проєктування, по суті, є особливою формою інтелектуальної діяльності – це процес перетворення наявної та потенційної інформації на практично корисні знання. Його можна порівняти з розв’язанням складної головоломки, де кожен фрагмент має вагоме значення. Завдяки таким підходам підприємство здатне оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та досягати вищих показників результативності.

На основі проведених досліджень у межах цієї роботи встановлено, що управління інформаційно-аналітичною системою (IAS) у сфері підприємництва доцільно розглядати як комплексний процес задоволення інформаційних потреб керівників. Цей процес охоплює пошук, збір, обробку та трансформацію даних у зручний для використання формат, необхідний для прийняття ефективних управлінських рішень. Послідовне виконання цих етапів забезпечує формування умов для сталого розвитку підприємства (рис. 1.10) [11].

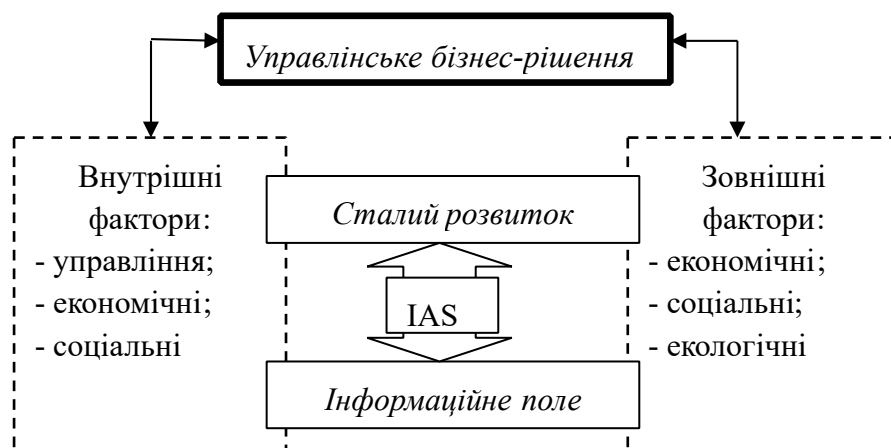


Рис. 1.10. Сутність управління інформаційно-аналітичного забезпечення у підприємницькій діяльності

Джерело: [11, с. 31]

Управління інформаційно-аналітичною системою (IAS) у сфері підприємницької діяльності відкриває широкі можливості для ефективного використання як внутрішніх даних, що накопичуються в процесі функціонування підприємства, так і зовнішніх, загальнодоступних джерел інформації. Це дозволяє вирішувати ключові бізнес-завдання, здійснювати постійний моніторинг бізнес-процесів, оперативно виявляти не задіяні ресурси або прихований потенціал, що може бути використаний для подальшого зростання і вдосконалення діяльності підприємства [11].

Окрім того, ефективне управління IAS із залученням інструментів обробки, аналізу та візуалізації даних створює керівництву підприємства умови для прийняття зважених рішень. Це, у свою чергу, сприяє формуванню нових бізнес-ідей, їх успішній реалізації та забезпеченню високої якості задоволення потреб кінцевих споживачів.

Недостатній рівень нормативного або інформаційного забезпечення може призводити до помилок у прийнятті рішень, зниження керованості організацією, дублювання функцій, невиконання окремих завдань, зниження відповідальності виконавців.

Таким чином, налагоджене нормативно-правове та інформаційне забезпечення є важливою умовою ефективного функціонування системи управління підприємством. Їхня наявність дозволяє забезпечити правову визначеність і структурну логіку діяльності підприємства, а також створити умови для своєчасного, обґрунтованого й ефективного прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ системи управління підприємством можна зробити наступні висновки.

Управління підприємством як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням

відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі. Об'єктивність управління гармонійно поєднується із суб'єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності, які здійснюються суб'єктом управління (системою управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства).

Система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

Механізм управління включає в себе сукупність методів, принципів, засобів та інструментів, що забезпечують реалізацію управлінських функцій. Важливу роль у цьому відіграє кадрове забезпечення, організаційна структура, рівень ієрархії, система підпорядкованості та розподіл функцій між підрозділами. Раціональна організація управлінського процесу дозволяє підвищити швидкість і точність прийняття рішень, знизити витрати на управління та покращити загальну ефективність функціонування підприємства.

Для визначення ефективності управління застосовуються як кількісні, так і якісні методи оцінювання. Основними показниками виступають співвідношення витрат на управління до загальних витрат, обсяг продукції на одиницю витрат на управління, продуктивність управлінського персоналу, рівень організаційної структури та інші. Такі методи дозволяють виявити «вузькі місця» в системі управління та обґрунтовано формулювати шляхи її вдосконалення.

Наявність нормативно-правового та інформаційного забезпечення є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства. Інформаційні системи, зокрема ЕІС та АІС, відіграють ключову роль у забезпеченні

менеджерів необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. В умовах цифровізації важливим є використання технологій обробки та візуалізації даних, що дозволяє не лише аналізувати поточну ситуацію, але й прогнозувати майбутні зміни, формувати стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс «Зелена долина» є одним із провідних сільськогосподарських виробників південної частини Вінницької області та представляє аграрний сектор у складі групи компаній «ТЕРРА ФУД». До складу підприємства входять кілька сільськогосподарських формувань, а також цукровий завод, племінне господарство і хлібоприймальне підприємство. Компанія здійснює активну господарську діяльність і станом на 2025 рік не перебуває у процесі ліквідації. Скорочена назва – ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», код ЄДРПОУ – 32721857 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс «Зелена долина»
Скорочена назва	ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»
Статус юридичної особи	Діє, не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	32721857
Дата реєстрації	15 вересня 2004 року
Розмір статутного капіталу	3 127 900,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11); виробництво та реалізація харчових продуктів та сільськогосподарської продукції, зокрема цукру, зернових культур, молока та м'яса
Юридична адреса	24200, Вінницька область, Тульчинський район, смт Томашпіль, вул. Івана Богуна, 4

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

З 4 жовтня 2004 року підприємство зареєстровано як платник податку на додану вартість, а його індивідуальний податковий номер – 327218502198.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» – це багатогалузевий виробничий комплекс, створений у вересні 2004 року на основі цукрового заводу та сільськогосподарських господарств, розташованих у Томашпільському та Тульчинському районах Вінницької області. На сьогоднішній день підприємство здійснює діяльність у п'яти районах області: Томашпільському, Тульчинському, Немирівському, Шаргородському та Тиврівському.

Юридична адреса ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»: Україна, 24200, Вінницька область, Томашпільський район, смт Томашпіль, вулиця Івана Богуна, будинок 4. Фактичне місце провадження діяльності співпадає з юридичною адресою.

Розмір статутного фонду ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» складає 3 127 900,00 грн.

Єдиним засновником та відповідно власником ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є Войтович Станіслав Андрійович – його частка у статутному фонді товариства становить 100,0%.

Головним органом управління підприємства є загальні Збори Учасників, які регламентуються статтею 6 статуту. Збори Учасників товариства є його вищим органом. Збори Учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності підприємства.

Виконавчим органом ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є Дирекція, яка здійснює управління поточною діяльністю підприємства. Дирекція є підзвітною Зборам Учасників. До компетенції Дирекції належить вирішення всіх питань діяльності товариства, окрім тих, що віднесені у статуті до виключної компетенції Зборів Учасників.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є багатогалузевим підприємством, що здійснює діяльність у сфері рослинництва, тваринництва, виробництва цукру та зберігання зерна. Основні культури, які вирощує компанія, включають пшеницю, ячмінь, цукровий буряк, соняшник, кукурудзу, сою та ріпак. Крім того, підприємство має власний цукровий завод та хлібоприймальне підприємство (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Основним видом діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за КВЕД є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Агрокомплекс працює за чотирма напрямками: рослинництво, тваринництво, виробництво цукру та зберігання зерна (рис. 2.2).

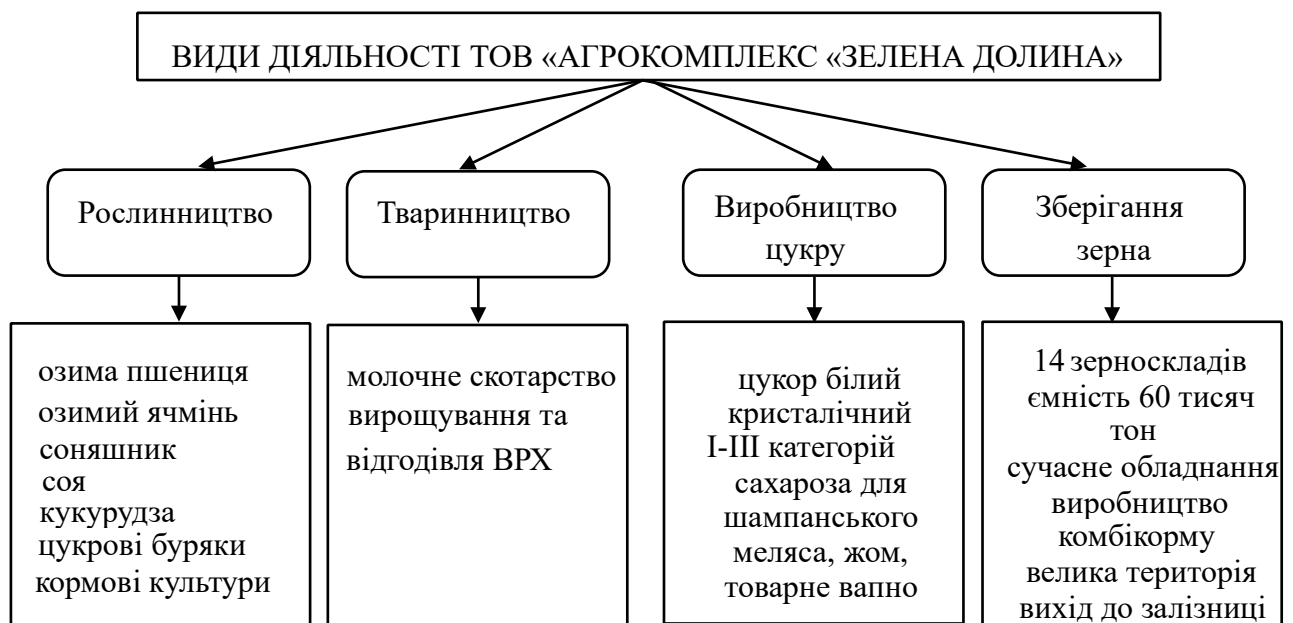


Рис. 2.2. Види діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Підприємство має у своєму розпорядженні 25750 гектар в обробітку, власний цукровий завод, хлібоприймальне підприємство, комбикормовий цех на базі елеватора, 5 тваринницьких комплексів, племзавод, активно використовує найсучаснішу техніку та впроваджує новітні технології для покращення та підвищення ефективності виробництва.

При обробці ґрунту та захисті рослин ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» застосовує новітні технології. Науково-обґрунтовані сівозміни дозволяють розробляти агрономічну стратегію підвищення урожайності та продуктивності використання сільськогосподарських земель. На полях вирощуються озима пшениця, озимий ячмінь, соняшник, соя, кукурудза, цукрові буряки для подальшої переробки силами власного цукрового заводу, кормові культури для забезпечення потреб тваринництва.

Тваринництво спеціалізується на молочному скотарстві (1 500 голів) та вирощуванні та відгодівлі великої рогатої худоби (2 000 голів). Власний племзавод «ВИЛА» займається розведенням ВРХ симентальської, української червоно-рябої молочної та української чорно-рябої молочної порід. Агрокомплекс досяг найвищих результатів у кожному з цих напрямків: підтвердив статус племінного заводу, пройшов сертифікацію продукції як органічної, згідно з європейськими стандартами № 834/2007 та № 889/2008.

Ще одним напрямом роботи ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є діяльність Томашпільського цукрового заводу – розвинутого високотехнологічного підприємства, що входить до найкращих підприємств цукрової галузі України. За добу завод здатен переробляти понад 2 600 тон цукрових буряків, виготовляти до 400 тон цукру, тож за сезон цукроваріння здатне виробити більше 40 000 тон білого цукру. Основною продукцією заводу є: цукор білий кристалічний I – III категорій та сахароза для шампанського. З іншого боку супутньою – меляса, жом та товарне вапно.

Кожного року підприємство модернізує виробничі процеси, автоматизує їх, запроваджує енергозберігаючі технології та використовує альтернативні види палива.

Елеватором є Хлібоприймальне підприємство, яке займається зберіганням зерна та продуктів його переробки. На базі елеватора функціонує власний комбікормовий цех, який повністю покриває потребу ферм у кормах, виробляючи 30 тон комбікорму на добу. Хлібоприймальне підприємство має 18 зерноскладів, загальною ємністю 100 000 тон. Головною перевагою елеватора є прямий вихід до залізниці. Обладнання AKRON для зберігання зерна у рукавах наземного зберігання

Для забезпечення ефективного виробництва «Агрокомплекс «Зелена Долина» співпрацює з провідними постачальниками сільськогосподарської техніки та обладнання, такими як CLAAS, HORSCH, Case, Fendt, Ropa, New Holland, Berthoud, Lemken, Kverneland та Great Plains. Зокрема, компанія «Агроресурс» є одним із ключових партнерів у постачанні та обслуговуванні сільськогосподарської техніки.

Продукція компанії реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Зернові та технічні культури постачаються на переробні підприємства та трейдерам. Цукор, вироблений на власному заводі, постачається харчовим підприємствам та дистриб'юторам. Кормові культури після переробки на власному комбікормовому заводі використовуються для забезпечення власних тваринницьких комплексів.

У Вінницькій області діє низка агропідприємств, які можуть вважатися конкурентами «Агрокомплексу «Зелена Долина». Серед них:

- ТОВ «Краєвид Поділля» (с. Ялтушків, Барський район);
- ПСП «Поділля-Агро» (с. Бірків, Літинський район);
- ТОВ «Продовольча компанія «Зоря Поділля» (м. Гайсин);
- ТОВ «Ободівка-Агро» (с. Нова Ободівка, Тростянецький район).

Ці підприємства також займаються вирощуванням зернових та технічних культур, а деякі з них мають власні переробні потужності.

Таким чином, «Агрокомплекс «Зелена Долина» функціонує в конкурентному середовищі, співпрацюючи з провідними постачальниками та обслуговуючи широкий спектр споживачів на різних ринках.

Агрокомплекс «Зелена долина» став «Лідером року 2017» серед кращих підприємств України.

У 2011-2013 рр. Агрокомплекс «Зелена долина» незмінно входить до рейтингу «Аграрна еліта України» за версією журналу Farmer, який об'єднує 100 провідних компаній і керівників вітчизняного агропромислового комплексу.

У 2010 році Агрокомплекс став володарем сертифікату «Лідер галузі» за основним видом діяльності - вирощування зернових та технічних культур.

Томашпільський цукровий завод отримав I місце серед цукрових заводів Вінницької області за техніко-економічними показниками сезону 2011 року. В рамках програми «Національна конкурентоспроможність» продукція заводу отримала «Знак бездоганності», що підтверджує відповідність основним національним і міжнародним стандартам.

За підсумками роботи НАЦУ «Укрцукор» в 2014 році, Томашпільській цукровий завод зайняв III місце серед цукрових заводів України за загальною кількістю балів по техніко-економічним показникам.

Організаційна структура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами підприємства. Така модель дозволяє забезпечити ефективне управління як у виробничих, так і в адміністративних процесах. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне керівництво, координує роботу структурних підрозділів та представляє інтереси підприємства перед зовнішніми контрагентами.

Основними структурними підрозділами підприємства є:

- адміністративно-управлінський апарат;
- служба економіки та фінансів;
- агрономічна служба;
- зоотехнічна служба;
- служба головного інженера;
- юридичний та кадровий відділи;

– виробничі підрозділи за територіальним принципом (по районах діяльності).

Кожен з підрозділів виконує чітко окреслені функції, що сприяє узгодженій роботі всієї організаційної системи підприємства. Управлінські рішення приймаються на основі збору та аналізу інформації, яка надходить із нижчих рівнів управління, що забезпечує гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Особливістю управлінської моделі підприємства є високий рівень централізації стратегічного управління при одночасній децентралізації оперативних функцій, що дозволяє швидко реагувати на поточні виклики ринку та зберігати контроль над реалізацією стратегічних цілей.

Управління персоналом здійснюється відповідно до сучасних вимог ринку праці, з урахуванням професійної підготовки, мотивації та системи оцінювання результатів праці. Велика увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню інновацій у виробничі процеси та оптимізації управлінських процедур.

Таким чином, організаційно-управлінська структура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» є чітко сформованою, ефективною та адаптивною до умов сучасного аграрного бізнесу, що сприяє досягненню високих результатів господарської діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом в оцінці його конкурентоспроможності, стабільності та перспектив розвитку. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності, оцінити платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність та ефективність використання ресурсів.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

оцінюється на основі аналізу бухгалтерської звітності (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів) за останні звітні періоди.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	1273203	1580501	1495345	222142	17,45
2. Валовий прибуток, тис. грн.	244720	261598	199269	-45 451	-18,57
3. Операційний прибуток, тис. грн.	184777	221290	258369	73 592	39,83
4. Чистий прибуток, тис. грн.	8688	71042	83718	75 030	в 9,6 р.
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1067	1085	1039	-28	-2,62
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	1672525	1888182,5	1854925,5	182 401	10,91
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	1536882	1747947,5	1752118	215 236	14,00
- оборотних активів, тис. грн.	1096871,5	1230446,5	1354400,5	257 529	23,48
7. Фондовіддача	0,83	0,90	0,85	0,03	3,02
8. Фондомісткість	1,21	1,11	1,17	-0,04	-2,93
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1440,38	1611,01	1686,35	245,97	17,08
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,16	1,28	1,10	-0,06	-4,88
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	1193,25	1456,68	1439,22	245,96	20,61
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	17513,75	17513,06	20406,88	2893,14	16,52
13. Рентабельність господарської діяльності, %	0,68	4,49	5,60	4,92	x

Джерело: розраховано за даними підприємства

Проведений аналіз свідчить про зростання чистого доходу підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком на 222142 тис. грн, або на 17,45%. Це вказує на покращення обсягів реалізації продукції або підвищення цінової політики, що є позитивним трендом у розвитку господарської діяльності.

За аналізований період відбулося зниження валового прибутку на 45 451 тис. грн або на 18,57%, що свідчить про зростання собівартості реалізованої продукції або менш сприятливу цінову кон'юнктуру ринку.

Операційний прибуток ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 73 592 тис. грн, що становить 39,83%. Це свідчить про покращення ефективності основної діяльності підприємства та підвищення рівня управління операційними витратами.

Чистий прибуток у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 75 030 тис. грн, що становить 863,60%, вказуючи на значне покращення загального фінансового результату підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 28 осіб або на 2,62%. Це свідчить про незначну оптимізацію кадрового складу, ймовірно, з урахуванням підвищення ефективності праці. Продуктивність праці зросла на 245,96 тис. грн/особу, що становить 20,61%, і свідчить про раціональніше використання трудових ресурсів та зростання результативності праці. При тому середньомісячна зарплата одного працівника зросла на 2 893,14 грн або на 16,52%, що є свідченням поліпшення соціальних умов праці на підприємстві.

Середньорічна вартість необоротних активів зросла на 182 401 тис. грн, або на 10,91%, що вказує на інвестиційну активність підприємства та зміцнення його виробничої бази. Фондовіддача збільшилася на 0,03 пункти або на 3,02%, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів. Фондомісткість зменшилась на 0,04 пункти або на 2,93%, що свідчить про підвищення ефективності основних засобів у створенні доходу. Фондоозброєність працівників зросла на 245,97 тис. грн/особу, або на 17,08%, що свідчить про покращення технічної оснащеності персоналу.

Протягом 2022–2024 рр. вартість основних засобів збільшилася на 215236 тис. грн, або на 14,00%, що свідчить про оновлення і розширення матеріально-технічної бази.

Вартість оборотних активів за цей період зросла на 257529 тис. грн, або на 23,48%, що забезпечує вищу ліквідність та оперативність у фінансово-господарській діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності зменшився на 0,06 пункти, або на 4,88%, що вказує на деяке уповільнення обороту оборотних активів і потребує подальшого контролю.

Рентабельність зросла на 4,92 відсоткових пункти, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання ресурсів і прибутковості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у 2024 році в порівнянні з 2022 роком.

Далі проаналізуємо стан активів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	1918315	62,75	1858050	58,34	1851801	57,20	-66514	-3,47	-5,55
Нематеріальні активи	570	0,02	501	0,02	432	0,01	-138	-24,21	-0,01
Основні засоби	1740157	56,92	1755738	55,13	1748498	54,01	8341	0,48	-2,91
Оборотні активи, в т.ч.:	1136445	37,17	1324448	41,59	1384353	42,76	247908	21,81	5,59
Запаси	900751	29,46	982861	30,86	1054233	32,56	153482	17,04	3,10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7272	0,24	6902	0,22	75602	2,34	68330	939,63	2,10
Інша поточна дебіторська заборгованість	8546	0,28	11363	0,36	28972	0,89	20426	239,01	0,62
Грошові кошти та їх еквіваленти	64698	2,12	184688	5,80	16167	0,50	-48531	-75,01	-1,62
Інші оборотні активи	5884	0,19	5721	0,18	29	0,00	-5855	-99,51	-0,19
Разом	3057068	100	3184806	100	3237459	100	180391	5,90	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

У 2024 році загальний обсяг активів підприємства становив 3 237 459 тис. грн, що на 180 391 тис. грн або 5,9% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання обсягів майна та поступове розширення операційної діяльності підприємства.

Обсяг необоротних активів у 2024 році становив 1 851 801 тис. грн, що на 66 514 тис. грн менше, ніж у 2022 році (зниження на 3,47%). Частка необоротних активів у загальній структурі активів зменшилася на 5,55 в.п., з 62,75% до 57,20%, що свідчить про зниження капітальної складової активів і, ймовірно, прискорення їх амортизації.

Нематеріальні активи в 2024 році склали 432 тис. грн, що на 138 тис. грн або 24,21% менше, ніж у 2022 році. Їх частка у структурі активів знизилася на 0,01 в.п., що свідчить про відсутність значних інвестицій у нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, програмне забезпечення тощо).

Основні засоби залишаються основою необоротних активів. У 2024 році їх вартість становила 1 748 498 тис. грн, що на 8 341 тис. грн або 0,48% більше порівняно з 2022 роком. Проте їх питома вага в загальній структурі активів зменшилася на 2,91 в.п., що може бути результатом часткової моральної або фізичної зношеності.

У 2024 році обсяг оборотних активів зріс до 1 384 353 тис. грн, що на 247 908 тис. грн або 21,81% більше, ніж у 2022 році. Їх частка в активах збільшилася на 5,59 в.п., що вказує на тенденцію до підвищення ліквідності та обіговості ресурсів підприємства.

Запаси в 2024 році зросли до 1 054 233 тис. грн, що на 153 482 тис. грн або 17,04% більше, ніж у 2022 році. Їх частка у структурі активів збільшилася на 3,10 в.п., що свідчить про нарощування складських запасів, можливо, з метою забезпечення стабільності виробничого процесу.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2024 році зросла у десять разів – з 7 272 тис. грн у 2022 році до 75 602 тис. грн. Абсолютне зростання склало 68 330 тис. грн або 939,63%, а частка в активах

зросла на 2,10 в.п. Це може свідчити про розширення обсягів відстрочених платежів або про зростання ризику неплатежів.

У 2024 році інша поточна дебіторська заборгованість становила 28 972 тис. грн, що на 20 426 тис. грн або 239,01% більше, ніж у 2022 році. Частка зросла на 0,62 в.п., що також свідчить про зростання заборгованості з поточних розрахунків.

У 2024 році обсяг грошових коштів та їх еквівалентів становив 16 167 тис. грн, що на 48 531 тис. грн або 75,01% менше, ніж у 2022 році. Частка зменшилася на 1,62 в.п., що свідчить про зниження рівня миттєвої ліквідності та можливі труднощі з оперативним покриттям зобов'язань.

У 2024 році інші оборотні активи скоротилися майже до нуля (лише 29 тис. грн), що на 5 855 тис. грн або 99,51% менше, ніж у 2022 році. Ймовірно, це пов'язано з переглядом структури активів або списанням неактивних позицій.

Упродовж аналізованого періоду структура активів підприємства зазнала помірних змін. Загальна сума активів зросла на 5,9%, що свідчить про розширення ресурсної бази. Спостерігається незначне зниження частки необоротних активів (–5,55 в.п.), переважно за рахунок скорочення нематеріальних активів та незначного зменшення основних засобів у відносному вираженні. Натомість частка оборотних активів зросла на 5,59 в.п., що може свідчити про посилення гнучкості підприємства в управлінні ресурсами та підвищення здатності до оперативного реагування на ринкові зміни. Загалом структура активів залишається збалансованою, з переважанням довгострокових ресурсів, що характерно для капіталомістких агропромислових підприємств.

Характеристика джерел формування майна ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за балансом наведена в табл. 2.4. Протягом аналізованого періоду (2022–2024 рр.) загальна сума джерел формування майна підприємства зросла на 180 391 тис. грн або 5,90%, що свідчить про активізацію фінансово-господарської діяльності та залучення нових ресурсів для забезпечення

операційних та інвестиційних потреб.

Таблиця 2.4

Характеристика джерел формування майна ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
Власний капітал, в т.ч.:	2022928	66,17	2097261	65,85	2093032	64,65	70104	3,47	-1,52
Зареєстрований капітал	3128	0,10	3128	0,10	3128	0,10	0	0,00	-0,01
Нерозподілений прибуток	1226658	40,13	1301321	40,86	1298435	40,11	71777	5,85	-0,02
Довгострокові зобов'язання	496550	16,24	580837	18,24	676572	20,90	180022	36,25	4,66
Поточні зобов'язання в т.ч.:	537590	17,59	506708	15,91	467855	14,45	-69735	-12,97	-3,14
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	48749	1,59	56707	1,78	38768	1,20	-9981	-20,47	-0,40
Поточні зобов'язання за розрахунками	27678	0,91	30039	0,94	10954	0,34	-16724	-60,42	-0,57
Інші поточні зобов'язання	466	0,02	244	0,01	205	0,01	-261	-56,01	-0,01
Разом	3057068	100	3184806	100	3237459	100	180391	5,90	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

У 2024 році власний капітал ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» становив 2 093 032 тис. грн, що на 70 104 тис. грн або 3,47% більше порівняно з 2022 роком. Однак його частка в загальній структурі джерел зменшилася на 1,52 в.п., з 66,17% до 64,65%. Це свідчить про деяке відносне зниження фінансової автономії підприємства, попри абсолютне зростання власного капіталу.

Статутний капітал протягом трьох років залишався незмінним і становив 3 128 тис. грн, з питомою вагою на рівні 0,10%. Це вказує на відсутність додаткових емісій або внесків засновників, а також збереження стабільності

початкової правової структури власності.

Показник нерозподіленого прибутку за період 2022-2024 рр. зріс на 71777 тис. грн або 5,85%, досягнувши у 2024 році 1 298 435 тис. грн. Проте його частка у структурі джерел зменшилася незначно – на 0,02 в.п. Така динаміка вказує на стабільне формування власного капіталу за рахунок внутрішніх джерел, що є позитивною ознакою фінансової стійкості.

Обсяг довгострокових зобов'язань у 2024 році зріс на 180 022 тис. грн або 36,25% порівняно з 2022 роком. Їх частка у структурі пасивів збільшилася з 16,24% до 20,90% (+4,66 в.п.). Це свідчить про активне залучення довгострокового позикового капіталу, що може бути пов'язано з фінансуванням капітальних інвестицій або модернізацією виробничої бази.

Показник поточних зобов'язань у 2024 році знизився до 467 855 тис. грн, що на 69 735 тис. грн або 12,97% менше, ніж у 2022 році. Частка короткострокових зобов'язань скоротилася з 17,59% до 14,45% (–3,13 в.п.). Це свідчить про зменшення залежності підприємства від короткострокового фінансування, що позитивно позначається на ліквідності й платоспроможності.

У 2024 році кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги становила 38 768 тис. грн, що на 9 981 тис. грн або 20,47% менше, ніж у 2022 році. Частка в структурі пасивів зменшилася на 0,40 в.п. Така динаміка може свідчити про вчасне виконання зобов'язань перед постачальниками або зменшення обсягів короткострокових закупівель.

Поточні зобов'язання за розрахунками - скорочення цієї статті з 27 678 тис. грн у 2022 році до 10 954 тис. грн у 2024 році (–60,42%) також позитивно характеризує стан розрахунків із бюджетом, фондами соціального страхування та персоналом, зменшуючи ризик фінансових санкцій.

Інші поточні зобов'язання - цей показник є незначним за абсолютною величиною (205 тис. грн у 2024 році), проте також демонструє тенденцію до скорочення (–56,01% до 2022 року), що може бути наслідком оптимізації зобов'язань нетипового характеру.

Отже, структура джерел формування активів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки демонструє помірно позитивну фінансову динаміку: відбулося зростання власного капіталу, активне залучення довгострокових зобов'язань для розвитку, а також скорочення короткострокових зобов'язань, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та розширення фінансового потенціалу підприємства. Разом з тим, зменшення питомої ваги власного капіталу потребує посилення контролю над позиковим фінансуванням для збереження балансу фінансової автономії.

Обсяг реалізації є найважливішим показником діяльності компанії. Він зображує обсяг діяльності підприємства, від якого залежить обсяг прибутку та валового доходу. Нижче, у таблиці 2.5. подані річні фінансові показники ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1273203	1580501	1495345	222 142	17,45
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1028483	1318903	1296076	267 593	26,02
Валовий прибуток (збиток)	244 720	261 598	199 269	-45 451	-18,57
Інші операційні доходи	83 401	92 052	0	-83 401	-100,00
Адміністративні витрати	47 807	45 976	19 790	-28 017	-58,60
Витрати на збут	11 765	17 093	157 656	145 891	в 13,4 р.
Інші операційні витрати	83 772	69 291	157 656	73 884	88,20
Фінансові результати від операційної діяльності	184 777	221 290	258 369	73 592	39,83
Фінансові витрати	172 749	163 500	190 563	17 814	10,31
Фінансові результати до оподаткування	8 688	71 042	83 718	75 030	в 9,6 р.
Чистий прибуток (збиток)	8 688	71 042	83 718	75 030	в 9,6 р.

Джерело: розраховано за даними підприємства

Упродовж 2022–2024 років чистий дохід підприємства зріс із 1273203 тис. грн у 2022 році до 1495345 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становить 222142 тис. грн, що дорівнює 17,45%. Це свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції, можливо завдяки розширенню ринків збуту, підвищенню цін або зростанню обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 267593 тис. грн або на 26,02%, що перевищує темп зростання доходів. Це може свідчити про підвищення цін на ресурси, зростання витрат на виробництво чи зменшення операційної ефективності. У 2024 році собівартість склала 1296076 тис. грн.

Валовий прибуток зменшився на 45451 тис. грн (або -18,57%), з 244720 тис. грн у 2022 році до 199269 тис. грн у 2024 році. Така динаміка негативна і свідчить про зниження прибутковості основної діяльності, що може бути наслідком зростання собівартості продукції без відповідного підвищення продажних цін.

У 2022 році підприємство отримало 83401 тис. грн інших операційних доходів, у 2023 – 92052 тис. грн, а в 2024 році – жодного. Зниження на 100% може вказувати на відсутність додаткових надходжень від неосновної діяльності (наприклад, від оренди, реалізації залишків, компенсацій тощо).

Адміністративні витрати значно зменшилися – з 47807 тис. грн у 2022 році до 19790 тис. грн у 2024 році (зниження на 58,60%). Це позитивна тенденція, що свідчить про оптимізацію управлінських витрат, можливе скорочення персоналу або зменшення офісних витрат.

Витрати на збут зросли надзвичайно різко – із 11765 тис. грн у 2022 до 157656 тис. грн у 2024 році (+1240,04%). Такий різкий стрибок може бути пов'язаний із активізацією маркетингових заходів, виходом на нові ринки, збільшенням витрат на логістику або зовнішньоекономічну діяльність.

Інші операційні витрати також суттєво зросли – із 83772 тис. грн у 2022 до 157656 тис. грн у 2024 році (+88,20%). Це може свідчити про збільшення витрат на відшкодування штрафів, втрати, страхові внески, інші непередбачувані витрати.

Незважаючи на падіння валового прибутку, операційний прибуток підприємства зріс на 39,83%, з 184777 тис. грн до 258369 тис. грн. Це позитивна динаміка, яка, ймовірно, зумовлена суттєвим скороченням адміністративних витрат.

Фінансові витрати зросли з 172749 тис. грн у 2022 до 190563 тис. грн у 2024 році (+10,31%). Підвищення, ймовірно, пов'язане зі збільшенням обсягів кредитування або зростанням вартості обслуговування боргу.

Фінансовий результат до оподаткування виріс із 8688 тис. грн у 2022 до 83718 тис. грн у 2024 році. Приріст становить +75030 тис. грн або 863,60% – суттєвий приріст, що вказує на значне покращення загальної прибутковості підприємства.

Динаміка чистого прибутку повторює тенденцію попереднього показника – зростання на 863,60%. Це свідчить про зниження податкового навантаження або відсутність додаткових втрат, які могли б вплинути на кінцевий результат.

Підприємство демонструє зростання доходів і прибутковості, незважаючи на окремі негативні тенденції в структурі витрат. Особливої уваги потребує ситуація з різким зростанням витрат на збут і зменшенням валового прибутку, що в перспективі може зменшити стійкість бізнесу. Разом із тим, ефективна оптимізація адміністративних витрат і високі фінансові результати свідчать про покращення менеджменту та адаптацію до ринкових умов.

Далі більш детально проаналізуємо операційні витрати підприємства, наведені в табл. 2.6. Упродовж 2022–2024 років операційні витрати ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» зросли на 476,2 млн грн або на 40,42%, досягнувши у 2024 році 1 654,3 млн грн. Основну частину витрат, як і раніше, становлять матеріальні витрати, які збільшилися з 621,6 млн грн у 2022 році до 1 005,9 млн грн у 2024 році (зростання на 384,4 млн грн або 61,84%), при цьому їх частка у структурі витрат зросла з 52,76% до 60,81%.

Таблиця 2.6

**Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена
Долина» за 2022–2024 роки**

Показники	31.12.2022 р.		31.12.2023 р.		31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт струк.
Матеріальні затрати	621583	52,76	754479	54,75	1005941	60,81	384358	61,84	8,05
Витрати на оплату праці	224246	19,03	228020	16,55	254433	15,38	30187	13,46	-3,65
Відрахування на соціальні заходи	44184	3,75	44901	3,26	46269	2,80	2085	4,72	-0,95
Амортизація	124880	10,60	155317	11,27	167575	10,13	42695	34,19	-0,47
Інші операційні витрати	163237	13,86	195427	14,18	180130	10,89	16893	10,35	-2,98
Разом	1178130	100	1378144	100	1654348	100	476218	40,42	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

Натомість витрати на оплату праці зросли лише на 13,46% (з 224,2 млн грн до 254,4 млн грн), а їх частка скоротилася з 19,03% до 15,38%, що свідчить про зниження трудомісткості продукції або акцент на технологічну модернізацію. Схожа тенденція спостерігається у відрахуваннях на соціальні заходи, які зросли незначно (на 2,1 млн грн, або 4,72%), при цьому їх частка зменшилася майже на 1 п.п. (з 3,75% до 2,80%).

Витрати на амортизацію зросли на 42,7 млн грн (+34,19%), але їх питома вага дещо знизилася – з 10,60% до 10,13%, що пояснюється випереджальним зростанням інших витрат. Водночас інші операційні витрати хоч і зросли на 10,35% (до 180,1 млн грн), проте їх частка у структурі скоротилася з 13,86% до 10,89%, що є позитивним сигналом щодо раціоналізації непрофільних витрат.

Отже, загальна динаміка свідчить про матеріаломісткий характер виробництва, що потребує подальшої роботи над підвищенням ефективності використання ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій і вдосконалення логістики.

Показники ліквідності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,-
1. Коефіцієнт покриття	>1	2,11	2,61	2,96	0,84
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,20	0,45	0,04	-0,16
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2 збільшення	0,12	0,36	0,00	-0,12
4. Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	598855	817740	916498	317643,0
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	>0, збільшення	37,17	41,59	42,76	5,59

Джерело: розраховано за даними підприємства

У 2024 році коефіцієнт покриття склав 2,96, що є суттєвим збільшенням порівняно з 2,11 у 2022 році. Зростання цього показника на 0,84 п. свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства та його здатності покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Цей показник перевищує норматив 1, що вказує на наявність значних резервів для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 0,20 у 2022 році до 0,04 у 2024 році, що є зниженням на -0,16. Це значення є нижчим за оптимальний діапазон 0,6–0,8, що свідчить про зменшення ліквідності підприємства без урахування запасів. Це може бути ознакою того, що підприємство збільшило свою залежність від запасів для покриття зобов'язань, що може вплинути на швидкість реагування на фінансові труднощі.

У 2024 році коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,00, що є значним зниженням порівняно з 0,12 у 2022 році. Це вказує на відсутність достатньої

суми грошових коштів та їх еквівалентів для негайного покриття короткострокових зобов'язань. Така тенденція потребує уваги, оскільки підприємство стало менш здатним швидко вирішувати кризові ситуації.

У 2024 році чистий оборотний капітал зріс до 916498 тис. грн, що є збільшенням на 317643 тис. грн порівняно з 2022 роком. Це позитивний сигнал, який свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства, оскільки він відображає здатність фінансувати поточну діяльність і забезпечувати ліквідність без залучення додаткових позик.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів збільшилася з 37,17% у 2022 році до 42,76% у 2024 році. Зростання на 5,59 п.п. вказує на те, що підприємство стало більш орієнтованим на короткострокові активи, що може підвищити його гнучкість і ліквідність.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» продемонструвало значне покращення коефіцієнта покриття, що вказує на здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

Проте зниження коефіцієнтів швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності свідчить про можливі ризики, пов'язані з залежністю від запасів та зменшенням доступних ліквідних коштів.

Збільшення чистого оборотного капіталу та частки оборотних активів вказує на позитивні зміни в структурі активів та фінансовій стійкості підприємства.

Таким чином, незважаючи на позитивні тенденції в частині покриття короткострокових зобов'язань, важливо звернути увагу на зменшення ліквідності підприємства та знижений рівень абсолютної ліквідності, що потребує додаткового управлінського контролю.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки наведені в табл. 2.8.

У 2024 році коефіцієнт автономії становив 0,65, що на 0,02 п. менше порівняно з 2022 роком. Цей показник свідчить про частку власного капіталу в структурі фінансування підприємства. Хоча зниження на 0,02 є незначним,

все ж показує незначне зменшення фінансової автономії підприємства, яке може залежати від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за
2022–2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,
Коефіцієнт автономії	0,66	0,66	0,65	-0,02
Маневреність робочого капіталу	1,50	1,20	1,15	-0,35
Коефіцієнт фінансової залежності	1,51	1,52	1,55	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,30	0,39	0,44	0,14
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	1,96	1,93	1,83	-0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,58	0,75	0,80	0,22

Джерело: розраховано за даними підприємства

У 2024 році маневреність робочого капіталу знизилась до 1,15 п., що є зменшенням на 0,35 п. порівняно з 2022 роком. Це зниження вказує на зменшення здатності підприємства ефективно маневрувати своїми короткостроковими ресурсами, що може бути наслідком меншої ліквідності та більшої залежності від довгострокових джерел фінансування.

У 2024 році коефіцієнт фінансової залежності зріс до 1,55, що є збільшенням на 0,04 порівняно з 2022 роком. Це свідчить про незначне підвищення залежності підприємства від позикових коштів, що може вказувати на більшу фінансову ризикованість через збільшення обсягу залученого капіталу.

У 2024 році коефіцієнт маневреності власного капіталу збільшився до 0,44, що є покращенням на 0,14 порівняно з 2022 роком. Це показує, що підприємство стало більш здатним маневрувати своїм власним капіталом, що може позитивно вплинути на його фінансову гнучкість.

У 2024 році це співвідношення знизилось до 1,83, що є зменшенням на 0,13 порівняно з 2022 роком. Хоча показник залишається в межах здорового

рівня, зниження свідчить про зростання фінансових зобов'язань підприємства в порівнянні з власними коштами, що може збільшити фінансові ризики.

У 2024 році коефіцієнт фінансової стабільності досяг 0,80, що є суттєвим покращенням на 0,22 порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання частки власних джерел фінансування в загальній структурі активів і покращення фінансової стабільності підприємства.

Як висновок зазначимо, що коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стабільності показують, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» має стабільне фінансування, зростаючи частку власного капіталу в загальній структурі.

Зниження маневреності робочого капіталу та співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань вказує на потенційне зменшення фінансової гнучкості і більш високий рівень зобов'язань.

Збільшення коефіцієнта фінансової залежності може бути сигналом про зростаючі фінансові ризики через більшу залежність від зовнішнього капіталу.

Покращення коефіцієнта маневреності власного капіталу та коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про позитивні зміни в управлінні власним капіталом і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Загалом, фінансова стійкість підприємства за 2022–2024 роки дещо покращилася, однак існують певні ризики, зокрема, зростання залежності від позикових коштів, що потребує подальшого моніторингу та управління фінансовими ресурсами.

Показники ділової активності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки наведені в табл. 2.9.

У 2024 році коефіцієнт оборотності активів становив 0,47 п., що на 0,01 п. більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про незначне зростання ефективності використання всіх активів підприємства, однак зміни є незначними, що означає стабільний рівень продуктивності активів.

Тривалість обороту активів у 2024 році збільшилась до 783,37 днів, що на -10,56 днів менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про покращення швидкості

обороту активів, хоча зміни є невеликими, що може означати ефективне управління активами, проте залишаються потенційні можливості для подальшого прискорення обороту.

Таблиця 2.9

Показники оцінки ділової активності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»
за 2022–2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,46	0,51	0,47	0,01	1,35
Тривалість обороту активів (дні)	793,93	720,21	783,37	-10,56	-1,33
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,63	0,75	0,71	0,09	13,51
Тривалість обороту власного капіталу (дні)	579,93	484,34	510,89	-69,04	-11,90
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	175,08	228,99	19,78	-155,30	-88,70
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	2,08	1,59	18,45	16,37	в 8,9 р.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	26,12	27,87	38,57	12,45	47,68
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	13,98	13,10	9,46	-4,51	-32,29

Джерело: розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2024 році становив 0,71 п., що на 0,09 більше, ніж у 2022 році. Це покращення вказує на більш ефективне використання власного капіталу для генерації доходу та зростання операційної ефективності підприємства.

Тривалість обороту власного капіталу в 2024 році збільшилась до 510,89 днів, що є зростанням на -69,04 днів порівняно з 2022 роком. Це свідчить про прискорення використання власного капіталу в процесах виробництва та обігу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості значно знизився до 19,78 п., що на -155,30 менше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про значне погіршення ефективності збору дебіторської заборгованості, що може бути

сигналом для удосконалення роботи з дебіторами або зростання прострочених боргів.

Тривалість обороту дебіторської заборгованості в 2024 році значно збільшилась до 18,45 днів, що на 16,37 днів більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання часу, який підприємство витрачає на отримання платежів від своїх клієнтів, що є негативним показником для ліквідності.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в 2024 році збільшився до 38,57 п., що на 12,45 п. більше, ніж у 2022 році. Це вказує на покращення здатності підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання перед постачальниками.

Тривалість обороту кредиторської заборгованості в 2024 році зменшилась до 9,46 днів, що на -4,51 дні менше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зменшення часу, який підприємство використовує для погашення своїх боргів, що є позитивним фактором для підтримки гарних відносин з постачальниками.

Як висновок зазначимо, що ефективність використання активів зазнала незначних змін, з покращенням коефіцієнта оборотності активів на 1,35% та зменшенням тривалості їх обороту на 1,33%.

Оборотність власного капіталу покращилася, але тривалість його обороту дещо збільшилась, що може вказувати на необхідність оптимізації процесів, пов'язаних з використанням власних ресурсів.

Загальний стан дебіторської заборгованості суттєво погіршився, що потребує уваги до вдосконалення механізмів управління дебіторською заборгованістю, адже її оборотність знизилась на 88,70%, а тривалість обороту збільшилась на 785,19%.

Кредиторська заборгованість покращилася, як за коефіцієнтом оборотності, так і за тривалістю обороту, що є позитивним аспектом для підтримки фінансової стійкості підприємства.

Тому, хоча динаміка по деяких показниках є позитивною, значне погіршення ефективності в управлінні дебіторською заборгованістю потребує

термінових заходів для зменшення цього ризику.

Показники рентабельності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінки рентабельності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. до 2022 р
Рентабельність продукції, %	23,79	19,83	15,37	-8,42
Рентабельність господарської діяльності, %	0,68	4,49	5,60	4,92
Рентабельність активів, %	0,28	2,23	2,59	2,30
Рентабельність власного капіталу, %	0,43	3,39	4,00	3,57
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,24	1,20	1,15	-0,08
Коефіцієнт окупності активів	0,42	0,50	0,46	0,05
Коефіцієнт окупності власного капіталу	0,63	0,75	0,71	0,09

Джерело: розраховано за даними підприємства

У 2024 році рентабельність продукції знизилась до 15,37%, що є зниженням на 8,42 пункти порівняно з 2022 роком. Це свідчить про погіршення здатності компанії генерувати прибуток на кожну одиницю реалізованої продукції, що може бути наслідком зростання собівартості продукції або зниження цін на продукцію.

Рентабельність господарської діяльності збільшилась до 5,60% у 2024 році, що є покращенням на 4,92 пункти порівняно з 2022 роком. Це позитивна динаміка, яка свідчить про покращення ефективності основної операційної діяльності компанії.

Рентабельність активів у 2024 році становила 2,59%, що на 2,30 пункти більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про покращення здатності компанії генерувати прибуток на свої активи, що є важливим показником для інвесторів і кредиторів.

Рентабельність власного капіталу в 2024 році склала 4,00%, що на 3,57 пункти більше порівняно з 2022 роком. Це позитивний знак для власників,

оскільки компанія змогла значно покращити прибутковість свого власного капіталу.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат у 2024 році знизився до 1,15, що на 0,08 менше порівняно з 2022 роком. Це вказує на незначне зниження ефективності виробничих витрат, що може бути наслідком зростання собівартості або менш ефективного управління витратами.

Коефіцієнт окупності активів у 2024 році склав 0,46, що є покращенням на 0,05 порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання ефективності використання активів для генерування доходу, що є позитивним фактором для компанії.

Коефіцієнт окупності власного капіталу у 2024 році склав 0,71, що на 0,09 більше порівняно з 2022 роком. Це вказує на покращення здатності компанії генерувати доходи на кожну одиницю власного капіталу.

Рентабельність продукції знизилась, що вказує на проблеми з ефективністю управління витратами або ціноутворенням. Це потребує додаткового аналізу причин і потенційних шляхів зниження собівартості продукції.

Позитивні зміни спостерігаються по рентабельності господарської діяльності та рентабельності активів, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності і використання активів.

Підвищення рентабельності власного капіталу є хорошим сигналом для інвесторів, вказуючи на ефективніше використання власних коштів.

Незначне зниження коефіцієнта окупності виробничих витрат може вказувати на потребу у вдосконаленні управління витратами для забезпечення більш ефективного використання ресурсів.

Коефіцієнти окупності активів і власного капіталу покращились, що свідчить про більш ефективне генерування доходу на вкладені ресурси.

Загалом, компанія показала значні покращення по ряду важливих показників рентабельності, але є аспекти (зниження рентабельності продукції), які потребують подальшої уваги.

Як висновок щодо фінансово-економічного стану ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» зазначимо те, що за 2022–2024 роки підприємство продемонструвало позитивні тенденції у більшості фінансових показників. Зокрема, компанія збільшила чистий дохід від реалізації продукції на 17,45%, що вказує на зростання обсягів діяльності та розширення ринку збуту. Проте зросла собівартість продукції на 26,02%, що призвело до зниження валового прибутку на 18,57%. Це свідчить про зростання витрат, які потребують подальшого контролю та оптимізації.

Коефіцієнт покриття стабільно перевищує нормативне значення, що вказує на достатній рівень короткострокової платоспроможності. Однак, коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році впав до 0,04, що є дуже низьким і вказує на можливі труднощі з покриттям зобов'язань без використання запасів.

Зростання чистого оборотного капіталу на 317 643 тис. грн. свідчить про позитивну динаміку в забезпеченості підприємства оборотними коштами.

Коефіцієнт автономії залишився на стабільному рівні (практично без змін), що вказує на помірний рівень фінансової незалежності підприємства. Водночас, зростання коефіцієнта фінансової залежності до 1,55 вказує на збільшення фінансових зобов'язань, що може підвищити ризики підприємства в разі нестабільності на ринку або інших зовнішніх факторів.

Позитивна зміна коефіцієнта фінансової стабільності до 0,80 відображає зростання частки власного капіталу в структурі фінансування, що є позитивним знаком для забезпечення стійкості в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт оборотності активів залишається на рівні 0,47, що вказує на ефективність використання активів для генерування доходу. Однак, тривалість обороту активів дещо зросла, що може свідчити про певне зниження ефективності в управлінні ресурсами.

Значне зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (на 88,70%) і збільшення тривалості обороту дебіторської заборгованості на 785,19% є негативним сигналом, вказуючи на зростання проблем з дебіторами та можливими затримками у розрахунках.

Підприємство показало зниження рентабельності продукції на 8,42%, що може свідчити про зростання собівартості або зниження цін на продукцію. Однак рентабельність господарської діяльності та активів покращились, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів і активів у операційній діяльності. Зростання рентабельності власного капіталу на 3,57% є позитивним фактором, що вказує на ефективніше використання власних коштів.

Зростання матеріальних витрат на 63,71% та витрат на оплату праці на 13,46% є основними чинниками зростання загальних операційних витрат. При цьому витрати на збут зросли в 1240,04%, що є тривожним сигналом і вказує на необхідність оптимізації витрат на збут. Амортизація та інші операційні витрати також зросли, що потребує аналізу для підвищення ефективності витрат.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» в цілому демонструє позитивні зміни в ряді фінансових показників, зокрема в частині рентабельності активів і власного капіталу. Однак компанія стикається з певними труднощами, зокрема через зростання собівартості продукції, збільшення витрат на збут і зниження ліквідності. Необхідно звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості, оптимізацію витрат і підвищення ефективності обороту активів, що дозволить забезпечити стійкий фінансовий стан підприємства в майбутньому.

2.3. Оцінка системи управління підприємством

Діагностика формування системи управління підприємства проведена на основі поглибленої діагностики матеріалів діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина». Історія товариства почалася у вересні 2004 року зі створення «Агрокомплекс «Зелена долина» - багатогалузевий виробничий комплекс. Основою агрокомплексу стали: Томашпільський цукровий завод, що був побудований в 1856 році та господарства Томашпільського і Тульчинського районів Вінницької області.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» – це бізнес, який стабільно та впевнено розвивається. Компанія демонструє стійку позитивну динаміку зростання. Головні пріоритети, визначені на початку діяльності компанії з орієнтацією на майбутнє представлені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Головні пріоритети управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Джерело: сформовано на основі даних з сайту

<https://www.akzd.com.ua/page/agrocomplex/strategy>

Система управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є динамічною і адаптованою до змінюваних умов ринку та внутрішніх процесів підприємства. Вона складається з декількох основних елементів, серед яких стратегічне планування, оперативне управління, фінансовий контроль, управління персоналом та логістика. Однак для більш ефективного функціонування підприємства важливо забезпечити інтеграцію цих компонентів та сприяти розвитку кожного з них.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» активно реалізує політику соціальної відповідальності, що є невід'ємною складовою його корпоративної стратегії сталого розвитку. Підприємство орендує земельні ділянки у понад 11 тисяч пайовиків, значна частина яких одночасно є працівниками компанії. Це сприяє стабільному забезпеченню зайнятості в аграрному секторі, підвищенню рівня життя працівників та членів їхніх сімей, а також розвитку сільських громад.

Компанія дотримується принципів добросовісної сплати податків і зборів, сприяє розвитку землеробства та тваринництва, підтримує духовне життя українського села, здійснює благодійну та меценатську діяльність у тих громадах, де здійснює господарську діяльність.

Особлива увага приділяється забезпеченню належних умов праці, конкурентоспроможної заробітної плати, цілорічної зайнятості досвідчених спеціалістів, а також залученню молодих кадрів до роботи в сільській місцевості. Підприємство пропонує розширений соціальний пакет: організовує харчування, частково компенсує витрати на санаторно-курортне лікування, надає техніку для обробітки особистих земельних ділянок на пільгових умовах.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» підтримує активну взаємодію з органами місцевого самоврядування, зокрема сільськими радами, на території яких розташовані оброблювані землі. Спільно з громадами визначаються їхні потреби та очікування, що дозволяє ефективно спрямовувати допомогу відповідно до цінностей і можливостей компанії.

Компанія надає фінансову підтримку у сфері духовного розвитку: зокрема, її коштом за активної участі працівників було побудовано церкву Святого Миколая в селі Паланка Томашпільського району Вінницької області, а також започатковано церковно-приходську школу при Раківському Свято-Троїцькому храмі в Томашполі. Додатково надається допомога у спорудженні церковного об'єкта в селі Білоусівка Тульчинського району.

Крім того, підприємство постійно надає благодійну та спонсорську допомогу сільським громадам у вигляді фінансування соціально-культурних проектів, ремонтів доріг, газифікації, будівництва та благоустрою храмів. Допомога надається також закладам освіти, охорони здоров'я та соціального захисту: школам, дитячим садкам, фельдшерсько-акушерським пунктам, реабілітаційному центру для дітей з інвалідністю в с. Гнатків.

Підприємство активно долучається до організації спортивних та культурних заходів у регіонах своєї діяльності. Стійкий розвиток українського села та реалізація соціальних програм залишаються пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина».

Успішна система менеджменту підприємства повинна враховувати специфіку аграрного виробництва, зокрема: сезонність, залежність від кліматичних умов, розірваність виробничого циклу, значні обсяги авансованого капіталу, відносно повільну оборотність обігових коштів та інші характерні особливості. Формування єдиної управлінської політики, а також розроблення спільної стратегії розвитку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» ґрунтується на системному підході до менеджменту організації, який враховує як зовнішні виклики, так і внутрішні особливості функціонування аграрного сектору.

Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю, а також приватна форма власності підприємства визначають специфіку побудови та функціонування системи управління, її гнучкість, самостійність у прийнятті управлінських рішень і оперативність реагування на ринкові зміни.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» створено з метою задоволення потреб населення в продуктах агропромислового виробництва, насичення внутрішнього ринку високоякісною сільськогосподарською продукцією, реалізації соціально-економічних інтересів учасників Товариства, а також отримання прибутку від реалізації продукції рослинництва і тваринництва, надання послуг, пов'язаних із сільським господарством.

Підприємство функціонує відповідно до Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства», а також інших чинних нормативно-правових актів. Його діяльність регламентується положеннями Статуту та локальними внутрішніми документами, які регулюють ключові аспекти управління та господарської діяльності.

Побудова системи менеджменту ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» розпочинається з етапу стратегічного планування, що передбачає формування місії підприємства, визначення загальних і конкретних цілей, розробку довгострокової стратегії, а також визначення завдань для окремих структурних підрозділів та працівників.

На етапі організації управління встановлюється ієрархія управлінських функцій, формуються горизонтальні та вертикальні зв'язки між відділами, визначаються зони відповідальності, повноваження і компетенції адміністрації, керівного складу та виконавчого персоналу. У межах цього етапу формується організаційна структура підприємства, яка відповідає як стратегічним цілям, так і реальним умовам господарювання в агросекторі.

Завдяки застосуванню сучасних принципів менеджменту та адаптації до специфіки сільськогосподарського виробництва, ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» забезпечує стабільне функціонування, ефективне використання ресурсного потенціалу та послідовне досягнення поставлених цілей. Основні бізнес-процеси наведені на рис. 2.4.

Управлінська структура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є ієрархічною та функціонально орієнтованою. Вона включає в себе наступні

ключові підрозділи: фінансовий, виробничий, комерційний та логістичний відділи, а також підрозділи, що займаються постачанням і збутом продукції. Відсутність значних змін в структурі за останні роки свідчить про стабільність організаційної структури, але є необхідність в оптимізації і делегуванні повноважень для підвищення ефективності управлінських процесів.



Рис. 2.4. Бізнес-процеси ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

Джерело: сформовано за даними підприємства

Компанія показала здатність адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема через збільшення доходів і диверсифікацію ринку. Однак, стратегії розвитку в частині фінансової та ресурсної оптимізації потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, варто більш активно використовувати сучасні підходи до прогнозування ризиків, управління витратами та розвитку нових каналів збуту.

В системі оперативного управління, контроль за виконанням планів і бюджетів виявився досить ефективним, проте існують проблеми з дебіторською заборгованістю та зростанням витрат на збут. Це вимагає більш

детальної уваги до контролю витрат та планування грошових потоків. У компанії слід удосконалити методи обліку та прогнозування витрат, а також інтегрувати системи моніторингу, що дозволять вчасно виявляти та коригувати відхилення від запланованих показників.

Важливим аспектом для аналізу є внутрішнє середовище ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина». Внутрішнє середовище описує комплекс факторів, що існують всередині самого підприємства і є наслідком управлінських рішень. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення стратегічної ситуації всередині підприємства.

Проведемо оцінку внутрішнього середовища підприємства з використанням таблиці 3С. Цей аналіз допоможе систематизувати інформацію про внутрішні можливості підприємства та виділить фактори, що мають нейтральний вплив (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

3С ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

с	Характеристика факторів	Напрямок впливу (-1,0,1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка, у балах	Прогноз напрям впливу/ ймовірність (-1,0,1)	Прогноз сила впливу (1,2,3)	Прогноз оцінка у балах
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні	Розвиток економіки	1	3	3	1	3	3
	Розвиток виробництва	1	3	3	1	3	3
	Стан бюджету	1	3	3	1	3	3
	Темп інфляції	1	2	2	1	2	2
	Рівень безробіття	-1	2	-2	-1	1	-1
	Рівень податкових ставок	1	2	2	1	3	3
	Рівень доходів населення	1	1	1	1	2	2
	Сума	6	16	14	6	17	16
Політичні	Рівень політичної стабільності	1	2	2	1	2	2

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
	Розвиток політичної системи	1	0	0	1	1	1
	Характер політичної боротьби	1	3	3	1	3	3
	Ступінь сусп. підтримки уряд. програми розвитку	1	2	2	1	2	2
	Сума	4	7	7	4	8	8
Науково-технічні	У сфері товарів	-1	1	-1	1	2	2
	У сфері технологій	1	2	2	1	2	2
	У сфері менеджменту	1	3	3	1	3	3
	Сума	2	6	5	3	7	7
Природні	Стан природних ресурсів	1	3	3	1	3	3
	Екологічний фактор	1	2	2	1	3	3
	Сума	2	5	5	2	6	6
Соціально-культурні	Соц. умови життя	1	2	2	1	2	2
	Рівень культури	1	3	3	1	3	3
	Сума	2	5	5	2	5	5
Споживчі	Стан тенденцій розвитку цільового ринку	1	1	1	1	2	2
	Стан тенденції попиту на товари	1	2	2	1	2	2
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	1	3	3	1	3	3
	Торгова сила покупців	1	3	3	1	3	3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	1	2	2	1	3	3
	Сума	5	11	11	5	13	13
Постачальники	Конкурентна сила	1	2	2	1	3	3

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
	Ступінь привабливості постачальників	1	3	3	1	3	3
	Сума	2	5	5	2	6	6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	1	2	2	1	2	2
	Сила конкурентного тиску	-1	3	-3	1	2	2
	Кількість активних конкурентів	-1	2	-2	1	2	2
	Сума	-2	7	-3	3	6	6

Джерело: створено автором

Аналіз взаємодії факторів, що впливають на діяльність підприємства, свідчить про те, що ключові економічні аспекти, такі як розвиток економіки, виробництва та стан бюджету, відзначаються значущим і позитивним впливом. Політичні фактори, такі як рівень політичної стабільності та характер політичної боротьби, надають додатковий позитивний відтінок. Сприятливий вплив виявляється і в науково-технічних, і природних факторах, підкреслюючи їх роль у стабільному розвитку підприємства.

Загальна стабільність та високий попит на продукцію підтверджуються споживчими факторами, такими як ступінь мінливості потреб та торгова сила покупців. Фактори постачальників та конкурентів також мають позитивний вплив, але варто врахувати конкурентний тиск. Загальний прогноз оцінюється як позитивний і високий, що свідчить про гарні перспективи підприємства.

Наступним кроком важливим, для аналізу є безпосередньо SWOT-аналіз. Цей аналітичний підхід дозволяє виявити та вирішити ключові проблеми, які вимагають уваги та управлінських рішень. Широко застосовується в управлінні та полягає у класифікації чинників і явищ у чотири основні категорії. Цей метод аналізу сприяє ретельному розгляду поточної ситуації та допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення, враховуючи всі

важливі фактори, що впливають на успіх проекту. Загальний аналіз включає чотири основні складові, що дозволяє отримати повну картину стану підприємства (табл. 2.12 - 2.13).

Таблиця 2.12

Перша частина SWOT-аналізу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>	<i>Оцінка</i>
Наявність висококваліфікованих фахівців у сфері сільського господарства	3	Низький рівень ліквідності (особливо швидкої)	3
Екологічна орієнтованість виробництва (переробка відходів, ощадне використання ресурсів)	3	Високі витрати на збут продукції	3
Стабільне зростання виручки за останні роки	3	Низька оборотність дебіторської заборгованості	3
Впізнаваність бренду у регіоні	2	Обмежений асортимент готової продукції	2
Стабільна організаційна структура та система управління	2	Відсутність чіткої системи мотивації персоналу	2
Використання сучасних агротехнологій	2	Високий рівень матеріальних витрат	2
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Загрози (Threats)</i>	<i>Оцінка</i>
Розширення ринків збуту, включаючи експорт	3	Посилення конкуренції на ринку агропродукції	3
Диверсифікація продукції (переробка, нові культури)	3	Несвоєчасна оплата з боку покупців (зростання дебіторки)	3
Залучення інвестицій у технічне переоснащення	2	Підвищення цін на паливо, добрива та інші ресурси	2
Автоматизація та цифровізація управління	2	Нестабільність законодавства у сфері АПК	2
Покращення внутрішніх комунікацій і мотивації персоналу	2	Негативні кліматичні зміни (вплив на врожайність)	2
Впровадження маркетингової стратегії для підвищення впізнаваності	1	Погіршення платоспроможності споживачів	1

Примітки до аналізу:

- Високий рейтинг (3) свідчить про критичну важливість або значний вплив.
- Середній (2) – помірний вплив, що потребує уваги.
- Низький (1) – менш значуща, але все ж актуальна складова.

Зараз класифікуємо їх у категорії: Сильні сторони та Можливості, Сильні сторони та Загрози, Слабкі сторони та Можливості, Слабкі сторони та Загрози, де СА - це фактори, що мають великий вплив, а СП - фактори з меншим впливом (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Друга частина SWOT-аналізу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

<i>Сила і можливості (S + O)
Використання сильних сторін для реалізації можливостей</i>	<i>Сила і загрози (S + T)
Використання сильних сторін для подолання загроз</i>
СА – Стабільне зростання виручки + Розширення ринків збуту (експорт)	СА – Висококваліфіковані фахівці + Посилення конкуренції на ринку
СП – Екологічність виробництва + Диверсифікація продукції	СП – Впізнаваність бренду у регіоні + Втрата пізнаваності через слабкий маркетинг
СА – Використання сучасних агротехнологій + Автоматизація/цифровізація управління	СП – Організаційна стабільність + Несвоєчасна оплата з боку покупців
<i>Слабкість і можливості (W + O)
Мінімізація слабких сторін при використанні можливостей</i>	<i>Слабкість і загрози (W + T)
Мінімізація слабкостей та загроз</i>
СА – Низька оборотність дебіторки + Автоматизація управлінського обліку	СА – Високі витрати на збут + Зростання цін на ресурси
СП – Відсутність мотивації персоналу + Проведення тренінгів/мотиваційних програм	СА – Низький рівень швидкої ліквідності + Несвоєчасна оплата та фінансові ризики
СП – Недостатнє фінансування маркетингу + Покращення маркетингової стратегії	СП – Обмежений асортимент + Втрата потенційних покупців

Після категоризації наших факторів у відповідні групи, ми зможемо сформувати SWOT-матрицю, яка допоможе нам визначити стратегічні альтернативи (табл. 2.14) і виявити стратегічні напрями (табл. 2.15).

SO-стратегії дозволяють реалізовувати найпотужніші конкурентні переваги підприємства – якість продукції, бренд і управлінську структуру.

WO-стратегії дають змогу подолати внутрішні слабкості (відсутність мотивації, застарілий дизайн), одночасно використовуючи зовнішні можливості.

ST-стратегії важливі в умовах конкурентного тиску – компанія має використовувати сильні сторони як «щит».

WT-стратегії вказують на необхідність термінового вдосконалення внутрішніх процесів, аби уникнути негативного впливу зовнішнього середовища.

Таблиця 2.14

Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена
Долина»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка фактора у балах
Сила і можливість (S-O)	Використати надійну систему прийняття рішень для впровадження цифрових інструментів управління та вдосконалення системи контролю	9
Сила і загроза (S-T)	Використати високу якість продукції для компенсації обмеженого асортименту та втримання потенційних клієнтів на конкурентному ринку	6
Слабкість і можливість (W-O)	Усунути проблему нерішучості персоналу шляхом організації тренінгів з теми «Прийняття управлінських рішень» і розвитку ініціативності	9
Слабкість і загроза (W-T)	Зміцнити процеси ухвалення рішень і мотивацію персоналу, щоб уникнути затримок у реагуванні на виклики ринку та управлінські загрози	8

Примітка: Оцінка у балах (1–10) демонструє релевантність і вагомість стратегічної альтернативи для подальшого стратегічного планування. Альтернативи з оцінкою 8–10 можуть бути пріоритетними у впровадженні стратегії розвитку підприємства.

Сильні сторони ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» мають найбільший вплив у полі слабкості і можливостей. Одна зі стратегічних альтернатив для цього поля полягає в тому щоб, виправити всіх працівників на тренінги з теми «Прийняття управлінських рішень», тому ще, не всі вони вміють приймати швидкі рішення, ця альтернатива може змінити ситуацію, усуваючи багато загроз та слабких сторін компанії. Вона впливатиме на прийняття управлінських рішень в компанії.

У результаті проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» має низку сильних сторін, які можуть забезпечити конкурентні переваги на ринку. До них належать висока якість продукції, надійна система управління, орієнтація на екологічність, впізнаваність бренду та наявність кваліфікованого персоналу.

Водночас підприємство має деякі слабкі сторони, серед яких – обмежений і застарілий асортимент, недостатня мотивація працівників, слабка фінансова підтримка маркетингового напрямку та потреба у модернізації

дизайну продукції. Ці внутрішні обмеження вимагають оперативного реагування та стратегічного вдосконалення.

Таблиця 2.15

SWOT -матриця стратегічних напрямів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена
Долина»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<i>SO-стратегії (Максимізація потенціалу)</i> 1. Використати надійну систему прийняття рішень для цифровізації управління. 2. Активізувати маркетинг на основі репутації та екологічної відповідальності компанії. 3. Розширити асортимент, використовуючи якість продукції як конкурентну перевагу.	<i>ST-стратегії (Уникнення загроз за рахунок сильних сторін)</i> 1. Використати якість продукції, щоб утримувати споживачів попри вузький асортимент. 2. Упровадити комунікаційні стратегії, що підсилюють лояльність бренду. 3. Використати екологічні ініціативи для диференціації на фоні зростаючої конкуренції.
Слабкі сторони (W)	<i>WO-стратегії (Мінімізація слабкостей, використовуючи можливості)</i> 1. Провести тренінги для працівників з управлінських рішень. 2. Переробити та оновити дизайн продукції. 3. Посилити внутрішній маркетинг і мотивацію персоналу. 4. Розширити відділ маркетингу для підтримки нових продуктів.	<i>WT-стратегії (Мінімізація слабкостей і загроз)</i> 1. Забезпечити швидке ухвалення рішень для зниження ризиків від конкуренції. 2. Модернізувати дизайн і комунікацію бренду, щоб уникнути втрати покупців. 3. Виробити систему мотивації працівників для покращення продуктивності в умовах зростаючого тиску ринку.

Серед можливостей зовнішнього середовища виділяються: розширення асортименту, покращення маркетингу, розвиток управлінських навичок персоналу та оновлення візуальної ідентичності бренду. У той же час, підприємство зіштовхується з певними загрозами, зокрема: зростання конкуренції, ризики втрати клієнтів через неактуальний дизайн і повільне прийняття рішень, а також зниження впізнаваності бренду.

Аналіз показав, що найбільш ефективними для підприємства є стратегії типу SO та WO. Це означає, що компанія має зосередитися на використанні своїх сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей (наприклад, завдяки якісному продукту та екологічному іміджу – виводити нові товари на ринок) і водночас працювати над усуненням внутрішніх слабкостей, щоб ефективніше реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Отже, основним стратегічним напрямом для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є інноваційний розвиток асортименту, посилення маркетингових комунікацій, вдосконалення внутрішніх управлінських процесів та підвищення залученості персоналу, що дозволить не лише зміцнити позиції на ринку, а й забезпечити довгострокову стабільність і прибутковість підприємства.

Система фінансового управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» функціонує на достатньому рівні, однак є певні недоліки у плануванні і контролі витрат. В умовах зростання собівартості продукції та збільшення витрат на збут, необхідно більше уваги приділяти моніторингу витрат та підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів. Ключовим аспектом є зниження рівня дебіторської заборгованості, що забезпечить покращення ліквідності та зменшення фінансових ризиків.

Управління персоналом на підприємстві демонструє стабільність, однак потребує покращення в частині мотивації та розвитку кваліфікації працівників. Низька частка витрат на оплату праці в загальних витратах компанії може свідчити про необхідність покращення умов праці та розробки ефективних систем заохочення для підвищення продуктивності працівників. Також важливо розвивати внутрішнє навчання і підвищення кваліфікації персоналу, щоб підвищити ефективність роботи.

Логістика є важливим елементом системи управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», однак є можливості для вдосконалення. Оптимізація складських запасів, поліпшення управління поставками і зниження витрат на транспортування може сприяти зниженню загальних витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Використання інформаційних систем на підприємстві потребує вдосконалення. Впровадження більш сучасних ІТ-рішень для автоматизації управлінських процесів, зокрема в обліку та фінансовому контролінгу, дозволить скоротити витрати, підвищити точність прогнозування та ефективність управління.

Рекомендації для удосконалення системи управління:

1. Оптимізація структури управління: Удосконалити делегування повноважень та відповідальності для збільшення оперативності та гнучкості управлінських рішень.

2. Розвиток фінансового планування: Потрібно активніше застосовувати сучасні методи фінансового планування і контролю витрат для забезпечення стабільного фінансового стану.

3. Покращення управління витратами: Приділити більше уваги аналізу витрат, особливо у частині витрат на збут і матеріальні витрати, щоб зменшити собівартість продукції.

4. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю: Потрібно розробити стратегію по зниженню дебіторської заборгованості та покращенню грошових потоків.

5. Покращення умов праці і мотивації персоналу: Потрібно активніше працювати над умовами праці та системами мотивації для збереження ключових працівників та підвищення їхньої ефективності.

У цілому, система управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є стабільною, однак потребує вдосконалення в ряді аспектів, таких як оптимізація витрат, управління дебіторською заборгованістю, розвиток персоналу та покращення внутрішніх інформаційних систем. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності управлінських процесів, що дозволить забезпечити стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

2.4. Удосконалення системи управління підприємством

Для стратегічних рішень характерно, що їх прийняття здійснюється шляхом вибору з багатьох відомих заздалегідь варіантів. У практиці роботи сільськогосподарських підприємств до таких рішень традиційно належали плани реконструкцій виробничих ліній, розширення чи ліквідації окремих виробництв, докорінна зміна спеціалізації підприємства.

Стратегічне планування забезпечує основу всіх управлінських рішень. Тому більшість сільськогосподарських товаровиробників орієнтовані на розробку стратегічних планів розвитку [2].

Для більш наочного представлення стану справ підприємств аграрної сфери проведено аналіз основної галузі виробництва – тваринництва.

За даними SWOT-аналізу, проведеному в п. 2.3, можна зробити такі висновки щодо діяльності ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”»:

1. Підприємство має великий досвід у галузі тваринництва.
2. Підприємство має постійних партнерів за межами України (Польща).
3. Підприємство виготовляє продукцію високої якості.
4. Є чудова кредитна історія. ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”»

належить до групи підприємств зі стійким фінансовим становищем.

Проте кількість конкурентів і наявні можливості виходу на нові ринки збуту продукції зобов’язують замислитися над можливостями подальшого розвитку підприємства. Оскільки ТОВ «Агрокомплекс “Зелена долина”» має великий досвід у галузі тваринництва, для пошуку можливостей стратегічного розвитку пропонуємо розглянути саме її.

Галузь тваринництва для підприємства розвинена достатньою мірою. Обсяги реалізації продукції та відпускні ціни дають змогу говорити про достатній рівень рентабельності молочного виробництва. У 2024 році на підприємстві утримується понад 3 500 голів великої рогатої худоби, з них 1 500 голів дійного стада.

Для визначення ситуації виробництва м’яса великої рогатої худоби необхідно провести CVP-аналіз та визначити точку беззбитковості.

Стратегічна карта цілей для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» складена на основі проведеного SWOT-аналізу та фінансово-економічної діагностики. В умовах війни стратегічна карта має включати ризики та загрози зовнішнього середовища, зокрема безпекові, логістичні та економічні виклики. Карта цілей зазвичай будується відповідно до чотирьох рівнів (балансована система показників – BSC) (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Стратегічна карта цілей для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина»

1. Фінансова перспектива	
Мета 1: Забезпечення фінансової стабільності	Формування резервного фонду, скорочення некритичних витрат
Мета 2: Збереження прибутковості	Гнучке ціноутворення, оптимізація виробництва
Мета 3: Залучення державної підтримки та грантів	Врахування можливостей компенсацій, субсидій, програм підтримки агросектору
2. Клієнтська перспектива	
Мета 4: Утримання існуючих ринків збуту	Пошук нових логістичних рішень, робота з оптовими партнерами
Мета 5: Диверсифікація каналів продажу	Розвиток онлайн-продажів, робота з платформами
Мета 6: Підтримка довіри клієнтів до компанії у кризовий період	Активна комунікація, прозорість, соціальна відповідальність
3. Внутрішні бізнес-процеси	
Мета 7: Адаптація виробництва до воєнного часу	Резервні плани на випадок знеструмлення, логістичних перебоїв, пошкодження об'єктів
Мета 8: Зниження ризиків простою	Мультифункціональність персоналу, запасні постачальники
Мета 9: Забезпечення безпеки працівників та активів	Сховища, страхування, дрони-розвідки в агросекторі (де актуально)
4. Перспектива розвитку (персонал, інновації)	
Мета 10: Психологічна підтримка та адаптація персоналу	Робота з мотивацією, внутрішня комунікація, підтримка ЗСУ.
Мета 11: Розвиток кризових компетенцій	Навчання персоналу діям в умовах надзвичайних ситуацій
Мета 12: Використання технологій для підвищення гнучкості	CRM, ERP, аналітика, мобільність команд
5. Перспектива ризиків (Додаткова перспектива в умовах війни)	
Мета 13: Управління геополітичними та логістичними ризиками	Моніторинг ситуації, розробка сценаріїв
Мета 14: Мінімізація впливу валютних і енергетичних ризиків	Валютне хеджування, альтернативні джерела енергії
Мета 15: Побудова антикризового менеджменту	Швидке прийняття рішень, сценарне планування

Джерело: власна розробка

Стратегічне планування є основою прийняття управлінських рішень, які створюють основу для розробки стратегічних планів розвитку. Стратегічні рішення приймаються шляхом вибору певних заздалегідь відомих варіантів.

У практиці роботи сільськогосподарських підприємств стратегічні рішення визначають плани реконструкцій виробничих ліній, розширення чи ліквідації окремих виробництв, докорінну зміну спеціалізації підприємства.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» уклало угоду з ЄБРР для фінансування екологічно чистого розширення виробничих потужностей. Завдяки цій угоді ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» залучає кредит в розмірі 15 млн EUR від Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) на фінансування екологічно чистого розширення виробничих потужностей. В рамках Проєкту збудована нова молочна ферма згідно зі стандартами ЄС, розширені потужності зернових силосів, збільшений земельний банк та придбана енергоефективна сільськогосподарська техніка. А грант FINTECC, який підтримується ЄС, допоможе компанії у впровадженні кліматичних технологій.

Залучені кошти у розмірі 15 млн EUR «Агрокомплекс «Зелена долина» направлено на здійснення заходів із оновлення підходів у веденні молочного тваринництва із застосуванням новітніх стандартів добробуту тварин, а також інвестує в розширення сучасних зернових силосів, які працюватимуть на біомасі (палети із лушпиння соняшника).

Водночас підприємство запроваджує передові методи управління послідом відповідно до підходу економіки замкненого циклу, коли послід переробляється шляхом поділу на тверді частинки та рідку фракцію. Ця ініціатива фінансується за рахунок гранту в розмірі 64 тис. EUR, наданого в рамках програми Центру фінансів та трансферу технологій ЄБРР зі зміни клімату (FINTECC). В Україні FINTECC підтримується ЄС через міжнародну програму EU4Climate.

Отримання кредиту від ЄБРР – важливий крок в історії розвитку «Агрокомплексу «Зелена долина». Компанія залучає міжнародного фінансового партнера з бездоганною репутацією, що надає довгострокове фінансування програми розвитку компанії на вигідних умовах. Залучення кредиту від ЄБРР свідчить про стійку фінансову та соціально-екологічну позицію компанії сьогодні і в майбутньому.

Унаслідок реалізації Проєкту викиди CO₂ скоротяться приблизно на 40% і допоможуть уникнути викиду метану в атмосферу. Також компанія взяла

зобов'язання запровадити Інтерактивну Глобальну Модель Екологічної оцінки Тваринництва (GLEAM-I), інструмент, розроблений FAO для відстеження викидів парникових газів. Дані дозволять компанії розробити план дій щодо подальшого скорочення викидів. Витрати на впровадження GLEAM-I частково покриватимуться за рахунок коштів від FAO.

Capital Times виступила ексклюзивним фінансовим радником ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» в рамках залучення фінансування від ЄБРР на суму 15 млн EUR, допомагаючи компанії на кожному етапі залучення фінансування.

У межах довгострокової стратегії сталого розвитку ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» розглядає впровадження власного виробництва біопалива як перспективний напрям диверсифікації діяльності та зниження залежності від традиційних енергоносіїв.

Основні стратегічні орієнтири:

1. Рациональне використання сировинних ресурсів. Використання відходів сільськогосподарського виробництва (соломи, кукурудзяних стебел, відходів тваринництва) як основної сировини для виробництва біогазу або твердого біопалива. Це дозволить не лише знизити витрати на утилізацію, а й забезпечити внутрішню енергетичну самодостатність підприємства.

2. Інвестиції в технології. Планується залучення інвестицій у створення біоенергетичного комплексу, оснащеного сучасними установками для ферментації біомаси, сушіння, гранулювання (пелетування) та зберігання готового продукту.

3. Екологічна відповідальність. Виробництво біопалива є частиною екологічної політики компанії. Зменшення викидів CO₂, підвищення рівня енергоефективності, обмеження використання викопного палива сприяє зміцненню позиції підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

4. Економічна ефективність. Біопаливо може використовуватись для опалення власних виробничих і адміністративних приміщень, забезпечення енергетичних потреб ферм. Надлишки палива можуть реалізовуватись на ринку, що стане додатковим джерелом доходу.

5. Партнерство та інновації. Передбачається співпраця з науково-дослідними інститутами, технологічними компаніями та міжнародними донорами у сфері відновлюваної енергетики з метою впровадження інноваційних рішень і підвищення ефективності виробництва.

6. Етапність реалізації. Впровадження стратегії відбуватиметься поетапно:

- I етап – техніко-економічне обґрунтування проєкту;
- II етап – закупівля обладнання та пуско-налагоджувальні роботи;
- III етап – запуск виробництва біопалива та тестування внутрішнього споживання;
- IV етап – розширення обсягів виробництва та вихід на ринок.

Запровадження виробництва біопалива дозволить ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» не лише зменшити енергетичні витрати, а й створити нові робочі місця, покращити екологічну ситуацію та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Біомасу різних видів енергетичних культур можливо використовувати в різному виді. До основних способів виробництва твердого біопалива з біомаси енергетичних культур відносять без перетворення або пряме спалювання, тобто не підготовлена біомаса енергетичних культур – біомаса використовується одразу після збору. Спалювання біомаси є найбільш старим і простим способом отримання енергії, однак цей спосіб вважають економічно недоцільним з точки зору хімічного складу та фізичних властивостей, що викликає певні труднощі як у процесі спалювання, так і емісії компонентів, які є побічними продуктами процесу.

Інформацію щодо обсягу капіталовкладень у реалізацію проекту виробництва біопалива узагальнена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Капітальні вкладення у закладання плантації, збирання біомаси та виробництва твердого біопалива (пелет)

№	Об'єкт вкладень	Капітальні вкладення (тис. дол. США)	Перераховано в грн (тис. грн)
1	Саджанці	244,90	10138,86
2	Добрива	18,29	757,21
3	Засоби захисту рослин	5,19	214,87
4	Послуги сторонніх організацій	20,41	844,97
5	ПММ (закладання плантації)	9,28	384,19
6	Техніка та обладнання (збір тріски)	37,49	1552,09
7	Техніка та обладнання (виробництво пелет)	20,03	829,24
8	Будівлі і споруди	18,20	753,48
	Усього	373,78	15474,49

Джерело: розраховано автором на основі [15, с. 201]

Таким чином, із врахуванням поточного курсу, загальні капітальні вкладення у реалізацію проекту становлять 15,47 млн. грн.

Відповідно до розрахунків, загальна сума інвестиційних витрат на реалізацію проекту становить 15474,49 тис. грн. Виходячи з фінансових результатів діяльності підприємства у 2024 році, чистий прибуток ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» склав 71042 тис. грн. Орієнтовно 10 % цієї суми (7104,2 тис. грн) можна віднести до частини прибутку, яку потенційно зможе приносити реалізація біоенергетичного напрямку.

На основі цих даних були проведені розрахунки основних показників ефективності:

1. Період окупності (Payback Period): $PP = 15474,49 / 7104,2 = 2,2$ роки. Це означає, що вкладені інвестиції окупляться менш ніж за два з половиною роки, що є позитивним показником для аграрного виробництва з урахуванням сезонності.

2. Рентабельність інвестицій (ROI): $ROI = (7104,2 / 15474,49) \times 100\% = 45,9\%$. Високий рівень рентабельності свідчить про ефективне використання інвестованого капіталу.

3. Індекс прибутковості (PI): $PI = 7104,2 / 15474,49 = 0,46$. При цьому варто зазначити, що розрахунок PI при трирічному горизонті (загальний прибуток за 3 роки – 21 312,6 тис. грн) дає значення: $PI_3 = 21312,6 / 15474,49 = 1,38$.

Отже, при довгостроковому підході проєкт є економічно доцільним.

Проєкт виробництва біопалива на базі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є ефективним за основними економічними критеріями. Його реалізація сприятиме зменшенню залежності від традиційних енергоносіїв, покращенню екологічної ситуації та створенню додаткових робочих місць у сільській місцевості. Це відповідає як стратегічним цілям підприємства, так і сучасним вимогам до сталого агробізнесу.

Удосконалення системи управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринку та впровадження інноваційних проєктів, зокрема – створення виробництва твердого біопалива. Розвиток нового напрямку діяльності вимагає гнучкої та адаптивної системи управління, яка базується на стратегічному плануванні, сучасних технологіях обліку й аналізу, прозорих внутрішніх комунікаціях та високому рівні персональної відповідальності управлінців.

Також доцільним є вдосконалення процесів управління інвестиційними потоками, оптимізація логістики та створення окремого підрозділу з координації «зелених» ініціатив. Таким чином, оновлена система управління забезпечить ефективну реалізацію проєкту біопаливного комплексу та сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства загалом.

З метою диверсифікації діяльності підприємства, підвищення ефективності використання сільськогосподарських угідь та реалізації стратегії сталого розвитку, ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» ініціювало проєкт зі створення промислового комплексу з вирощування енергетичних культур, збирання біомаси та виробництва твердого біопалива у вигляді пелет.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки стану та напрями удосконалення управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» можна зробити наступні висновки.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є багатогалузевим підприємством, що здійснює діяльність у сфері рослинництва, тваринництва, виробництва цукру та зберігання зерна. Основні культури, які вирощує компанія, включають пшеницю, ячмінь, цукровий буряк, соняшник, кукурудзу, сою та ріпак. Крім того, підприємство має власний цукровий завод та хлібоприймальне підприємство.

Фінансово-економічна діагностика підтвердила стабільну динаміку розвитку підприємства. Протягом аналізованого періоду ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» демонструвало зростання основних показників діяльності: обсягів виробництва, чистого доходу, прибутку. Однак спостерігається низький рівень оборотності капіталу, характерний для сільськогосподарських підприємств, що обумовлює потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів.

Оцінка системи управління показала наявність низки сильних сторін: якісна продукція, соціально відповідальна позиція, надійна система прийняття рішень. Разом із тим, виявлено слабкі місця, зокрема – недостатню фінансову підтримку маркетингових заходів, вузький асортимент продукції та відсутність сучасних інструментів мотивації персоналу. SWOT-аналіз підприємства дозволив систематизувати сильні й слабкі сторони, а також окреслити зовнішні можливості й загрози, що стали основою для розроблення стратегічних альтернатив подальшого розвитку.

У результаті аналізу сформульовано низку напрямів удосконалення системи управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина», серед яких реалізації стратегії сталого розвитку, ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» ініціювало проєкт зі створення промислового комплексу з вирощування

енергетичних культур, збирання біомаси та виробництва твердого біопалива у вигляді пелет.

Проект виготовлення біопалива для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» демонструє високу потенційну ефективність з окупністю приблизно за 2,2 роки і річним чистим прибутком близько 7,1 млн грн. Реалізація даної стратегії сприятиме диверсифікації бізнесу, забезпеченню енергетичної незалежності підприємства та покращенню екологічної ситуації. Для прийняття остаточного рішення рекомендується провести детальне техніко-економічне обґрунтування з уточненням всіх витрат та можливих джерел фінансування.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління підприємством надало можливість зробити наступні висновки.

1. Система управління підприємством – це сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують цілеспрямовану діяльність організації для досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Вона включає управлінські структури, методи, процеси, ресурси й інструменти, які використовуються для прийняття та реалізації управлінських рішень. Сутність системи управління полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища, досягненні економічної стабільності, конкурентоспроможності та розвитку.

2. Механізм управління підприємством в системі менеджменту охоплює інструменти, важелі, методи та процедури, які забезпечують реалізацію управлінських функцій. Його структура включає планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Ефективний механізм управління передбачає налагодження горизонтальних та вертикальних зв’язків між підрозділами, визначення чіткої відповідальності, систематичне оновлення управлінської інформації, а також адаптацію до стратегічних змін. Саме цей механізм виступає основою для реалізації цілей підприємства в рамках сучасного менеджменту.

3. Оцінка ефективності системи управління підприємством здійснюється з використанням кількісних та якісних методів. Серед них – аналіз ключових показників ефективності (KPI), діагностика організаційної структури, рівня централізації управління, мотивації персоналу, а також методи стратегічного аналізу (SWOT, BCG, PEST). Комплексна оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління, визначити резерви підвищення її ефективності, спрогнозувати потенційні ризики та

сформувати управлінські рішення, що забезпечать стабільне функціонування підприємства.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальною основою ефективної системи управління підприємством. Воно включає закони України, підзаконні акти, галузеві стандарти, локальні нормативні документи, а також внутрішні регламенти, посадові інструкції, положення про структурні підрозділи тощо. Інформаційне забезпечення охоплює системи збору, обробки, зберігання та передачі управлінської інформації, що необхідна для прийняття рішень. Разом вони формують правову й інформаційну базу для координації діяльності підприємства, мінімізації ризиків і досягнення стратегічних цілей.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомплекс «Зелена долина» є одним із провідних сільськогосподарських виробників південної частини Вінницької області та представляє аграрний сектор у складі групи компаній «ТЕРРА ФУД». До складу підприємства входять кілька сільськогосподарських формувань, а також цукровий завод, племінне господарство і хлібоприймальне підприємство.

6. Як висновок щодо фінансово-економічного стану ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» зазначимо те, що за 2022–2024 роки підприємство продемонструвало позитивні тенденції у більшості фінансових показників. Зокрема, компанія збільшила чистий дохід від реалізації продукції на 17,45%, що вказує на зростання обсягів діяльності та розширення ринку збуту. Проте зросла собівартість продукції на 26,02%, що призвело до зниження валового прибутку на 18,57%. Коефіцієнт покриття стабільно перевищує нормативне значення, що вказує на достатній рівень короткострокової платоспроможності. Однак, коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році зменшився до 0,04, що є дуже низьким і вказує на можливі труднощі з покриттям зобов'язань без використання запасів.

7. Система управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є стабільною, однак потребує вдосконалення в ряді аспектів, таких як

оптимізація витрат, управління дебіторською заборгованістю, розвиток персоналу та покращення внутрішніх інформаційних систем. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності управлінських процесів, що дозволить забезпечити стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

8. Удосконалення системи управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринку та впровадження інноваційних проєктів, зокрема – створення виробництва твердого біопалива. Розвиток нового напрямку діяльності вимагає гнучкої та адаптивної системи управління, яка базується на стратегічному плануванні, сучасних технологіях обліку й аналізу, прозорих внутрішніх комунікаціях та високому рівні персональної відповідальності управлінців.

Проєкт виробництва біопалива на базі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» є ефективним за основними економічними критеріями. Запровадження виробництва біопалива дозволить ТОВ «Агрокомплекс «Зелена Долина» не лише зменшити енергетичні витрати, а й створити нові робочі місця, покращити екологічну ситуацію та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіцький Р. В. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5-6. С. 64-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_5-6_11
2. Баєва О. В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування: навчальний посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
3. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. №2. С. 13–19.
4. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПИ». 2017. №24(1246). С. 44–47.
5. Бікулов Д. Т. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя: Запорізь. нац. ун–т, 2017. 359 с.
6. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. Економіка і суспільство. 2018. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
7. Бондаренко В., Гонтарук Я. Формування моделей маркетингу взаємодії сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива. Економіка та суспільство. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-67>
8. Бондар Ю.А., Пісарєва О.В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Випуск 8. С. 22-29.
9. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського

політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>.

10. Буреннікова Н. В. Результативність функціонування підприємств як систем на засадах SEE-управління: сутність, урахування фактора часу та циклічності. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 303-309.

11. Волощук Л. О., І Якимчук. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством в умовах концепції сталого розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2024. № 9(2). С. 26-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9(2)__5)

12. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез. 2017 р. Дніпро. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm

13. Гонtareва І. В. Функціональна організованість як фактор оцінки системної ефективності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 683. С. 216–223.

14. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процесу. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_27.

15. Економічна доцільність виробництва твердого біопалива з енергетичних культур в Україні : кол. моногр. / [Кизим М. О., Хаустова В. Є., Костенко Д. М., Котляров Є. І., Салашенко Т. І., Губарева І. О.]. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 242 с.

16. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-2>

17. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці

Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 2 (74). 2024. С. 116-122. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3072/3518>.

18. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2011. 644 с.

19. Капталан С. М., Літвінов О. С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Управління розвитком. 2016. № 3 (185). С. 59-65.

20. Капталан С. М., Літвінов О. С. Організаційно-економічні складові механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business : collective monograph / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V. M. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. P. 318-327.

21. Капталан С. М., Літвінов О. С. Складові організаційно-економічного механізму управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 3 (18), Т. 1. С. 41-45.

22. Кацемір Я. В., Алещенко Л. О. Сутність та ключові аспекти дослідження економічної категорії «система управління підприємством». Інтелект XXI. 2019. № 6(1). С. 81-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_6(1)_17)

23. Кириленко І.Г., Токарчук Д.М. Ефективна організація використання відходів аграрних підприємств у формуванні енергетичної та екологічної безпеки. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 2 (52). С. 66–83.

24. Коломієць Т. Розвиток виробництва біопалива в Україні під час військового стану. Економіка та суспільство. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-55>

25. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf

26. Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова, Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>.

27. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 44. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_44_3

28. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

29. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 562-565. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-13/20-stati-13/1502-ladunka-i-s-ribalka-t-m>.

30. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.

31. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-95110a13c175842f/content>

32. Лапіцька С.Ю. Управління підприємством в умовах інновацій: монографія. Дніпро: Наука і освіта, 2002. 236 с.

33. 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. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.

34. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
35. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. 2016. № 5. С. 178-183.
36. Маковецька І.М., Валенок А.М., Диченко А.С. Удосконалення системи управління підприємством. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2024. № 2(45). С. 62-67. URL: 10.31673/2415-8089.2024.010808
37. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
38. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. Virtus: scientific journal. 2019. № 35. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf
39. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.
40. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 319 с.
41. Осаволук Т. В., Таранич О. В. Складники ефективного управління операційним менеджментом агропромислового підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. [Том 1. № 16](#). С. 106-110. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/15805>
42. Палеха Ю. І., Мошек І. К. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2018. 528 с.
43. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
44. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки.

Серія : Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217-224.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_28

45. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.

46. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

47. Саврас І., Томаневич Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61>.

48. Садчикова І. В., Садчиков В. С. Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Фінансові дослідження. 2016. № 1 (1). С. 87–95.

49. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>

50. Селезнєва 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>.

51. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

52. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

53. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1 : навч. посіб. / [Н. С. Іванова, Н. С. Приймак, І. А. Карабаза, І. В. Шаповалова, Ю. Б. Лижник] ; ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с.

54. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Економіка і організація управління. 2020. № 4(40). С. 143–152. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10197>.

55. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. Економіка і управління .2021. Випуск 50. С. 130-137.

56. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21

57. Устенко А.О., Малинка О. Я. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект) : монографія. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 270 с.

58. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.

59. Хайло Я. М. Методологічні аспекти управління підприємством. In: The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21–24, 2021, Bilbao, Spain. 612 p.

60. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. Економіка промисловості. 2014. № 4(68). С. 97-104.

61. Харченко В. А. Сутність системи управління розвитком промислового. Економіка промисловості. 2013. № 4. С. 100-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2013_4_10

62. Хвальчик І. Л., Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. ECONOMICS: time realitie. 2020. № 1(47). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf>.

63. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.

64. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 280-286.

65. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія «Економіка». 2014. Випуск

710-711. С. 70–75.

66. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Випуск № 16. С. 549–553.

67. Шкільняк М. М., Овсянюк–Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

68. Шпак Я. Середовище формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Роль інновацій в трансформації образу сучасної науки : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 27–28 грудня 2019 р.). Київ : Інститут інноваційної освіти, 2019. С. 165-166.

69. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Навчальний посібник з дисципліни «Основи менеджменту». Мелітополь, 2015. 480 с. URL: http://pidruchniki.com/75127/menedzhment/upravlinskiy_tsikl#19

70. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. №1(76). С. 130-136.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»



