

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
Гринчук професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ СТОВ «НИВА»)

Виконала: Твіленева Оксана Андріївна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Богдан Валерійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

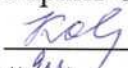
Рецензент: доцент Зубченко Вікторія Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Твіленева Оксана Андріївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24» 04 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Твіленевої Оксани Андріївни

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління ефективністю діяльності підприємства (за матеріалами
СТОВ «Нива»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідити економічну сутність процесу управління ефективністю на підприємстві; діючі схеми організаційної структури та структури управління; надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; надати оцінку та аналіз ефективності системи управління на підприємстві; розробити теоретичні підходи удосконалення процесу управління ефективністю підприємства; здійснити обґрунтування пропозицій з удосконалення процесу управління ефективністю на підприємстві.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

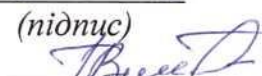
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи



доцент Б.В. Хахула

Здобувачка


(підпис)

О.А. Твіленева

Дата отримання завдання «24» 04 2024 р.

РЕФЕРАТ*Твіленева О.А.***УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА****(за матеріалами СТОВ «Нива»)**

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення процесу управління на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розглянуто теоретичні основи управління підприємством, розробки пропозицій щодо підвищення такої ефективності та оцінки результативності наведених пропозицій на базі СТОВ «Нива». Розкрито сутність, функції та форми управління підприємством, визначено сучасні механізми, проаналізовано світовий досвід та шляхи підвищення ефективності управління підприємством.

У роботі запропоновано вдосконалити процес управління ефективністю діяльності підприємства на основі впровадження нового методу планування діяльності та проведена оцінка результативності даних пропозицій.

Зроблено висновок, що СТОВ «Нива» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати для успішного існування товариства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 41 сторінку основного тексту, 12 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 30 найменувань, додатки.

Ключові слова: управління підприємством, ефективність, функції управління, форми управління, планування діяльності підприємства, управління за цілями.

ANNOTATION

Tvilenova O.A.

EFFECTIVENESS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

(based on materials of "Nyva" LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the management process at the enterprise was studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods were used.

The paper examines the theoretical foundations of enterprise management, develops proposals to increase such efficiency, and assesses the effectiveness of the above proposals based on the STOV "Nyva". The essence, functions, and forms of enterprise management are revealed, modern mechanisms are identified, and world experience and ways to increase the efficiency of enterprise management are analyzed.

The paper proposes to improve the process of managing the efficiency of the enterprise based on the implementation of a new method of activity planning and assess the effectiveness of these proposals.

It is concluded that STOV "Nyva" in 2024 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow obtaining high results for the successful existence of the company.

The bachelor's qualification work contains 41 pages of the main text, 12 tables, 4 figures, a list of sources used with 30 names, appendices.

Key words: enterprise management, efficiency, management functions, forms of management, enterprise activity planning, management by objectives.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ УСУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НИВА»...	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика СТОВ «Нива».....	19
2.2. Аналіз ефективності управління підприємством.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «НИВА».....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Стабілізація національної економіки та забезпечення технічної спроможності у подальшому розвитку багато в чому залежить від ефективності функціонування існуючих виробничих підприємств України. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Забезпечення ефективності діяльності є однією з головних завдань будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам. Саме тому для забезпечення стійкого зростання ефективності наприкінці ХХ століття й виник особливий розділ менеджменту організацій – управління ефективністю.

Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчалися багатьма зарубіжними вченими. Серед цих наукових праць варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Т. Пітерс, О. Рац, Дж.К. Лафта, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге. Також в останнє десятиріччя в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Зокрема, в роботах таких вчених як Т. Говорушко, А. Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, І. Тадика визначається поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та його деякі теоретичні та методологічні аспекти. Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності для підприємств, виникає потреба в уточненні,

систематизації та формулюванні основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства, а також формуванні методології системи управління ефективністю діяльності підприємства, удосконалення методів, механізмів управління та програми мотивацій.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування і розробка методичного забезпечення шляхів вдосконалення управління ефективністю діяльності СТОВ «Нива».

Відповідно до мети сформульовано наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади управління підприємством в сучасних ринкових умовах;
- визначити сутність, функції та форми управління підприємством в умовах розвитку;
- дослідити сучасні процеси та механізми управління ефективністю підприємства;
- проаналізувати світовий досвід управління підприємством та основні шляхи підвищення його ефективності;
- охарактеризувати організаційно-господарську та фінансово-економічну діяльність підприємства;
- проаналізувати ефективність управління діяльністю досліджуваного підприємства;
- запропонувати основні шляхи підвищення ефективності управління підприємством;
- оцінити результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є управління діяльністю підприємства СТОВ «Нива».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності управління діяльністю СТОВ «Нива».

Інформаційною основою дослідження кваліфікаційної роботи є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, монографії, статті провідних вчених

матеріали періодичних видань, фінансово-господарська звітність СТОВ «Нива» за 2022-2024 рр.

У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення, індексний, графічний, логічний, методи економічного і економіко-статистичного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме підвищенню ефективності процесу управління на підприємстві.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву» (м. Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 30 найменувань. Загальний обсяг основного тексту роботи складає 41 сторінку. Текст ілюстровано 12 таблицями, 4 рисунками та додатками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Підприємство, функціонуючи на ринку, переслідує певну мету. Такою метою є одержання певної економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання двох ключових завдань – задоволення суспільних потреб у певній продукції (роботах, послугах) та отримання прибутку підприємством або підприємцем.

При цьому підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, залежить від нього та використовує ці взаємозв'язки з максимальною користю для себе. Разом з тим, всередині самого підприємства відбуваються процеси виробництва, організації збуту, технічного оновлення, навчання персоналу та цілого ряду інших функцій. Всі вони спрямовані на виробництво вихідного продукту або надання послуги, які створюються для задоволення потреб ринку. Для досягнення поставлених цілей на підприємстві слід розподілити виконувані функції між окремими складовими системи: виробничими і невиробничими підрозділами (цехами, відділами, дільницями, заводами), окремими працівниками всередині них, а також забезпечити координацію їх діяльності. Цим займається керівник підприємства та управлінці (менеджери) різних рівнів. Останні і виконують функції координації роботи усіх підрозділів підприємства.

Управління підприємством є діяльністю, спрямованою на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на всі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу. Існують різні наукові підходи до визначення поняття «управління» (табл. 1.1).

Завдання управління підприємством – забезпечити скоординовану діяльність його підрозділів, а також координацію роботи підприємства з елементами зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Визначення та акценти поняття «управління»

Визначення	Акценти
Це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [2, с. 14]	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві
Елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності [4, с. 376]	Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його функціонування
Процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [7, с. 194]	Процес реалізації функцій управління підприємством
Процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [9, с. 10]	Трансформаційний процес об'єкта управління внаслідок цілеспрямованої інформаційної дії на нього суб'єкта управління
Сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані або переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій [12]	Комплекс процесів із забезпечення життєдіяльності й розвитку підприємства, що є наслідком реалізації цілеспрямованих інформаційно обґрунтованих дій

Особливе місце управління в ринковій економіці обумовлене тим, що саме воно повинно забезпечити зв'язок, інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Наприклад, інтересів його власника щодо одержання доходу, забезпечення потенційних можливостей для майбутнього розвитку; інтересів працівників підприємства щодо належного рівня оплати праці, соціального захисту, створення умов для відпочинку та всебічного розвитку.

Управління підприємством пов'язує воедино його внутрішні резерви і зовнішнє середовище, найбільш суттєвими компонентами якого є державне регулювання економіки, конкуренція, стан соціального середовища тощо. Управління в такому випадку посилює можливості підприємства адаптуватись до середовища, підвищує його конкурентоспроможність.

Визначені підприємством цілі та завдання реалізуються через управлінську діяльність всередині підприємства на основі поділу праці. Така праця спрямована на зміну стану підприємства відповідно до поставлених

завдань і знаходить відображення у функціях управління, які є конкретним видом управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами і способами, а також відповідна організація робіт.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид господарської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища. За цими ознаками можна виділити загальні та конкретні функції менеджменту (рис. 1.1).

Функції загального керівництва	Конкретні (спеціальні) функції	Забезпечуючі функції
• планування • організація • координація • мотивація • контроль	• функції-задачі • функції-операції • внутрішньо-організаційні функції • зовнішні	• штабна • кадрова • матеріально-технічна • фінансово-господарська

Рис. 1.1. Класифікація функцій управління

Процес організації управління потребує створення організаційної структури, яка визначає розподіл завдань, розміщення і використання ресурсів.

Організаційна структура управління – це склад, взаємодія, підзвітність елементів системи управління, тобто окремих підрозділів та працівників. Між елементами системи управління підприємством існують певні зв'язки, які поділяються на:

- *лінійні* – виникають між структурними підрозділами різних рівнів управління, тобто коли керівники цих підрозділів адміністративно підпорядковані між собою (наприклад, директор – начальник цеху – змінний майстер);

- *функціональні* – характеризують взаємодію керівників, які виконують визначені функції на різних рівнях управління і між ними не існує адміністративного підпорядкування (наприклад, головний технолог –

начальник фінансового відділу – начальник цеху);

- *міжфункціональні* – мають місце між підрозділами одного управлінського рівня (наприклад, начальник цеху тваринництва – начальник цеху рослинництва – начальник цеху переробки).

Від ефективної організаційної структури управління залежить ефективність функціонування самих підприємств. При цьому вони мають повну самостійність у формуванні своєї структури.

Для вітчизняної науки термін «управління ефективністю» не є новим. В період побудови ринкової економіки під управлінням ефективністю підприємства передбачалося здійснення низки управлінських функцій (планування, вимірювання, аналіз, контроль) щодо окремих показників ефективності виробництва і фінансових результатів, наприклад, продуктивності праці або прибутку, з метою забезпечення їхнього зростання. Однак, враховуючи особливості того періоду, дані дослідження були спрямовані на виживання підприємств в умовах трансформаційної кризи, викликаній руйнуванням централізованої системи планування, розривом господарських зв'язків, невизначеності перспектив розвитку, і тому їх результати переважно носили специфічний антикризовий і короткостроковий характер. Крім того, вони повністю спиралися на методологію вимірювання і аналізу ефективності соціалістичного підприємства, яка через певні чинники в ринкових умовах втрачає свою дієвість.

В останній час в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги [1-5]. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться. Управління ефективністю діяльності підприємства розглядається як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам». Однак таке трактування є досить обмеженим, оскільки воно: заганяє процес управління ефективністю у вузькі тимчасові рамки

(оперативність); функціонально обмежує його лише регулюванням, випускаючи з розгляду інші важливі функції управління – планування, оцінка, аналіз, контроль тощо; не враховує внутрішні та зовнішні умови роботи підприємства, наприклад, ресурсне забезпечення, ступінь конкретності ринку. Сучасні автори [1-5] пропонують схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Управління ефективністю – це систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів. Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається зі взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він розділює їх на окремі процеси:

- планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку;
- постановка цілей;
- контроль ефективності;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- аналіз та оцінка ефективності діяльності;
- перегляд завдань з ефективності.

Разом з тим слід зазначити, що управління ефективністю повинно бути:

- 1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;
- 2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп; і повинно включати:
 - підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності;
 - постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться;
 - управління поведінкою, забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яке сприяє оптимізації виробничих відносин.

Управління ефективністю – це процес створення робочого середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, вона розглядає дане поняття у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субститут традиційної системи оцінки діяльності [10]. Разом з тим, на думку більшості авторів, поняття зводиться до того, що управління ефективністю – це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності.

Управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними. У своїй монографії ці автори виділяють два засоби управління ефективністю:

- 1) розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників;
- 2) вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок [12].

Обидва засоби мають переваги і недоліки, але успішні підприємства

збалансовують їх обидва задля сприяння зростанню співробітників.

На наш погляд, деякі автори [8-12] не виправдано пов'язують управління ефективністю лише з управлінням людськими ресурсами та не враховує інших важливих факторів забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не залежать від персоналу підприємства та мають бути враховані при побудові такої системи.

У цьому сенсі доречним є наведення думки іншого дослідника [13], яка підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш "керованою". Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом.

На відміну від викладених вище існують й інші більш системні визначення сутності управління ефективністю, зокрема:

- управління ефективністю є постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності [15];

- управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [16].

Останнє з визначень, на наш погляд, є найбільш повним та визначає управління ефективністю як особливий підхід менеджменту. Та оскільки ефективність є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства, враховуючи вище зазначене, ми сформулювали власне визначення цього поняття:

Управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів.

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні:

1) вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;

2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;

3) провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства.

Отже, успіх будь-якого бізнесу багато в чому визначається ефективністю менеджменту. В умовах сьогодення одним із ключових напрямків оптимізації систем менеджменту є розробка міцних теоретичних і методологічних механізмів ефективного управління, особливо на рівні окремих підприємств.

Загальна концепція управління аграрним виробництвом включає наступні основні риси:

- об'єднує теорії управління;
- враховує умови, в яких функціонує об'єкт адміністрування;
- формує та трактує стратегічну інформацію;
- передбачає наслідки рішень;
- застосовує певні інструменти і методи для оцінки і дослідження об'єкта менеджменту;
- створює умови для стратегічної операції.

Ефективність управління – це результативність системи і процесу управління як взаємодія керованих систем і систем контролю або інтегрований результат взаємодії компонентів управління.

Підвищення ефективності управління є головною умовою поліпшення кінцевих результатів. Забезпечення високої ефективності системи управління багато в чому залежить від об'єктивності та достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка «вносить визначеність, виявляє реальні тенденції, дозволяє виявити, виміряти і оцінити головні чинники, що впливають на ефективність управління, а через нього – на результати діяльності підприємства» [21].

Ось чому серед проблем, вирішення яких вимагає сьогодні практика господарської діяльності, слід виділити проблему вдосконалення оцінки ефективності системи управління підприємством, при цьому особливої уваги заслуговує виявлення її істотних характеристик, характеру і ступеня взаємозв'язків, механізму практичного використання.

У даний час існує безліч можливостей для вдосконалення управління, кожна з яких націлена як на керівника, так і на його особисті і професійні якості, а також на кожен елемент управління. Робота по підвищенню ефективності управління може починатися з будь-якої складової, оптимізація якої на даний момент є найбільш важливим для організації. Необхідно вести постійний моніторинг за співвідношенням елементів. Найбільш ефективними способами підвищення ефективності системи управління є:

1. Покращення структури управління, її максимальне спрощення,

децентралізація основних функцій, визначення повноважень персоналу з урахуванням особистої кваліфікації та якостей.

2. Розробити стратегію розвитку організації з урахуванням її сильних і слабких сторін, розробити філософію і політику компанії, яка включає всі її функціональні області.

3. Розробка інформаційно-аналітичної системи компанії, що дозволяє ефективно спілкуватися між окремими працівниками та підрозділами.

4. Формування системи прийняття рішень, правил управління, системи мотивації.

5. Система безперервного підвищення кваліфікації співробітників шляхом навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації.

6. Формування системи відбору, навчання, оцінки та ротації менеджерів, планування їх кар'єри, оцінка та аналіз стилю лідерства, адаптованого до внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на компанію.

7. Використання найбільш ефективних методів відбору, оцінки і навчання компетентних і сумісних кадрів з метою створення найбільш сприятливого соціально-психологічного клімату.

Проблема управління ефективністю є невід'ємною частиною економіки управління, яка включає врахування: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє та використовує керівництво системи управління; адміністративні витрати, що визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт на виконання відповідних управлінських функцій; вид управління роботою; ефективність управління, ефективність «дій людей у процесі діяльності організації, реалізації інтересів, у досягненні певних цілей» [8]. У процесі управління використовуються: людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси і залежно від вміння та цілеспрямованого використання досягається той чи інший результат.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «НИВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «Нива»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Нива» знаходиться в Київській області, смт. Рокитне. Воно було засноване ще в 1930 році. В 1995 воно було реорганізоване в КСП «Нива», і лише в 2000 році перейменувалося в СТОВ «Нива».

На даний час СТОВ «Нива» є одним із провідних сільськогосподарських підприємств району. Підприємство знаходиться в зоні Лісостепу. Основні ґрунти: чорноземи типові, чорноземи лугові. Близько знаходиться залізниця. Відстань від міста Києва близько 160 км.

Територія господарства знаходиться в північній частині Правобережжя Лісостепу. Вона представлена слабо хвилювою рівниною з вираженим мікрорельєфом у вигляді неглибоких впадин. Рівнинна частина території господарства складає біля 96,5% від усієї земельної площі підприємства.

СТОВ «Нива» веде господарську діяльність на землі, яка складається з багатьох земельних наділів (паїв) фізичних осіб. Площа землі складає близько 1800 га, і залежить від кількості укладених договорів про оренду і розмірів орендованих ділянок. Майже усі сільськогосподарські угіддя використовуються під рілля. На території господарства переважають опідзолені чорноземи, темно-сірі лісові ґрунти та глибокі малогумусні чорноземи.

Станом на 1 січня 2024 року всього працюючих – 57 працівників. Трудові ресурси СТОВ «Нива» розподілені в рослинництві, тваринництві та в допоміжній галузі. Рослинницька галузь представлена тракторною бригадою і ріллярською бригадою. Тваринницька галузь представлена свинофермою. Існують допоміжні і обслуговуючі галузі – будівельна бригада і автопарк, а також їдальня, що обслуговує працівників товариства.

Схема організаційної структури управління СТОВ «Нива» наведена на рис.

2.1.

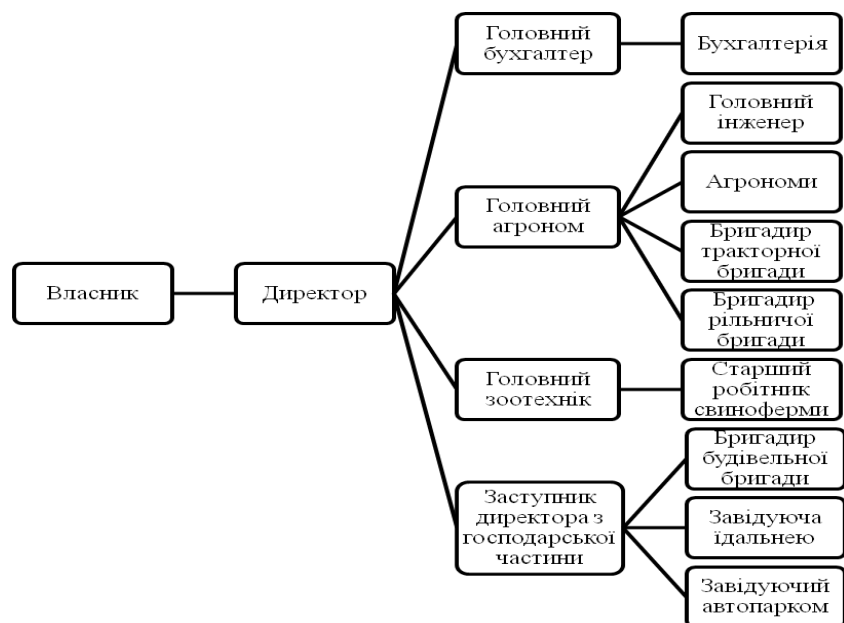


Рис. 2.1. Система управління СТОВ «Нива»

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності СТОВ «Нива»

Галузі виробництва очолюють головні спеціалісти, яким підпорядковані керівники структурних підрозділів товариства. Їм, у свою чергу, підпорядковуються працівники окремих структурних підрозділів. Оскільки на підприємстві найбільше розвинена галузь рослинництва, то найбільше працівників обслуговує саме рослинництво.

Щоб забезпечити існуючий рівень виробництва, СТОВ «Нива» планує зберегти існуючу структуру господарства та систему управління підприємством.

Використовуючи дані фінансової звітності, проведено аналіз ефективності господарської діяльності СТОВ «Нива», результати якого відображені у таблиці 2.1.

За аналізований період частка необоротних активів СТОВ «Нива» в структурі активів зменшилася з 44,51% у 2020 році до 28,38% у 2024 році) при лише незначному їх зменшенні в грошовому виразі (з 2806 тис. грн. до 2792 тис грн. відповідно). Це пояснюється тим, що підприємство різко збільшило свої оборотні фонди, які на кінець аналізованого періоду склали понад 70% всіх активів. Дане зростання відбулося за рахунок збільшення обсягу дебіторської

Таблиця 2.1

Склад та структура майна СТОВ «Нива» за 2022 – 2024 роки

Активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	± тис. грн.	2024 у % до 2022
I. Необоротні активи								
Незавершене будівництво	38	0,56	38	0,50	38	0,39	-14	73,1
Основні засоби:								
залишкова вартість	3403	49,75	3035	40,16	2678	27,22	31	101,2
первісна вартість	5510	80,56	5664	74,95	5744	58,39	1096	123,6
знос	2107	30,80	2629	34,79	3066	31,17	1065	153,2
Довгострокові біологічні активи	97	1,42	101	1,34	70	0,71	-31	69,3
Довгострокові фінансові інвестиції	6	0,09	6	0,08	6	0,06	0	100,0
Усього необоротних активів	3544	51,81	3180	42,08	2792	28,38	-14	99,5
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси:	1163	17,00	1087	14,38	1605	16,32	736	184,7
Поточні біологічні активи	556	8,13	444	5,88	641	6,52	409	276,3
Незавершене виробництво	576	8,42	732	9,69	1338	13,60	768	234,7
Готова продукція	194	2,84	1040	13,76	1149	11,68	953	586,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	330	4,82	283	3,74	1453	14,77	1317	1068,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	11	0,16	–	–	–	–	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	458	6,70	786	10,40	856	8,70	-616	58,2
Грошові кошти та їх еквіваленти:								
в національній валюті	9	0,13	5	0,07	3	0,03	-12	20,0
Усього оборотних активів	3296	48,19	4377	57,92	7045	71,62	3547	201,4
Разом майна	6840	100	7557	100	9837	100	3533	156,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Нива»

Таблиця 2.2

Склад та структура джерел формування майна СТОВ «Нива», за 2022 – 2024 роки

Пасиви	На 1.01.2022		На 1.01.2023		На 1.01.2024		Зміни	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	± тис. грн.	2024 у % до 2022
I. Власний капітал								
Статутний капітал	220	3,22	220	2,91	220	2,24	0	100
Інший додатковий капітал	353	5,16	353	4,67	353	3,59	-577	38,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2036	29,77	2898	38,35	3513	35,71	2334	298,0
Усього за розділом I	2609	38,14	3471	45,93	4086	41,54	1757	175,4
II. Забезпечення таких витрат і платежів								
Забезпечення виплат персоналу	5	0,07	–	–	–	–	-120	–
Усього за розділом II	5	0,07	–	–	–	–	-120	–
III. Довгострокові зобов'язання								
Довгострокові кредити банків	417	6,10	–	–	–	–	-103	–
Інші довгострокові зобов'язання	1214	17,75	1214	16,07	1214	12,34	-522	69,9
Усього за розділом III	1631	23,85	1214	16,07	1214	12,34	-625	66,0
IV Поточні зобов'язання								
Короткострокові кредити банків	–	–	–	–	863	8,77	833	2877
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1157	16,92	1578	20,88	2489	25,30	2024	535,3
Поточні зобов'язання за розрахунками:								
з бюджетом	496	7,25	371	4,91	111	1,13	-275	28,8
зі страхування	30	0,44	17	0,22	32	0,32	-42	42,5
з оплати праці	30	0,44	36	0,48	55	0,56	23	171,9
Інші поточні зобов'язання	882	12,89	870	11,51	988	10,04	-42	95,9
Усього за розділом IV	2595	37,94	2872	38,00	4537	46,12	2521	225,1
V. Доходи майбутніх періодів								
Баланс	6840	100	7557	100	9837	100	3533	156,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Нива»

заборгованості більше, ніж у 10 разів, та за рахунок зростання обсягів окремих видів запасів у 2-5 разів. Загалом, за аналізований період активи СТОВ «Нива» зросли на 56,04%, що свідчить про розширення підприємством своєї діяльності.

В таблиці 2.2. наведено склад та структура джерел формування майна СТОВ «Нива». СТОВ «Нива» прагне працювати за рахунок власних коштів, тому за аналізований період добре помітна тенденція до зростання майже у 2 рази питомої ваги власного капіталу в структурі пасивів підприємства. Проте, внаслідок непередбаченої політики надання комерційних кредитів, підприємство має значний обсяг дебіторської заборгованості (табл. 2.1), який зумовлює нестачу вільних коштів для здійснення підприємством своєї виробничо-господарської діяльності. Для подальшого функціонування СТОВ «Нива» було змушене залучити додаткові короткострокові кредити, тому частка поточних зобов'язань в структурі пасивів зросла більше, ніж у 2 рази.

За аналізований період СТОВ «Нива» збільшує розмір свого майна. При цьому спостерігається явна тенденція до зростання частки поточних короткострокових позичок на фоні значного зменшення розміру довгострокових. Також, протягом аналізованого періоду зростав обсяг власного капіталу, що було зумовлено постійним рефінансуванням нерозподіленого прибутку.

В аграрному виробництві земля – це головний засіб виробництва, без неї практично неможливий виробничий процес. Земля є одночасно і засобом, і предметом праці, і базисом розміщення продуктивних сил. Вона значною мірою визначає темпи росту і рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. СТОВ «Нива» веде господарську діяльність на землі, яка складається з багатьох земельних наділів (паїв) фізичних осіб. Рельєф земель господарства – в основному рівнинний, 90% земельних угідь господарства становлять родючі ґрунти чорноземи. Структура земельних угідь і посівних площ, та їх динаміка на СТОВ «Нива» наведена у таблиці 2.3. За даними таблиці можна сказати, що за 2022 – 2024 рр. земельні площі у СТОВ «Нива» майже не змінилися (зменшились лише на 2,8%), Майже незмінною залишається й площа ріллі. Проте зросла площа під зерновими та технічними культурами. Це пояснюється зростанням коефіцієнта використання землі на 20,2%.

Динаміка і структура земельних угідь і посівних площ СТОВ «Нива»

Види угідь	2022р.		2023 р.		2024 р.		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	1818	100	1812	100	1775	100	97,2
У т. ч.: сільськогосподарські угіддя	1818	100	1812	100	1775	100	97,2
із них: рілля	1669	91,8	1663	91,8	1626	91,6	97,0
в т.ч. - зернові	1050	57,8	795	43,9	966	54,4	122,4
технічні культури	576	31,68	868	47,9	660	37,2	108,9
Кормові угіддя, всього	—	—	—	—	—	—	—
Ліс і чагарники	—	—	—	—	—	—	—
Ставки	—	—	—	—	—	—	—
Інші землі	149	8,2	149	8,2	149	8,4	100,0
Коефіцієнт використання земельних ресурсів	1	X	1	X	1	X	100,0
Коефіцієнт розораності земель	91,8	X	91,8	X	91,6	X	99,8
Коефіцієнт використання землі	97,4	X	100	X	100	X	120,2

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Нива»

Як видно із таблиці, земельних площ під кормовими угіддями, лісами, чагарниками і ставками у підприємства немає. Не змінилася площа під іншими землями, до яких у господарстві відносять тимчасово не зайняті посівами угіддя, і рілля, залишена під пар, – на 1,4% за період аналізу.

Коефіцієнт використання земельних ресурсів і коефіцієнт використання землі, дорівнюють або близькі до 1. Звідси можна зробити висновок, що усі землі, які знаходяться у користуванні СТОВ «Нива», використовуються у його виробничій діяльності. У динаміці ці показники не змінилися, а отже, ситуація залишається однаковою на протязі досліджуваного періоду. Щодо коефіцієнта використання землі, то його зростання свідчить про інтенсивність використання земельних угідь у господарстві.

Кожне підприємство функціонує за певної наявності чисельності персоналу – сукупності працівників, що мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного своєчасного виконання передбачених технологій і робіт у сфері агропромислового виробництва. Склад трудових ресурсів СТОВ «Нива» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Середньооблікова чисельність працівників СТОВ «Нива»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				±	%
Середньооблікова чисельність працівників	42	58	57	3	106,8
у тому числі					
в рослинництві	23	38	35	12	152,2
в тваринництві	21	10	12	-9	57,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Нива»

На підприємстві відбуваються незначні коливання кількості працюючих (зростання на 6,8%). Проте якщо порівнювати по рослинництву й тваринництву, то можна помітити, що кількість зайнятих в рослинництві зросла у 1,5 рази, тоді як кількість працюючих в тваринництві зменшилась майже у 2 рази.

Кожне підприємство при здійсненні виробничої діяльності окрім персоналу і земельних ресурсів також повинно мати у своєму розпорядженні основні і оборотні виробничі фонди. Аналізують основні фонди за їхнім рухом і станом, результати наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху і якісного стану основних засобів СТОВ «Нива»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Рух основних засобів:				
Наявність на початок року, тис. грн.	4193	5510	5664	135,08
Надходження, тис. грн.	642	154	80	12,46
Вибуття, тис. грн.	187	0	0	—
Наявність на кінець року, тис. грн.	4648	5664	5744	123,58
Річний приріст, тис. грн.	455	154	80	17,58
Приріст, %	9,79	2,79	1,41	13,00
Коефіцієнт вибуття, %	4,46	0	0	—
Коефіцієнт оновлення, %	13,81	2,72	1,39	10,07
Стан основних засобів:				
Сума зносу на початок року, тис. грн.	2026	2107	2629	129,76
Сума зносу на кінець року, тис. грн.	2001	2629	3066	153,22
Коефіцієнт зносу на початок року, %	48,32	38,24	46,42	96,07
Коефіцієнт зносу на кінець року, %	43,05	46,42	53,38	124,00
Коефіцієнт придатності на початок року	51,68	61,76	53,58	103,68
Коефіцієнт придатності на кінець року	56,95	53,58	46,62	81,86

Коефіцієнт зносу на кінець року зріс на 24%, що свідчить про зміну співвідношення приросту і зносу основних засобів. Зменшився також коефіцієнт придатності на кінець року на 28,14% – це показує негативну для підприємства тенденцію зниження придатності основних засобів через погіршення умов їх експлуатації, що може призвести до скорочення терміну їх експлуатації. Не менш важливою для ефективного функціонування підприємства є забезпеченість оборотними ресурсами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Забезпеченість СТОВ «Нива» оборотними ресурсами, тис. грн

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Зміни, +/-
Джерела власних коштів	2609	3471	4086	1757
Стабільні пасиви	5	–	–	-120
Всього джерел власних і прирівнених до них коштів	2614	3471	4086	1637
Наявність власних оборотних та прирівняних до них коштів	-930	291	1294	1651
Норматив оборотних коштів	1245	1652	2367	1433
Надлишок, недостача ВОК і прирівняних до них коштів	-2175	-1361	-1073	218
У % до нормативу	-74,7	17,6	54,7	92,9
Оборотні засоби по балансу	3296	4377	7045	3547

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Нива»

Щодо оцінки забезпеченості СТОВ «Нива» оборотними ресурсами можна сказати, що по власних оборотних та прирівняних до них коштах спостерігається великий дефіцит. Проте, товариство намагається покращити фінансову стійкість, збільшуючи з року в рік обсяг власних оборотних коштів, зокрема лише за три останні роки їх дефіцит зменшився майже у 3 рази. Покриття нестачі у власних обігових коштах на підприємстві відбувається в основному за рахунок нерозподіленого прибутку. Але, за нинішніх тенденцій, необхідно ще 4-5 років, щоб повністю ліквідувати дефіцит власних оборотних коштів та досягти їх нормативного мінімуму. СТОВ «Нива» спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, основний напрямок – зерновий. Склад виробничої продукції та її обсяги по СТОВ «Нива» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура і склад товарної продукції СТОВ «Нива»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	±	%
Зернові	2017	46,0	1666	32,6	3185	42,41	2643	587,6
Цукрові буряки	130	3,0	843	16,5	801	10,67	127	118,8
Ріпак	184	4,2	31	0,6	–	–	-193	–
Соя	561	12,8	608	11,9	697	9,28	629	1025
Соняшник	615	14,0	920	18,0	1844	24,55	1624	838,2
Інша продукція рослин-ництва	19	0,4	18	0,4	–	–	-7	–
Всього по рослин-ництву	3526	80,5	4086	79,9	6527	86,91	4823	383,0
Реалізація свиней	850	19,4	1028	20,1	983	13,09	380	163,0
Реалізація овець	3	0,1	–	–	–	–	–	–
Всього по тварин-ництву	853	19,5	1028	20,1	983	13,09	380	163,0
Реалізація іншої продукції	2	0,0	–	–	–	–	-14	–
Всього	4381	100	5114	100	7510	100	4172	225,0

У структурі виробництва товарної продукції СТОВ «Нива» за 2022-2024 рр. переважало виробництво товарної продукції рослинництва. Її частка зросла з 73,42% у 2022 році до 86,91% у 2024 році. Основним напрямком у рослинництві є вирощування зернових культур, їх частка зросла з 23,35% у 2022 році до 42,41% у 2024 році. Частка тваринницької продукції зменшилась з 25,98% у 2022 році до 13,09% у 2023 році. Єдиним напрямком розвитку тваринництва є виробництво і реалізація продукції свинарства. Реалізація іншої продукції, товарів і послуг (до якої відноситься реалізація вторинної продукції рослинництва – наприклад, солома, силос, продаж поросят та ін.) становить 0,02% від усього обсягу реалізації в середньому за 5 років.

Із вище наведених даних можна зробити висновок, що основним напрямком діяльності підприємства є рослинницька галузь, а саме вирощування зернових та зернобобових культур, технічних культур, а також представлена свинарством тваринницька галузь. Загалом по підприємству спостерігається збільшення обсягів реалізації на 4172 тис. грн. (124,99%).

В структурі виробництва й реалізації продукції СТОВ «Нива» спостерігається тенденція до зростання частки зернових та соняшника, при одночасному зниженні частки ріпака. Вся інша продукція вирощується й реалізується на підприємстві кожного року в майже однакових обсягах. Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Формування прибутку СТОВ «Нива» відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Формування прибутку СТОВ «Нива» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Зміни 2024р. до 2022р.	
				±	%
Чистий дохід від реалізації продукції	6535	8073	11180	7265	285,57
Собівартість реалізованої продукції	4604	6236	9109	6201	313,24
Валовий прибуток	1931	1837	2071	1064	205,66
Фінансовий результат від операційної діяльності	986	1179	1005	71	107,60
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	827	1095	877	35	104,16
Чистий прибуток	627	862	615	-9	98,56

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності СТОВ «Нива»

З таблиці 2.8 чітко видно, що за аналізований період спостерігається значне зростання обсягів реалізації. Проте лінія собівартості майже паралельна лінії виручки, тобто собівартість продукції зростає такими ж темпами, що й виручка. Це, в свою чергу, призводить до того, що рівень прибутку за аналізований період майже не змінюється.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства характеризується ефективним використанням усіх ресурсів підприємства та високим рівнем рентабельності виробничої діяльності.

2.2. Аналіз ефективності управління підприємством

З метою підвищення ефективності управління прибутковістю підприємству необхідно систематично здійснювати аналіз формування, розподілу та використання прибутку. Щоб зробити висновок щодо рівня ефективності роботи підприємства, отриманий прибуток необхідно порівняти з

понесеними витратами. Це порівняння, тобто співвідношення прибутку з понесеними витратами, характеризує таке поняття, як рентабельність. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну.

Оцінка ефективності діяльності СТОВ «Нива» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності діяльності СТОВ «Нива» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., (+; -)
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,82	0,82	0,63	-0,19
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	73,53	123,37	52,21	-21,32
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	0,64	0,59	0,61	-0,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,03	0,02	0,02	-0,01
Коефіцієнт фондівдачі	1,32	1,39	1,56	0,24
Коефіцієнт ресурсівдачі	0,93	0,98	0,99	0,06
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	27,51	26,90	28,27	0,76
Рентабельність реалізації за чистим прибутком	27,29	24,14	38,47	11,18
Рентабельність вкладень	20,74	19,03	38,19	17,45
Рентабельність власного капіталу	21,52	23,73	39,50	17,98

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що підприємство працює ефективно, використовуючи при цьому всі свої ресурси. За останні роки підприємство невпинно покращує свої результати діяльності, зменшуючи вплив позичених коштів, збільшуючи оборот капіталу, та збільшуючи ефективність використання власного майна. Коефіцієнт оборотних засобів зменшився на 25 %, що свідчить про скорочення обороту коштів на підприємстві.

Коефіцієнт фондівдачі збільшився на 17,6%, що свідчить про більше отримання коштів від вкладеного у виробництво коштів. Рентабельність реалізації за 2022-2024 роки збільшилась на 40%, це свідчить про те, що

підприємство за 3 роки стало активніше розвиватися, ефективно використовувати власні ресурси та вміло керувати прибутком. Рентабельність вкладень та власного капіталу зросла на 80%. СТОВ «Нива» за 2022-2024 рр. покращило свої фінансові результати та ефективність використання ресурсів. Ріст рентабельності в 1,5 рази за 3 роки свідчить про ефективне управління керівництвом підприємства отриманим прибутком.

Аналіз витрат на управління підприємством є одним із необхідних для оцінки ефективності управлінської праці. Процес управління підприємством впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, тому це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників діяльності.

Саме тому здійснено аналіз динаміки показників витрат за функцією СТОВ «Нива», результати якого наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка витрат за функцією, тис.грн.

Показники	2022 р.	2023р.	2024 р.	Відносне відхилення, %	
				2023 / 2022	2024 / 2023
Виробнича функція	14863	30151	35633	102.86	18.18
Управлінська функція	2494	5208	14404	108.82	176.57
Збутова функція	23251	57874	63622	148.91	9.93
Витрати, що забезпечують інші функції	-13155	-12666	12496	-3.72	-198.66
Всього	41368	93570	122368	126.19	30.78

В 2022 році сума витрат на виконання управлінської функції становила 2494 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2023 році 108.82 % в порівнянні з попереднім періодом. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми на виконання управлінської функції на 176.57 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2024 року сума витрат на виконання управлінської функції становила 14404 тис.грн.

Отже, тенденція зростання витрат на управління пояснюється тим, що на підприємстві створюються та модернізуються нові системи управління, проводяться різноманітні заходи щодо вдосконалення техніки управління, які і несуть за собою значні витрати.

В 2022 році сума витрат на реалізацію збутової функції становила 23251 тис.грн. Приріст витрат на реалізацію збутової функції становив в 2023 році 148,91% в порівнянні з роком раніше. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на реалізацію збутової функції на 9.93 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2024 року сума витрат на реалізацію збутової функції становила 63622 тис.грн.

На початок досліджуваного періоду, а саме в 2022 році сума витрат на реалізацію фінансової функції становила 25 тис.грн. Сума витрат на реалізацію фінансової функції демонструє зниження на -100 %.

Сума витрат на реалізацію інших функцій демонструє зниження на -3.72 % у першій половині досліджуваного періоду. Наступного року сума витрат на реалізацію інших функцій зменшується на -198.66 % порівняно з роком раніше, що є гарною тенденцією і свідчить про оптимізацію політики залучення позикових коштів. На кінець 2024 року сума витрат на реалізацію інших функцій становила 12496 тис.грн.

Провівши аналіз структури витрат на управління, можемо приступити до аналізу основних показників ефективності управління.

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

При обчисленні показників ефективності управління вихідними даними слугували такі показники як виручка від реалізації продукції, чисельність працюючих (в т.ч. управлінського персоналу), прибуток від реалізації, загальний обсяг витрат, величина витрат на управління та фонд оплати праці (в т.ч. управлінських працівників).

Аналіз основних показників ефективності управління у СТОВ «Нива» проведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

Назва показників	Одиниця виміру	Дані по роках			Темпи зростання, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Чисельність працюючих, всього	чол.	57	57	55	-7,69	5,95
в т.ч. управлінських працівників	чол.	10	12	14	-6,67	-3,57
Прибуток (чистий)	тис. грн.	11962,7	14286	18376	119,42	128,63
Загальні витрати	тис. грн.	9203,2	11170	14310	121,37	128,11
Витрати на управління	тис. грн.	4430,5	6176	7589	139,40	122,88
Фонд зарплати всього	тис. грн.	3060,7	4180,1	4805,9	136,57	114,97
в т.ч. управлінських працівників	тис. грн.	821,34	1132,03	1341,48	137,83	118,50
Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн.	2,70	2,31	2,42	85,67	104,68
Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	48,14	55,29	53,03	114,85	95,92
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	15,71	15,22	15,08	96,88	99,12
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	26,84	27,08	27,91	100,92	103,07

Аналізуючи динаміку основних показників ефективності управління на підприємстві, слід зазначити, що чисельність працюючих з кожним роком залишалась нестабільною. Це зумовлено тим, що підприємство застосовує нові методи ефективності управління, а саме запровадження нових прогресивних автоматизованих систем. Що стосується фонду оплати праці, то ми бачимо значний прогрес щодо збільшення. Це зумовлено декількома чинниками: зменшилась чисельність працюючих на підприємстві, значно зріс обсяг наданих послуг, а також підприємство намагається таким чином дещо зменшити плінність кадрів. Щодо аналізу ефективності управління, який включає в себе оцінку управління діяльністю, оцінку управління господарською та фінансовою діяльністю, то можемо зробити висновок, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТОВ «НИВА»

Процес управління виробничим підприємством – це постійний та систематичний вплив вищого керівництва на діяльність структурних напрямів підприємства з метою забезпечення злагодженої роботи та досягнення позитивного кінцевого результату. Управління – один із найважливіших факторів функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств у ринковій економіці. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та продажу товарів з урахуванням вимог економічних відносин та посилення ролі споживача.

У попередньому розділі роботи було проаналізовано основні показники СТОВ «Нива» за останні роки (2022-2024 рр.). На основі проведеного дослідження було виявлено, що в управлінні є недоліки, які не дозволяють підприємству вести свою діяльність ефективно. Для того, щоб розробити рекомендації для покращення ефективності управління підприємством, варто зосередити увагу на основних проблемах підприємства:

- відсутність фокусу, велика кількість задач та операційної роботи,
- ведення КРІ втратило свою ефективність,
- за оформлення звітності не слідує аналітичні висновки,
- неефективний процес планування,
- розмита відповідальність управлінської команди,
- ускладнений процес комунікації між відділами товариства.

Для вирішення цих проблем, пропонується наступний перелік етапів впровадження комплексних заходів щодо удосконалення процесів управління підприємства (рис. 3.1):

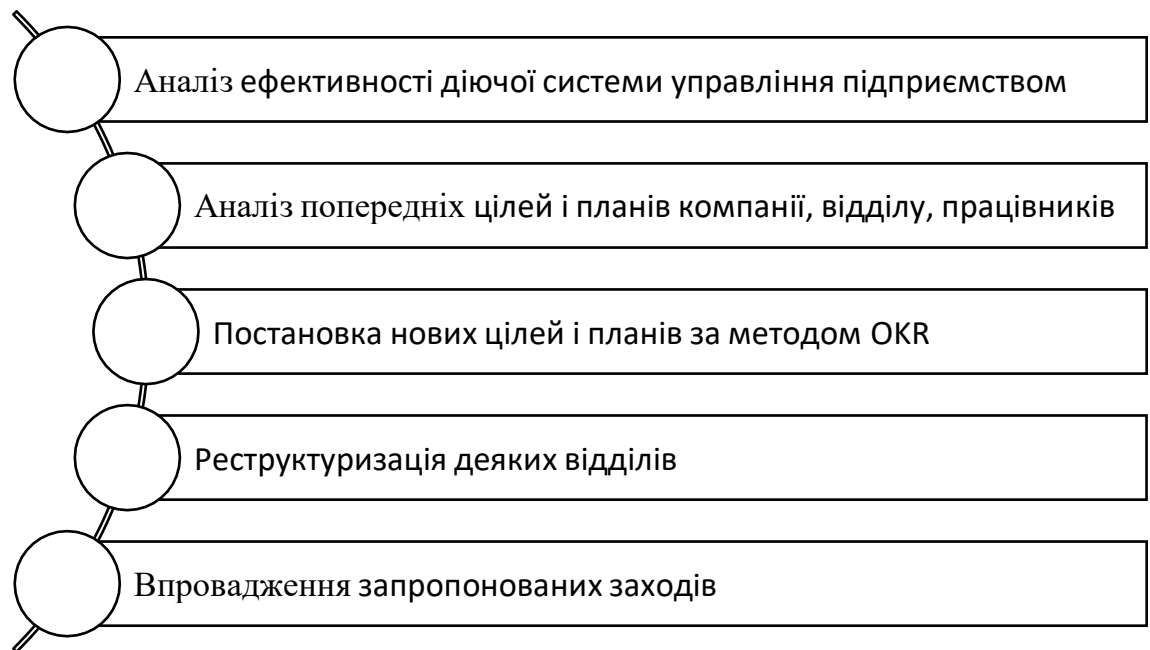


Рис. 3.1. Етапи впровадження системи удосконалення процесів управління персоналом на підприємстві СТОВ «Нива»

Як результат, ми бачимо невисоку рентабельність підприємства та доволі низькі основні фінансові показники. Як відомо ефективність діяльності всього підприємства дуже тісно пов'язана з його управлінням: процесами планування, прийняттям рішень, аналізу результатів діяльності, контролю поточних процесів та їх координації, мотивації персоналу. Враховуючи досвід зарубіжних компаній, можна стверджувати, що вдосконалення процесів планування на підприємстві призводить до підвищення ефективності діяльності як окремих відділів, так і підприємства в цілому. Саме тому рекомендованим заходом для СТОВ «Нива» є запровадження методу OKR - нового методу планування та оцінювання ефективності управління фінансово-господарської діяльності та управління діяльністю підприємства.

Objectives and Key Results (OKR) – цілі та ключові результати – це інструмент цілепокладання, методологія управління, яка дає можливість підприємству зосереджувати зусилля на однакових для всієї організації важливих проблемах.

Вважається, що OKR можна використовувати тільки в тому випадку, якщо компанія свідомо культивує довіру до співробітників [25]. Сенс цієї стратегії полягає у стимулюванні команди прикладати більше зусиль, працювати

наповну. Тобто, ефективність управління на підприємстві вимірюється не лише кількісними показниками, але й якісними, які можуть включати компетенції співробітників, тобто ті особисті якості, які необхідні працівнику для досягнення встановлених цілей. При цьому процедура ефективного управління персоналом на підприємстві включає оцінювання, цілепокладання при обов'язковому застосуванні системи зворотного зв'язку співробітників товариства на всіх етапах реалізації інструментарію OKR. В основі OKR лежать цінності. При запровадженні OKR варто провести діагностику корпоративної культури. І якщо організація ще не готова до відкритості, якісного зворотного зв'язку, варто почати саме зі зміцнення корпоративної культури. І тільки згодом запроваджувати OKR.

Можливості, які надає метод постановки цілей OKR:

- Розвиток творчого потенціалу. Виконавці мають свободу у виборі способів досягнення результатів.
- Позбавлення від мікроменеджменту. Керівник може сконцентруватися на великих і важливих цілях.
- Об'єктивна оцінка результатів. Вимірні ключові показники дозволяють об'єктивно оцінювати, чи досягнута мета.
- Зростання відповідальності та залучення команд. Оскільки цілі ставлять самі команди, вони беруть на себе відповідальність за їх досягнення.

Метод OKR має переваги, як для конкретного співробітника, так і для підприємства в цілому, серед яких можна зазначити:

- Підвищення ефективності роботи. Співробітники більше залучені і дисципліновані – цілі бачать всі, а результати оцінюють самі співробітники.
- Правильна розстановка пріоритетів. Основний упор робиться на досягнення дійсно важливих і перспективних цілей, які стануть основою зростання.
- Прозорість. Індикатори успішності роботи визначені заздалегідь, також як і проміжні завдання.
- Фокусування. Ресурси і зусилля витрачаються цілеспрямовано.
- Стратегічна узгодженість. Підвищується ефективність комунікацій між учасниками проєкту.

Етапами впровадження OKR у СТОВ «Нива» будуть наступні дії:

1. Визначити, з якою метою потрібне впровадження методології.
2. Вибрати команду, яка відповідає критеріям і провести навчання по OKR.
3. Через квартал підключити ще кілька команд.
4. Додати вершину піраміди – OKR підприємства.
5. Підключити нові команди і проміжні ланки.
6. Оцінити результати і внести коригування.

При формуванні цілей методика передбачає три напрямки комунікації:

- Зверху-вниз (top-down). Цілі спускаються від керівництва для товариства вцілому, вони поширюються на всі відділи, команди і співробітників. Це сценарій цілей на основі потреб.

- Пліч-о-пліч (side-by-side). Команди кооперуються для вироблення загальних OKR на додаток до глобальних цілей. Це сценарій формування цілей на основі кооперації.

- Знизу-вгору (bottom-up). Хороша ідея може перерости в ціль команди або всього бізнесу, однак таке трапляється досить рідко. Це сценарій формування цілей на основі рішення.

Побудова OKR – процес колективний. Очікується, що як мінімум половина цілей будуть поставлені знизу-вгору, від співробітників і команд. Тут важливо досягти загального розуміння ключових цілей, тобто визначитися з пріоритетами і сфокусуватися на них.

Для підбору ключових результатів важливо врахувати наступні правила:

- Ключові результати по SMART – конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та обмежені часом.
- 3-5 ключових результатів на кожну ціль.
- Досягнення результату повинно вести до досягнення цілі.
- Результат не повинен підмінятися способом його досягнення.
- Повинна бути можливість підтвердити досягнення результату.
- Прогрес повинен перевірятися оптимально раз на тиждень.

Метод OKR має дуже тісний зв'язок з управлінням ефективністю. Більшість організацій, що використовують систему OKR, також повідомляють про переваги в області розстановки пріоритетів, планування і зосередження уваги, роз'яснюючи пріоритети, допомагаючи командам знати, над чим працювати, а з чим не працювати, вносити зміни, якщо поточний план дій не сприяє OKR і залишатися зосередженим на одній або декількох цілях.

Дуже важливо при цьому включати в процес всіх співробітників та обговорювати з ними:

- їхні цілі та ключові результати
- прогрес в роботі
- можливість кар'єрного зростання
- що підлеглий виконав за період від вашої останньої зустрічі, які організаційні питання необхідно владнати.

У нашому випадку СТОВ «Нива» потребує значних змін у системі управління і постановки цілей, так як показує статистика, ситуація на підприємстві не є стабільною і значно погіршується.

Концепція формування системи управління включає постійне коригування цілей та програм відповідно до ринкової ситуації.

Система управління на підприємстві – це постійна взаємодія і координація дій персоналу з метою виконання управлінських функцій для досягнення мети господарської діяльності.

Поліпшення системи управління товариства має здійснюватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури корпоративного управління;
- оптимізація організації управління та бізнес-процесів за рахунок удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників товариства;
- поліпшення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві за рахунок підвищення якості продукції, що випускається.

Насамперед, удосконалення організаційної структури підприємства означає необхідність визначення оптимальної чисельності та структури управлінського персоналу підприємства, а також кількості співробітників відділів та виробничих підрозділів відповідно до норм, стандартів та реальних потреб товариства.

Можливе вдосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників СТОВ «Нива» за рахунок впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого та комплексного впровадження комп'ютерних технологій, розвитку мережі комп'ютерного зв'язку, використання сучасного програмного забезпечення: управління технологією та інформаційними технологіями. Насамперед, це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та видатками.

Створюючи ефективну систему управління організацією, вчені та практики розглядають можливість виходу на новий рівень розвитку, що дасть змогу модернізувати організаційну структуру управління та підвищити її ефективність.

Удосконалення системи управління в СТОВ «Нива» має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалити організаційну структуру корпоративного управління;
- оптимізувати організацію управлінських та бізнес-процесів за рахунок покращення системи планування, обліку та контролю основних показників бізнесу;
- поліпшити управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищити ефективність управління інноваціями для підприємства для поліпшення якості продукції.

Функціонування даної системи створює умови для підвищення культури лідерства, звільняє керівників та спеціалістів різного рівня від ручної праці зі збирання та обробки інформації, скорочує час прийняття управлінських рішень, підвищує їх якість та багато іншого.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Поняття «ефективності управління підприємством» досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, тому побудова ефективної системи управління та адаптація до існуючих підходів є нині досить актуальною.

Дослідження наукового розуміння управління ефективністю діяльності підприємства дозволило: визначити поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» як інтегрованого підходу менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства; встановити взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства; визначити основні стадії та етапи циклу управління ефективністю; встановити засоби управління ефективністю.

Оскільки в основі забезпечення ефективності управління підприємства лежить економічний механізм, який являє собою комплекс елементів, що врегульовують процес рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування даного механізму, необхідно, щоб кожен з елементів перебував у постійному взаємозв'язку. Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів

та оптимізації фінансових ресурсів.

В роботі визначено основні напрями удосконалення управління підприємством: вдосконалення організаційної структури управління підприємством – в напрямку використання різних структурних рішень в управлінні підприємством і максимальної самостійності відділень, цехів; поліпшення управління використанням ресурсів – це безпосередньо впливає на зниження витрат і зростання конкурентоспроможності продукції; удосконалення управління впровадженням досягнень НТП та якістю продукції – використання досягнень науково-технічного прогресу також має бути «присутнє» в самій організації процесу управління; покращення системи планування як основної функції управління підприємством, повинно ґрунтуватись на сучасних принципах і методах, а технологія планування має відповідати засадам адаптації до умов ринкового середовища; посилення уваги до організації культури і демократизації управління.

Дослідження проводилось на підприємстві СТОВ «Нива». Здійснюючи оцінку фінансово-економічної діяльності підприємства, слід зазначити, що діяльність є задовільною. В цілому, слід зазначити, що керівництву підприємства необхідно вживати заходів по підвищенню рентабельності виробництва та підняти його дорівня вищих прибутків.

Було розглянуто стан системи управління підприємством. Тенденція зростання витрат на управління пояснюється тим, що на підприємстві створюються та модернізуються нові системи управління, проводяться різноманітні заходи щодо вдосконалення техніки управління. Що стосується фонду оплати праці, то ми бачимо значний прогрес щодо збільшення. Це зумовлено декількома чинниками: зменшилась чисельність працюючих на підприємстві, значно зріс обсяг наданих послуг, а також підприємство намагається таким чином дещо зменшити плінність кадрів.

Підвищення ефективності системи управління діяльності підприємства забезпечить сталий розвиток та економічну безпеку даної організації, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності товариства.

Щодо аналізу ефективності управління, який включає в себе оцінку

управління діяльністю, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, можна сказати, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління.

Зроблено висновок, що з метою підвищення ефективності управління підприємством СТОВ «Нива» необхідно розробити та реалізувати рекомендації щодо оптимізації та розподілення управлінських витрат, підвищення економічних показників підприємства, зокрема рентабельності, а також впровадити методи більш ефективного планування.

На основі проведеного аналізу у третьому розділі запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, основним напрямком виокремлено удосконалення процесів планування діяльності за рахунок впровадження методу Objectives and Key Results (OKR), який сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н. Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-30>
2. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.
3. Виноградчий В.І., Якимець Б.Я., Тарасенко А.С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-14.
4. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 75-79.
5. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
6. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61-68.
7. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424-430.
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 116-121.
9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків, 2020. 340 с.
10. Жукова Л. М. Інституційна стійкість держави в умовах глобальної нестабільності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 3–7.
11. Ільчук М. М., Коновал І. А., Ус С. І. Методичні підходи до оцінки

ефективності підприємницької діяльності. *Економіка АПК*. 2017. №5. С. 51-58.

12. Квятковська Л.А., Івко А.В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118-124.

13. Кондратенко Н.О., Новіков Д.А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. № 19. С. 51-56.

14. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.

15. Костін Ю.Д., Ткачова Т.С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 275-286.

16. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169-188.

17. Кузнецова Н. Б. Творчість та креативність: багатоаспектний контент. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 110–114.

18. Кобелєв В. Н., Мірошніченко І. Ю. Шляхи підвищення економічної ефективності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 60. С. 73-77.

19. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 189-193.

20. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. С. 139-145.

21. Перерва П. Г., Сабольч Н., Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 89-94.

22. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3-12.
23. Роганова Г. О., Ковальчук В. Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». *Економіка, менеджмент і маркетинг. Наукові праці НУХТУ*. 2021. Том 27, №1. С.53-60.
24. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2022. № 1(2). С. 69-79.
25. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26.
26. Сухачова О.О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80-84.
27. Стратегічний менеджмент. навчальний посібник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
28. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2018. № 8. С. 198-204.
29. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 60-67.
30. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 135-141.

ДОДАТКИ

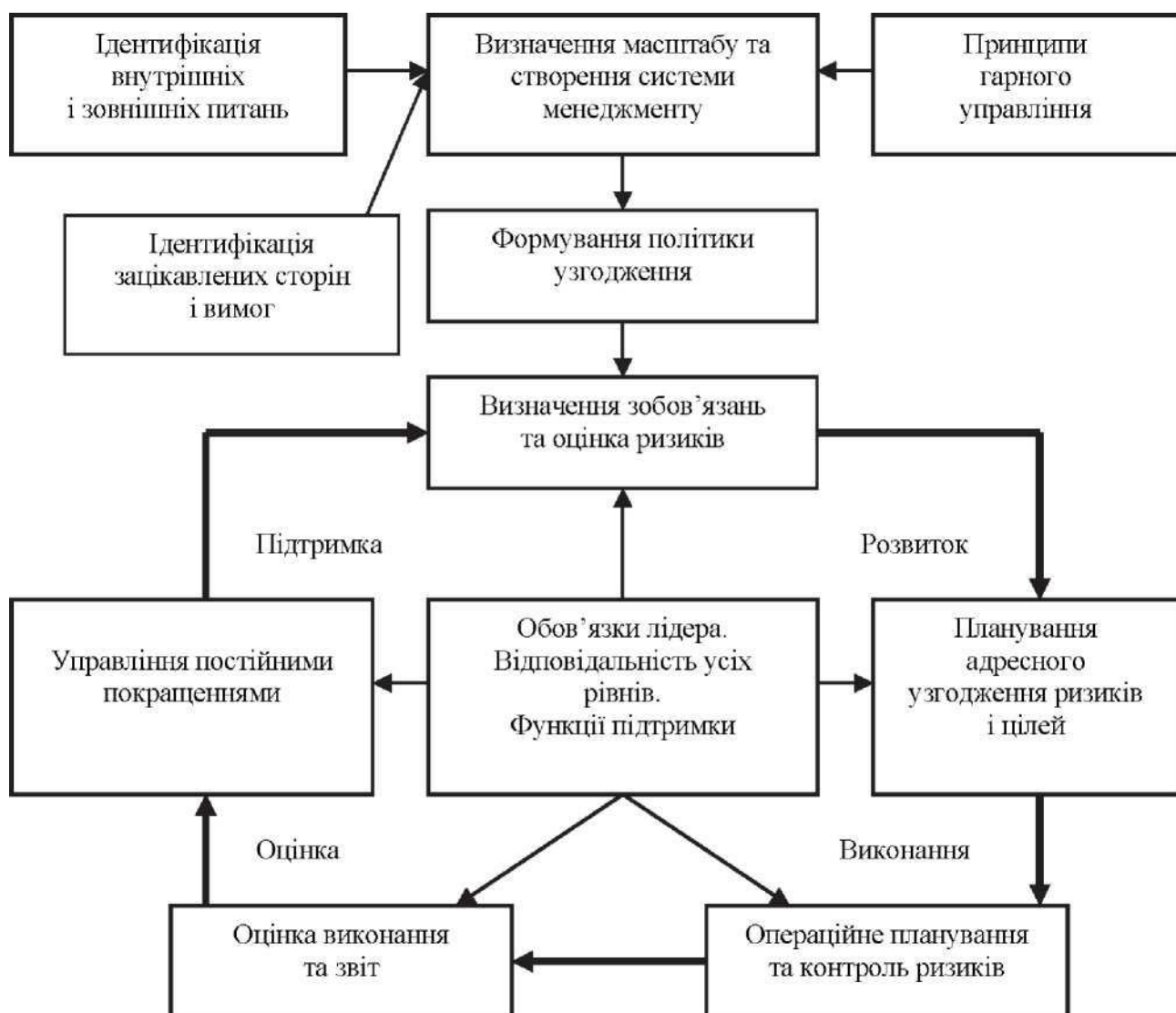


Рис. 1. Загальна схема функціонування системи менеджменту «вищого рівня» СТОВ «Нива»

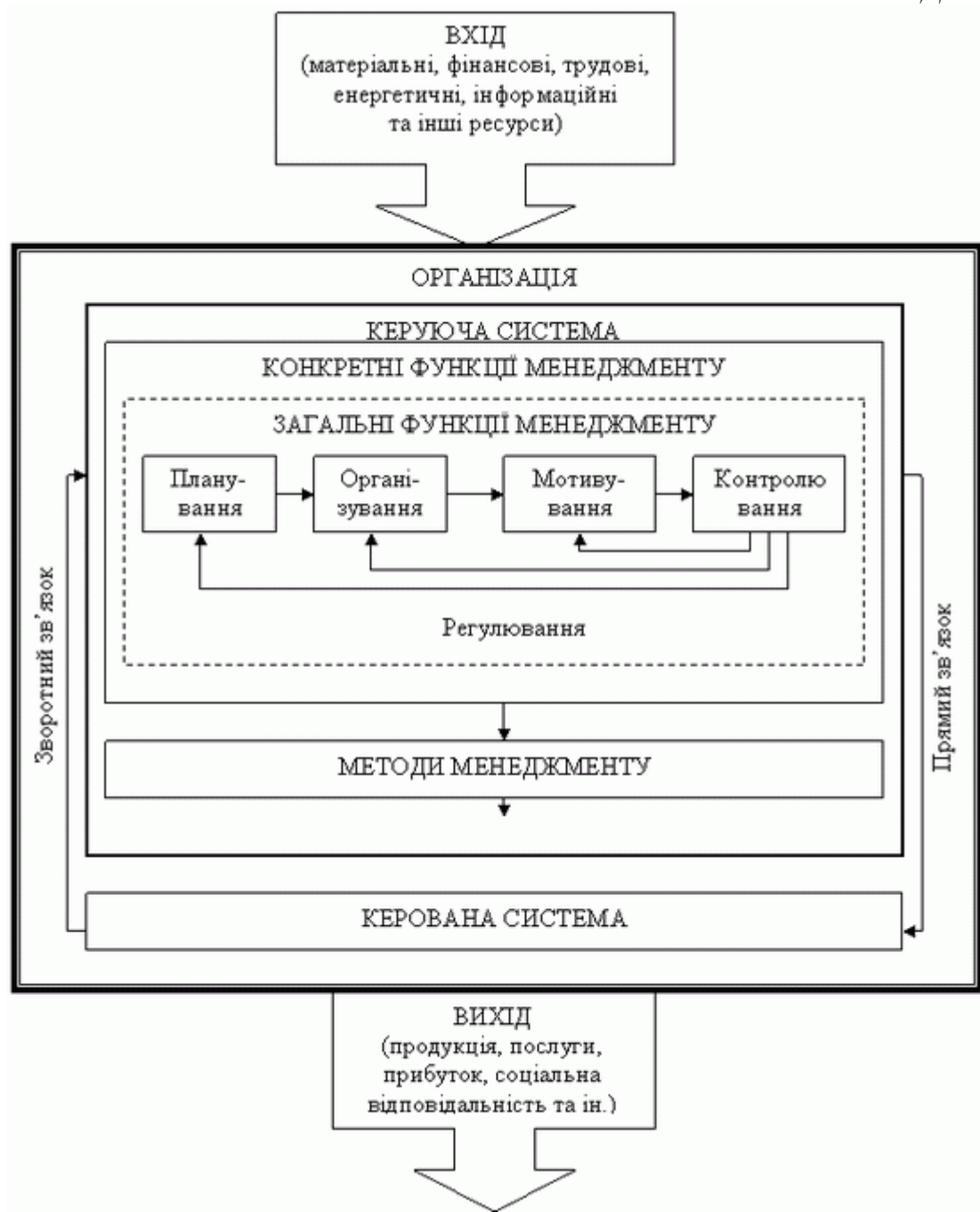


Рис. 2. Функції та методи менеджменту

SWOT-аналіз ефективності управління персоналом в
СТОВ «Нива»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність системи розвитку професіональних здібностей персоналу та керівництва. - Якісна нормативна база системи управління (детальні посадові інструкції, професіограми). - Вигідна система матеріальної мотивації та повний соц. пакет. - Наявність технологій перевірки персоналу на благонадійність. - Націленість як керівництва, так і працівників на досягнення якісних результатів роботи.	- Плинність кадрів на низьких посадах. - Досить жорстка система штрафів (один недолік може нести за собою втрату 20% бонусів). - Недостатня увага до нематеріальних механізмів мотивації. - Слабка система управління конфліктними ситуаціями. - Неефективні механізми організації позмінної роботи.
Можливості	Загрози
- Розвиток інноваційних методів комунікації, організації робочого процесу та впровадження нововведень. - Фінансування з боку держави нових можливостей навчання керівників різних рівнів. - Удосконалення інструментів постійної діагностики і моніторингу системи стимулювання персоналу. - Впровадження модифікованих програм з навчання «новачків».	- Протекціонізм при висуванні кандидатів на роботу і підвищенні в посаді. - Прагнення до простих і швидких способів зростання доходів акціонерів за рахунок економії на навчанні та розвитку персоналу.

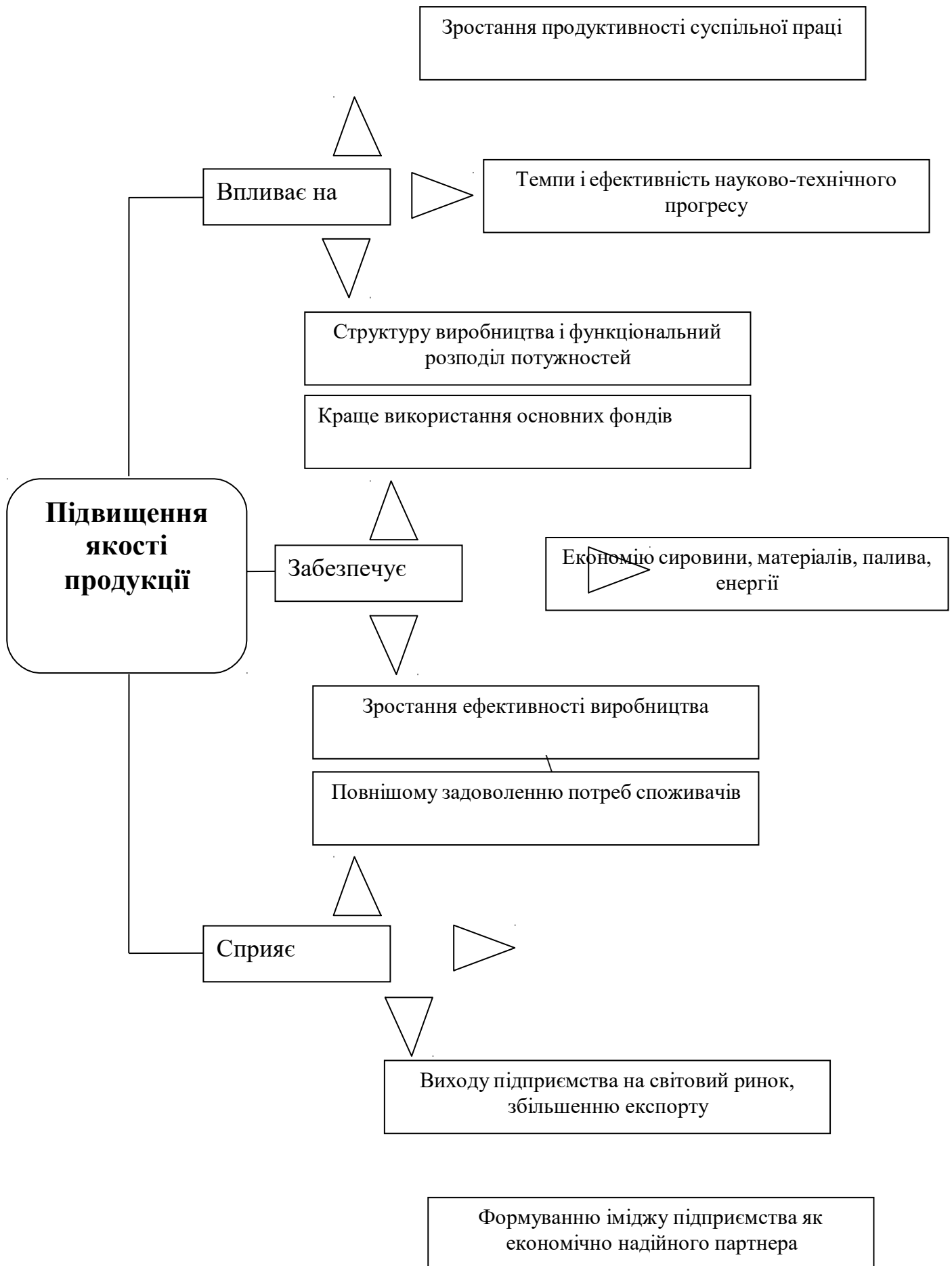


Рис.3. Багатоспрямовний вплив підвищення якості продукції на виробництво та імідж підприємства