

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ МАГІСТР

на тему: “Підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області”

Виконав: студент 6 курсу, групи МО-62

Спеціальність 073 “Менеджмент”

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Мисак О. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Синюк О. В.

(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО

Освітній ступінь Магістр
 Спеціальність 073 “Менеджмент”
 (шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувачка кафедри
 менеджменту ім. проф.
Є. В. Храпливого
 (назва кафедри)

 (підпис)
Лілія ВОЙНИЧА
 (прізвище, ім'я, по батькові)
 «06» березня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Мисак Олексію Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи “Підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області”

Керівник роботи Синюк Оксана Василівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “___” _____ 2023 р.
 № _____ /к-с

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарств.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) _____

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.

1.1 Сутність, функції та форми управління підприємством в сучасних умовах.

1.2 Особливості управління підприємством.

1.3 Забезпечення ефективності управління підприємством.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств.

2.2 Ефективність управління у сільськогосподарських підприємствах.

2.3 Аналіз чинників впливу на ефективність управління та результати господарювання.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.

3.1 Проблеми управління вітчизняними підприємствами.

3.2 Напрями удосконалення управління підприємством з метою підвищення ефективності цього процесу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання: 06.03.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	06.03.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.11.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	15.12.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	15.01.24 р.

Студент _____

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи,

к.е.н., доцент

Оксана СИНЮК

(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

Анотація

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні засади ефективного управління підприємством у сучасних умовах. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області. На основі результатів проведеного аналізу запропоновано напрями підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Ключові слова: управління підприємством, функції управління, форми управління, ефективність управління, результати господарювання.

Annotation

The qualification work examines the theoretical principles of effective enterprise management in modern conditions. The organizational and economic characteristics of the research object are given, the efficiency of management of agricultural enterprises of the Lviv region is analyzed. Based on the results of the analysis, directions for improving the management efficiency of agricultural enterprises of the Lviv region are proposed.

Key words: enterprise management, management functions, management forms, management efficiency, management results.

УДК: 631.11.003.13

Підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області. Мисак О. С. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, Львівський НУЦ, 2024.

Кваліфікаційна робота: 96 стор. текстової частини, 13 рисунків, 20 таблиць, 43 джерела.

В кваліфікаційній роботі розглядається сутність, функції та форми управління підприємством в сучасних умовах, особливості управління підприємством, умови забезпечення ефективності управління підприємством.

Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, аналізується ефективність управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

На основі результатів проведеного аналізу запропоновано напрями підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Ключові слова: управління підприємством, функції управління, форми управління, ефективність управління, результати господарювання.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	9
1.1 Сутність, функції та форми управління підприємством в сучасних умовах.....	9
1.2 Особливості управління підприємством.....	21
1.3 Забезпечення ефективності управління підприємством.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	41
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств.....	41
2.2 Ефективність управління у сільськогосподарських підприємствах.....	56
2.3 Аналіз чинників впливу на ефективність управління та результати господарювання.....	61
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	68
3.1 Проблеми управління вітчизняними підприємствами.....	68
3.2 Напрями удосконалення управління підприємством з метою підвищення ефективності цього процесу.....	78
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
БІБЛЮГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	92

ВСТУП

У контексті сучасних глобальних викликів та змін, удосконалення управління сільськогосподарським підприємством стає надзвичайно актуальною темою. Сільське господарство знаходиться під тиском постійних трансформацій, таких як кліматичні зміни, ринкові та технологічні перетворення, що вимагає від підприємств швидкої адаптації до нових умов.

Забезпечення продовольчої безпеки та ефективне використання ресурсів стає терміновим завданням, оскільки світове населення продовжує зростати, а вимоги до сталості та екологічної відповідальності зростають. Удосконалення управління дозволить оптимізувати виробництво, впроваджувати сучасні технології та забезпечити ефективність у сфері аграрного виробництва.

Крім того, стратегічна важливість сільського господарства у глобальному контексті вимагає вдосконалення методів управління, які забезпечать конкурентоспроможність підприємств на ринках. Урахування глобальних тенденцій, таких як перехід до цифрової економіки та зміна споживацьких уподобань, вимагає від сільськогосподарських підприємств вдосконалювати свої стратегії та методи управління для забезпечення сталого розвитку та успішної конкуренції на ринку.

Зростання економічної нестабільності, соціальної напруги, політичних криз та впровадження тенденцій Індустрії 4.0 породжують все більше ризиків для нормального функціонування підприємств. Це вказує на важливість проведення додаткових досліджень щодо нових можливостей та напрямків оптимізації управління економічними структурами.

Основною метою проведення дослідження є ідентифікація проблем, що існують у сфері управління вітчизняними підприємствами, а також визначення шляхів для підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах сучасного економічного середовища.

Для досягнення визначеної мети у роботі передбачається вирішення наступних завдань:

- висвітлити теоретичні засади ефективного управління підприємством у сучасних умовах;
- провести аналіз ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

У кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження є процес ефективного управління підприємством.

У даній роботі предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами в сучасних умовах.

Для написання кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи дослідження: монографічний метод, метод теоретичного аналізу для отримання теоретичного базису щодо ефективного управління господарською діяльністю. Також були використані методи аналізу та графічної візуалізації при опрацюванні статутних документів та фінансової звітності підприємств. У процесі формулювання висновків за результатами дослідження були використані методи систематизації та узагальнення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність, функції та форми управління підприємством в сучасних умовах

Підприємство, що діє на ринку, має конкретну мету, яку воно намагається досягти. Головною метою є досягнення конкретної економічної вигоди, яка може бути здобута лише шляхом розумного поєднання двох основних завдань: задоволення суспільних потреб у певній продукції (роботах, послугах) та отримання прибутку підприємством.

Підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, залежить від нього і використовує ці взаємовідносини для своєї максимальної користі. Одночасно в межах самого підприємства відбуваються процеси виробництва, організації збуту, технічного оновлення, навчання персоналу та інші функції. Всі ці процеси націлені на виробництво основного продукту або надання послуги, призначених для задоволення потреб ринку. Для досягнення поставлених цілей на підприємстві важливо розподілити виконувані функції між окремими складовими системами: виробничими і невиробничими підрозділами, а також між окремими працівниками всередині них. Додатково необхідно забезпечити ефективну координацію їхньої діяльності. Ці обов'язки виконують керівник підприємства та управлінці на різних рівнях. У свою чергу, управлінці на різних рівнях виконують функції координації роботи всіх підрозділів підприємства.

Метою управління підприємством є забезпечення його ефективного функціонування та досягнення поставлених цілей шляхом застосування різних засобів та методів впливу на всі внутрішні процеси, а також через координацію діяльності структурних підрозділів та персоналу. Поняття “управління” має різні наукові визначення, які можуть бути класифіковані за різними підходами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення та акценти поняття “управління”

Визначення	Акценти
Це управлінський процес, що включає розподіл та рух ресурсів у межах підприємства для досягнення заздалегідь визначеної мети, з використанням заздалегідь розробленого плану і постійним контролем за результатами діяльності [12, с. 194].	Систематичний, стратегічно спрямований і підданий контролю процес переміщення ресурсів на підприємстві.
Елемент, що відповідає за утримання конкретної структури, забезпечення підтримки режиму діяльності та реалізацію програми і цілей в організаційних системах [4, с. 36].	Це специфічна область діяльності на підприємстві, спрямована на забезпечення цілеспрямованості, стабільності і стійкості його функціонування.
Це процес, який включає в себе планування, організацію, мотивацію і контроль і необхідний для визначення та досягнення цілей підприємства [17, с. 34].	Це здійснення процесу управління на підприємстві.
Процес направленої впливу на керовану систему інформацією для досягнення попередньо визначеного стану, що виконується з боку системи управління [9, с. 103].	Перетворюючий вплив на об'єкт управління за допомогою цілеспрямованої інформаційної дії зі сторони суб'єкта управління.
Комплекс процесів, які гарантують підтримку системи у визначеному стані або переведення її в новий, більш життєдіяльний стан у підприємстві, шляхом розробки та впровадження цілеспрямованих заходів [6, с. 67].	Сукупність процесів, які забезпечують функціонування та розвиток підприємства і виникають внаслідок впровадження цілеспрямованих дій, обґрунтованих інформацією.

Основним завданням управління підприємством є забезпечення скоординованої діяльності його підрозділів, а також координація взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища.

У ринковій економіці велика увага приділяється управлінню через його відповідальність за забезпечення взаємозв'язку та інтеграції економічних процесів на підприємстві. Наприклад, це може бути зацікавленість власника щодо отримання прибутку, створення умов для майбутнього розвитку; інтереси працівників підприємства у відношенні належного рівня оплати праці, соціального захисту, створення сприятливих умов для відпочинку та всебічного розвитку.

Управління підприємством взаємодіє з внутрішніми резервами та зовнішнім середовищем, де ключовими компонентами є державне регулювання економіки, конкурентний тиск, стан соціального середовища та інші чинники. В умовах такої взаємодії управління підприємством розширює можливості підприємства адаптуватися до навколишнього середовища та підвищує його конкурентоспроможність.

Чинне законодавство України, зокрема, Господарський кодекс, встановлює основні принципи управління підприємствами різних форм власності. У статті 65 Господарського кодексу України вказано, що управління підприємством відбувається відповідно до установчих документів цього підприємства, з урахуванням поєднання прав власника, який має право на господарське використання свого майна, та участі в управлінні трудовим колективом. Права власника на управління підприємством можуть бути реалізовані безпосередньо або через органи, які він уповноважив, відповідно до положень статуту підприємства чи інших установчих документів. Власник або особа, яку він уповноважив, визначає керівника підприємства для управління його економічною діяльністю.

Отже, відповідно до чинного вітчизняного законодавства, підприємства мають право самостійно визначати моделі використовуваних систем управління, формувати структуру організації, створювати штати працівників та

здійснювати інші аспекти своєї діяльності. Вирішення соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, здійснюється через участь трудового колективу та органів, уповноважених, разом із управлінськими органами підприємства.

Важливо відзначити наявність конкретних принципів та норм, якими керуються керівники під час здійснення управлінської діяльності. Ці принципи управління визначаються практично через комплексність нормативів, що охоплюють правові, моральні, соціально-психологічні норми та інші аспекти. Можливо визначити низку принципів управління, серед яких варто виокремити:

- використання мотивації для стимулювання високопродуктивної праці впливає на ефективність управління. Для цього можна використовувати різні методи мотивації, включаючи прямі економічні, такі як форма і розміри оплати праці, премії, участь у прибутках, а також нематеріальні, наприклад, гнучкі робочі графіки, можливості кар'єрного росту та участь у прийнятті рішень;

- впевненість у стабільності та постійності роботи дозволяє кожному працівникові розкрити свій потенціал та спрямувати свої зусилля на якісне виконання завдань;

- досягнення цільової сумісності та фокусу передбачає створення єдиного механізму управління, де діяльність підрозділів спрямована на задоволення потреб споживача в необхідній продукції у визначених обсягах і в зазначений час;

- дотримання дисципліни і порядку є обов'язковим, оскільки несвоєчасне дотримання організаційних стандартів поведінки працівниками може призвести до неповного та неякісного виконання їхніх обов'язків, а також до неефективного управління;

- ефективність управління обумовлена наявністю різних варіантів досягнення тієї ж самої мети. Підприємство постійно шукає оптимальні рішення в організації, сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та вивчає нові ринки збуту;

- забезпечення взаємодії з працівниками відповідно до ієрархічної структури є важливим, оскільки відхилення від цього принципу може призвести до утворення суперечливих рішень і ускладнити їх ефективне виконання;

- забезпечення рівної справедливості для всіх передбачає, що управлінці та виконавці повинні мати впевненість в тому, що вони однаково відповідають за виконання своїх обов'язків і отримають справедливу винагороду за високі результати роботи;

- повноваження і відповідальність передбачають визначення обсягу повноважень для управлінців на різних рівнях, встановлення рівня відповідальності за ухвалені управлінські рішення, а також забезпечення своєчасності та якості їх виконання;

- стимулювання ініціативи вимагає різноманітних заохочень на всіх рівнях управління. Це дозволяє об'єднати різноманітні пропозиції в єдине оптимальне управлінське рішення;

- чіткий розподіл праці дозволяє визначити сферу виконання функцій як самими керівниками, так і безпосередніми виконавцями управлінських рішень.

Поставлені перед підприємством цілі та завдання реалізуються через внутрішню управлінську діяльність, що ґрунтується на поділі праці всередині підприємства. Ця діяльність націлена на зміну стану підприємства відповідно до поставлених завдань і виявляється у функціях управління. Функції управління представляють собою конкретний тип управлінської діяльності, яка реалізується за допомогою спеціальних методів і прийомів, а також включає в себе відповідну організацію робіт.

Класифікація функцій управління базується на основних ознаках: тип господарської діяльності, яка визначає відмінність однієї роботи від іншої в контексті поділу управлінської праці, а також на спрямованості цих функцій на об'єкт управління або чинники зовнішнього середовища. Ці ознаки дозволяють виділити загальні та конкретні функції управління (рис. 1.1).

Функції загального керівництва	Конкретні (спеціальні) функції	Забезпечуючі функції
<ul style="list-style-type: none"> - контроль - координація - мотивація - організація - планування 	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішньо-організаційні функції - зовнішні функції-задачі - функції-операції 	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова - матеріально-технічна фінансово-господарська штабна

Рис. 1.1 – Класифікація функцій управління

Загальні функції управління визначають характер управлінської діяльності, незалежно від того, де ця діяльність реалізується, типу організації, характеру виконуваної роботи, розмірів та інших параметрів. Загальні функції є стандартними для управління будь-яким підприємством або його частинкою. Серед загальних функцій управління часто виділяють: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль.

Класифікація функцій управління представлена у табл.1. 2.

Функції управління підприємством формуються відповідно до його особливостей, таких як сфера підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, ступінь складності виробництва, обсяг і інші параметри. Механізм визначення конкретних функцій управління використовується для формування організаційної та виробничої структури підприємства і налагодження взаємозв'язків та відносин між його підрозділами. У той же час, кожна індивідуальна функція є комплексною за змістом і охоплює всі загальні аспекти. Це означає, що виконання загальних функцій здійснюється за допомогою впровадження конкретних функцій управління і навпаки.

Організація управління передбачає створення організаційної структури, що визначає розподіл завдань і оптимізацію використання ресурсів.

Організаційна структура управління визначається компонентами, взаємодією та звітністю елементів управлінської системи, а саме окремих відділів і працівників.

Таблиця 1.2 – Класифікація функцій управління

Ознака класифікацій	Види функцій
За процесами управління	Функції управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, обслуговуючими процесами, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом і т.д.
За структурними підрозділами управління	Функції управління різними підрозділами та групами, такими як корпус, цех, ділянка, бригада, відділ, бюро, сектор, команда, проєкт і т.д.
За напрямками діяльності підприємства	Функції управління в галузі маркетингу, виробництва, постачання, збуту, інновацій, інвестицій, фінансів і так далі.
За складовими виробничо-господарської діяльності	Функції управління персоналом, капіталом, інноваціями та інвестиціями.
За економічними категоріями	Функції управління ефективністю праці, якістю виробництва, вартістю продукції, фінансовими показниками, економічними ризиками і т. д.

Між компонентами системи управління підприємством існують конкретні взаємозв'язки, які можна розділити на:

- лінійні зв'язки виникають між різними рівнями управління, коли керівники структурних підрозділів адміністративно підпорядковані один одному;

- функціональні взаємозв'язки описують взаємодію між керівниками, які виконують конкретні функції на різних рівнях управління і не перебувають у взаємному адміністративному підпорядкуванні;

- міжфункціональні зв'язки виникають між підрозділами на одному рівні управління.

Враховуючи особливості описаних взаємозв'язків між елементами системи управління, організаційні структури управління підприємством можна розподілити на дві основні категорії:

- вертикальна структура, що відрізняється спеціалізацією в виконанні завдань (розподілом праці), існуванням командного ланцюга, визначеними владними повноваженнями, розподілом відповідальності, делегуванням функцій, стандартами керованості, централізацією та децентралізацією;

- департаментна структура, яка служить основою для групування індивідуальних працівників (по посадах) у відділи та департаменти, а відділів – у загальну організацію.

Лінійна та лінійно-штабна є найпоширенішими формами вертикальних організаційних структур управління, а серед департаментних варіантами є функціональна, дивізійна, матрична (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки організаційних систем

Організаційна структура управління	Переваги	Недоліки
1	2	3
Дивізійна	<p>Велика гнучкість та оперативна реакція на зміни в зовнішньому середовищі.</p> <p>Підвищена увага до потреб споживачів і чітко визначена розподілена відповідальність в межах відділення.</p> <p>Фокусування на продукті в цілому, включаючи маркетингові дослідження та аспекти збуту.</p>	<p>Зростання чисельності кадрового складу апарату управління та збільшення витрат на його утримання.</p> <p>Обмеження контролю над діяльністю відділень з боку вищого керівництва.</p>

1	2	3
Командна	<p>Зменшення кількості адміністративних рівнів.</p> <p>Ліквідує перешкоди між відділами, що сприяє досягненню компромісів.</p> <p>Покращення етичного середовища та збільшення зацікавленості співробітників у процесі праці.</p> <p>Швидше реагувати на потреби споживачів і прискорення процесу ухвалення рішень.</p>	<p>Велика ймовірність частоти конфліктів.</p> <p>Збільшення тривалості засідань і нарад призводить до зменшення ефективності використання ресурсів.</p> <p>Небажаний рівень розподілу влади.</p>
Лінійна	<p>Ефективний механізм контролю за їх виконанням.</p> <p>Швидкість і непорушність у виконанні управлінських рішень.</p> <p>Ясність взаємодій між працівниками.</p>	<p>Лінійний керівник повинен не лише виконувати основні завдання з координації, а й здійснювати ряд допоміжних функцій, таких як облік, управління кадрами, контроль якості, стратегічне планування і інші.</p>
Лінійно-штабна	<p>Лінійні керівники можуть фокусувати свою увагу на щоденному оперативному керівництві.</p>	<p>Збільшення витрат на управління.</p> <p>Зниження швидкості виконання оперативних управлінських процесів.</p>
Матрична	<p>Гнучкість у системі управління.</p> <p>Обмін суміжними функціями</p>	<p>Наявність двох елементів у командному ланцюгу.</p> <p>Можливість виникнення</p>

продовження табл. 1.3

1	2	3
	<p>та отримання додаткового досвіду всіма відділами.</p> <p>Оптимізація використання ресурсів для підвищення ефективності.</p> <p>Фокус на інновації.</p>	<p>конфліктів між лінійними, функціональними керівниками та управлінням проектною групою.</p>
Мережева	<p>Гнучкість та висока задоволеність працею у колективі.</p> <p>Зменшення потреби в управлінському персоналі.</p> <p>Конкурентоздатність на міжнародному рівні.</p>	<p>Відсутність можливості прямого контролю.</p> <p>Ризик небажаних втрат в організаційних частинах.</p> <p>Спостерігається низький рівень лояльності серед працівників.</p>
Функціональна	<p>Висока ефективність управлінських рішень.</p> <p>Висока кваліфікація співробітників, ефективна координація і взаємодія всередині функціонального відділу.</p> <p>Оптимальне використання ресурсів.</p> <p>Професійний розвиток у межах відділів, що ґрунтується на набутому досвіді у виконанні певних обов'язків.</p>	<p>Недостатність взаємодії між функціональними відділами.</p> <p>Обмежене розуміння загальних завдань підприємства.</p> <p>Помітне зниження швидкості виконання операційного управління внаслідок ухвалення рішень на вищих рівнях ієрархії.</p> <p>Ситуації, пов'язані із складністю розподілу відповідальності за виправлення дефектів у роботі.</p>

Управлінська структура дивізіонального типу формується не відповідно до функціональних характеристик, а згідно з принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, категоріями споживачів та місцем розташування. Виникнення цієї структури пов'язане зі зростанням рівня спеціалізації управлінської праці, що означає, що вищі рівні управління концентруються на загальних аспектах, таких як фінанси, юриспруденція, кадри та стратегічний розвиток. Ці вищі рівні управління передають решту своїх функцій виробничим підрозділам або відділенням, які мають власні структури управління та можуть функціонувати автономно. Виникнення і поширення дивізіональної структури управління зазвичай пов'язані з процесами диверсифікації виробництва та зростанням розмірів підприємств. Коли підприємство розширює свою діяльність на різні напрямки або ринки, йому може стати важко ефективно управляти за допомогою традиційної функціональної структури. Введення дивізіональної структури дозволяє краще координувати та керувати діяльністю підрозділів, які спеціалізуються на конкретних продуктах, ринках або місцях розташування, сприяючи більш ефективному управлінню різноманітністю та обсягами діяльності підприємств.

Лінійна структура управління характеризується тим, що між її елементами встановлені лише одноканальні взаємодії. У цій структурі управління кожен підлеглий має тільки одного лінійного керівника, який відповідає за виконання адміністративних та інших функцій у відповідному підрозділі. Ця структура управління зазвичай використовується в невеликих підприємствах із простою технологією виробництва, обмеженою чисельністю працівників і невеликими обсягами виробництва.

У лінійно-штабній структурі створюються спеціалізовані функціональні штабні служби, які підтримують лінійного керівника у вирішенні конкретних виробничих завдань і формулюванні відповідних управлінських рішень. У такій структурі, керівники штабів не мають владних повноважень і, отже, не надають прямих директив лінійним керівникам. Замість цього вони виконують консультативні обов'язки, сприяючи лінійним керівникам у формулюванні

обґрунтованих та розсудливих управлінських рішень. Ця організаційна структура демонструє високу ефективність в умовах масового виробництва, де технологічні зміни є обмеженими або незначними.

Матрична структура включає у себе створення тимчасових проектних груп, які опосередковано співпрацюють з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління. Ці групи формуються з експертів функціональних підрозділів і зосереджені на розробці нових видів продукції. По завершенні проекту спеціалісти повертаються до своїх основних функціональних підрозділів. Керівник проекту виступає у ролі лінійного керівника для членів тимчасової групи.

Окрім вже згаданих організаційних структур управління на підприємстві, внаслідок ускладнення процесів виробництва, збуту та взаємодії з іншими підприємствами виникають інші форми управління, такі як командна та мережева (множинна).

Мережева структура організації означає передачу більшості основних функцій підприємства незалежним фірмам, при цьому координація їх діяльності забезпечується через невелику центральну організацію.

Функціональна структура є найбільш поширеною та передбачає, що групування працівників за їхніми посадами у відділи здійснюється на основі спорідненості видів їх діяльності, компетенції, виконуваних функцій і використовуваних ресурсів. Ця організаційна структура також включає функціональні служби або відділи, проте їх персонал має не лише консультативні, але й керівницькі повноваження, включаючи право прийняття рішень. Отже, кожен виробничий відділ може отримувати вказівки та розпорядження одночасно від кількох керівників різних функціональних підрозділів підприємства.

Ефективність функціонування підприємств тісно пов'язана з ефективністю їхньої організаційної структури управління. Важливо зауважити, що вони мають повну самостійність у визначенні та формуванні своєї власної структури.

1.2 Особливості управління підприємством

Основні принципи організації управління конкретним підприємством зазвичай визначаються у його статуті, що є одним із ключових установчих документів. Цей документ, разом із іншими статутними матеріалами, встановлює не лише правовий статус підприємства, а й розкриває права та обов'язки його власника чи власників.

Спільно з іншими установчими документами, статут визначає ролі та обов'язки всіх учасників виробничого процесу. Він уточнює компетентність трудового колективу в межах виконання управлінської та виробничої діяльності підприємства. Також, статут допомагає визначити правила прийняття управлінських рішень та розподіл прибутку, визначаючи таким чином основні принципи функціонування бізнес-структури.

Управління підприємством включає в себе розуміння та застосування законів, принципів і методів, які лежать в основі структури та функціонування підприємства. Це охоплює не лише закони та принципи, що регулюють загальну діяльність підприємства, але й включає ті, які визначають роль та відповідальність керівних працівників у процесі управління організацією.

Управління також враховує відносини, що формуються між людьми в контексті управлінських рішень. Це означає розуміння і врахування взаємодії та комунікації між різними рівнями та функціональними частинами підприємства. Керівники повинні мати навички в управлінському прийнятті рішень, враховуючи етичні, правові та соціальні аспекти, які впливають на взаємодію внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів підприємства. Таким чином, предмет управління підприємством охоплює комплексні аспекти, що визначають ефективність та сталість функціонування підприємства.

Основні принципи управління підприємством включають в себе різні концепції (рис. 1.2).

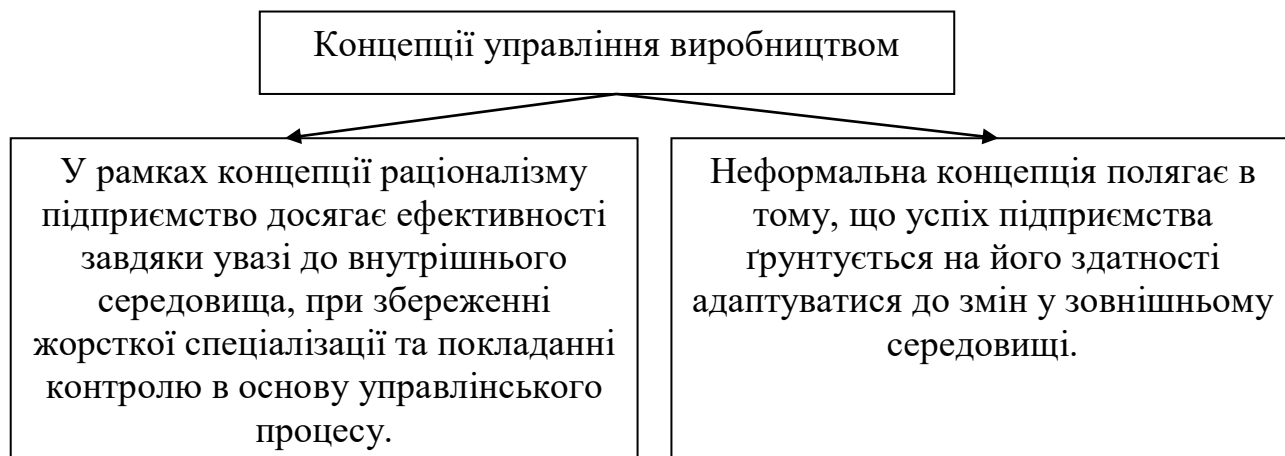


Рис. 1.2 – Основні концепції управління виробництвом

Так, концепція раціоналізму управління підприємством сприяє виникненню авторитарного стилю управління. Авторитарний стиль характеризується централізованою прийняттям рішень, де влада та контроль перебувають у руках верхівки управління. Раціоналізм підтримує ефективне використання ресурсів та точне виконання завдань, а авторитарний стиль надає владі рішучість та швидкість в управлінському процесі.

З іншого боку, неформальна концепція управління сприяє розвитку демократичного стилю управління. Демократичний стиль характеризується участю працівників у прийнятті рішень, спільною відповідальністю та високим рівнем гнучкості та адаптації до змін. Цей стиль підтримує творчий підхід до розв'язання проблем та сприяє розвитку спільної відповідальності серед учасників організації.

Обирання конкретного стилю управління залежить від ряду чинників, таких як тип підприємства, його завдання, культура та внутрішні особливості. Навіть у практиці може бути застосовано комбінацію різних стилів в залежності від ситуації.

Дослідники виділяють кілька сучасних підходів до управління підприємством (рис. 1.3).

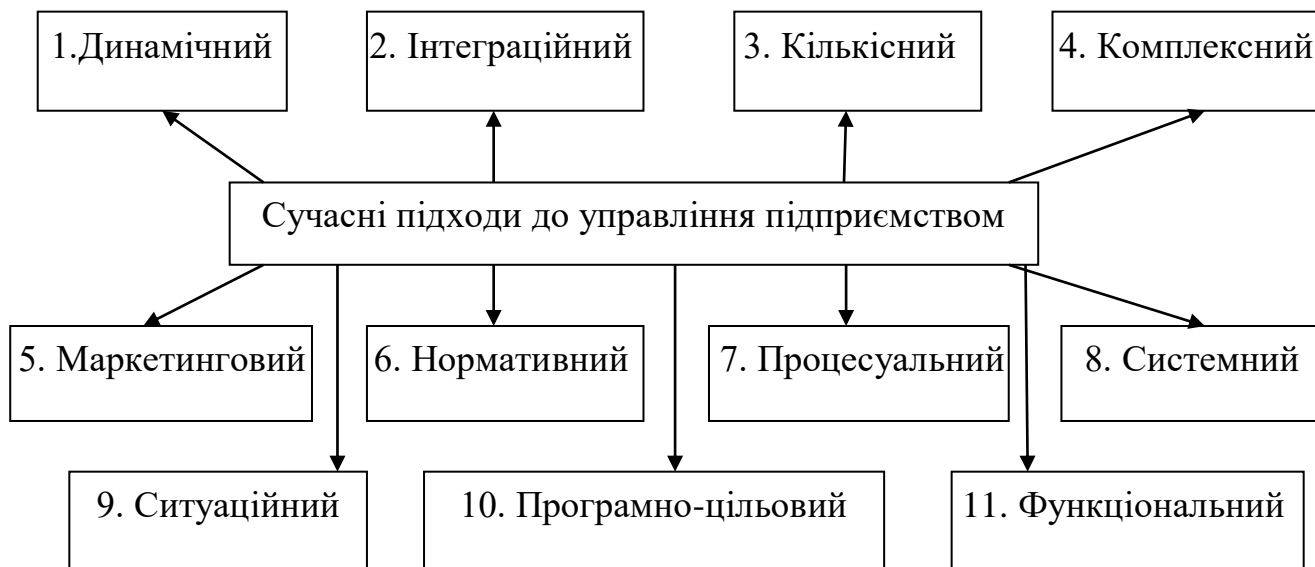


Рис. 1.3 – Сучасні підходи до управління підприємством

Управління діяльністю підприємства включає в себе ряд ключових аспектів, що визначають ефективність та успішність функціонування підприємства:

- завдання та принципи управлінської роботи. Визначення конкретних цілей та встановлення основних принципів, які характеризують управлінську діяльність. Це може включати стратегічне планування, формулювання місії підприємства, а також розробку принципів ефективного прийняття рішень;

- ієрархічний поділ управлінських функцій. Структурування управлінських функцій у відповідності з особливостями організаційної структури підприємства. Це може включати розподіл обов'язків, визначення рівнів влади та відповідальності, а також організаційні зміни залежно від потреб бізнесу;

- методологічне обґрунтування управлінської діяльності. Використання різноманітних методів, як економічних, так і юридичних, для обґрунтування та оптимізації управлінських процесів. Це включає в себе розробку ефективних стратегій, визначення фінансових показників та використання правових інструментів для забезпечення юридичної стабільності;

- інформаційно-аналітичне забезпечення управління підприємством. Впровадження систем та технологій, які забезпечують надходження, аналіз та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Це може включати в себе використання інформаційних систем, аналітичних інструментів та моніторингу ключових показників для реагування на зміни в економічному середовищі.

Ці компоненти утворюють цілісний підхід до управління підприємством, сприяючи ефективному управлінському процесу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Ефективний менеджмент підприємницької діяльності значною мірою залежить від врахування та дотримання принципів управління. До основних принципів управління підприємством відносяться:

1. Принцип поділу праці. Оптимальний розподіл обов'язків та завдань між працівниками для досягнення ефективності та сприяння спеціалізації.

2. Принцип дотримання трудової дисципліни. Створення умов для відповідальної та організованої праці персоналу.

3. Принцип наявності повноважень і розподілу відповідальності. Чітке визначення повноважень та відповідальності для ефективного виконання завдань.

4. Принцип мотивації працівників. Забезпечення стимулів, що мотивують персонал до досягнення високих результатів та професійного зростання.

5. Принцип справедливості. Здійснення управлінських рішень та взаємовідносин на основі справедливості та рівноправ'я.

6. Принцип впевненості в регулярному виробничому процесі. Створення стабільних умов для безперебійного та продуктивного виробничого процесу.

7. Принцип збереження ієрархії управлінських відносин. Підтримання чіткої ієрархії та ланцюга командування для ефективного управління.

8. Принцип заохочення ініціативи. Сприяння та винагородження активної участі та ініціативи працівників у розвитку підприємства.

Відхилення від принципів є небажаною характеристикою ефективного управління підприємством.

В управлінні підприємством, Прокопенко Н. С., Шлебат А. Х., Товмасян В. Р. рекомендують використовувати різноманітні інструменти, які є засобами досягнення позитивних результатів у діяльності підприємства. Ці інструменти сприяють поліпшенню взаємодії з партнерами та стейкхолдерами. Серед таких інструментів можна виділити використання цін (як регульованих, так і фіксованих), оподаткування, санкції, знижки та систему контролінгу.

Крім того, вони вказують на важливість використання різноманітних прийомів для управління персоналом, таких як регулювання рівня заробітної плати, соціальний пакет, матеріальні пільги, премії та заохочувальні заходи. Ці прийоми також включають в себе встановлення штрафів, надання винагород, організацію навчання та перепідготовки персоналу, атестацію та різні форми розрахунків [30 с. 88].

Оскільки підприємство представляє собою складну виробничу систему, що ґрунтується на ключових компонентах, таких як основні фонди, матеріальні ресурси, фінансові засоби та трудовий потенціал, основним завданням ефективного управління є оптимальне використання корпоративних ресурсів із максимальною продуктивністю, тобто досягнення економічної ефективності.

Ефективність управління підприємством напряду визначається високою координацією роботи топ-менеджменту. Від нього вимагається забезпечення взаємодії всіх працівників підприємства, що розташовані на нижчих рівнях управлінської ієрархії.

Для постійної здійснення господарської діяльності необхідно, щоб у кожного підприємства була оптимальна організаційна структура. Організаційна структура представляє собою систему управління організацією, яка визначає компоненти, взаємозв'язки і принципи взаємодії всіх її складових частин.

У ході цієї управлінської взаємодії використовуються різні типи функціональних зв'язків або організаційних форм управління підприємством, такі як:

- лінійні. Це взаємодія між різними рівнями керівництва, де інформація та вирішення питань передаються від одного рівня до іншого;

- функціональні. Це взаємодія між різними рівнями управління без вираженого підпорядкування, фокусуючись на реалізації конкретних функцій чи завдань;

- міжфункціональні. Це взаємодія, яка відбувається на одному рівні управління та передбачає спільну роботу різних функціональних підрозділів для досягнення спільних цілей чи вирішення завдань.

Сучасні підприємства класифікують за двома основними типами організаційних структур:

1. Ієрархічні структури. Вони характеризуються чіткими відносинами підпорядкування, встановленою ієрархією та формалізованою системою управлінської діяльності. Цей тип структури визначається стабільністю та визначеністю ієрархії.

2. Адаптивні структури. Це гнучкі конструкції, які можуть швидко змінюватися та трансформуватися. Основна відмінність полягає в тому, що вони володіють більш гнучкою структурою. У порівнянні з ієрархічними структурами, вони не так суворо дотримуються стандартів і дозволяють швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ці два типи різняться за ступенем жорсткості ієрархії та ступенем гнучкості їхніх структур. В ієрархічних структурах пріоритет надається стабільності та контролю, тоді як адаптивні структури більше орієнтовані на інновації у відповіді на зміни. Обираючи між цими структурами, підприємство враховує свої поточні потреби, стратегічні цілі та особливості ринкового середовища.

Процес управління діяльністю підприємства реалізується через взаємодію керівників на трьох основних рівнях: вищому, середньому та нижньому. Кожен із цих рівнів має свої унікальні функції та відповідальності, спрямовані на забезпечення ефективного управління підприємством.

1. Вищий рівень (інституційний):

Функції. Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку підприємства, прийняття стратегічних рішень.

Відповідальність. Загальне керівництво, визначення глобальної стратегії, спілкування зі стейкхолдерами.

2. Середній рівень (управлінський):

Функції. Координація та контроль роботи підрозділів, виконання стратегічних завдань, комунікація між топ-менеджментом та нижнім рівнем.

Відповідальність. Забезпечення виконання стратегічних завдань, прийняття тактичних рішень, контроль за функціональними підрозділами.

3. Нижній рівень (технічний):

Функції. Виконання конкретних завдань, забезпечення виробничих процесів, виконання інструкцій та завдань вищих рівнів.

Відповідальність. Безпосереднє виконання роботи, забезпечення якості та ефективності виробничих процесів, повсякденне управління робочими задачами.

Ця трійста ієрархія забезпечує взаємодію та злагодженість різних рівнів керівництва, що сприяє оптимальному функціонуванню підприємства та досягненню стратегічних цілей.

Пілецька С. Т. та Коритько Т. Ю. вказують, що “в сучасних економічних умовах діяльність підприємств визначається необхідністю ефективного використання всіх доступних ресурсів. Це дозволяє досягати прогресивного розвитку та покращувати показники ефективності підприємства. Такий підхід спрямований на максимізацію результативності у використанні ресурсів, що в свою чергу сприяє досягненню стійкого та успішного розвитку підприємства в сучасному економічному середовищі. Умови, які створює ринкова економіка для функціонування підприємств, установ і організацій, зобов’язують їх прикладати всі можливі зусилля для максимізації обсягу прибутку. Це є необхідною умовою для забезпечення можливості подальшого розвитку” [28, с. 103].

Суттєвим завданням, яке стоїть перед науковою та практичною спільнотою в сучасний період, полягає в підвищенні ефективності управління підприємством. Як відзначають Колесник В. М. та Воєнна К. І., “складність і

багатогранність ефективності управління пояснюються складністю самої категорії управління. Питання ефективності управління, з одного боку, є неодмінною частиною управлінського процесу підприємства, а з іншого боку, вони характеризуються відсутністю однозначних рішень” [12, с. 199].

Оцінка ефективності управління буде проведена через вивчення результатів фінансової діяльності, що дозволить здійснити відповідну оцінку. Тому, в другому розділі даного дослідження особлива увага буде приділена аналізу фінансового стану підприємства.

Підвищення ефективності управління підприємством може бути досягнуте шляхом впровадження вдосконалених методів управлінської діяльності та новаторських підходів до виконання функцій менеджменту.

В умовах сучасного бізнесу особливості управління підприємствами вимагають неперервного розвитку управлінських навичок у персоналу суб’єктів господарювання. За словами Резніка Н. П. та Опалата Д. В., “реалізація управлінських нововведень, зокрема стратегічного управління, яке передбачає перехід від внутрішньовиробничого спрямування до вирішення зовнішніх проблем, вимагає значної праці з подолання опору до змін та формування нової “організаційної культури”. Знання в галузі менеджменту, професійна освіта, уважне ставлення до управління, активний пошук і впровадження нововведень в управлінській сфері мають велике значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Недооцінка важливості сфери управління менеджерами, прихильність покладатися лише на власний досвід і інтуїцію, скептичне ставлення до наукових розробок і важливості професійної освіти в цьому контексті, безперечно, мають вплив на фінансово-економічні результати функціонування підприємств [32, с. 141].

Розглядаючи наведені висловлення, слід акцентувати увагу на темі забезпечення ефективності управління на сучасних підприємствах в умовах поточної економічної обстановки в Україні.

1.3 Забезпечення ефективності управління підприємством

В широкому розумінні ефективність управління підприємством визначається рівновагою та ефективністю управління його різними функціональними підсистемами. Основні елементи, які впливають на цю ефективність, включають маркетингову стратегію, управління людськими ресурсами, фінансовий та виробничий менеджмент, систему логістики та інші. Ключовим чинником стає збалансованість управління всіма цими підсистемами на рівні загального управління господарською структурою, тобто генерального менеджменту підприємства. Залежність ефективності від цієї збалансованості підкреслює важливість координації та оптимального використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оцінка ефективності управління підприємством або організацією проводиться з урахуванням його результатів в стратегічному та оперативному менеджменті. Крім того, важливо досліджувати ефективність управління бізнес-структурою з урахуванням взаємодії окремих систем підприємства, як показано на рис. 1.4.

Проценко В. М. наголошує на тому, що ринкова економіка передбачає розробку механізмів ефективного управління економічною діяльністю підприємств. Цей підхід передбачає досягнення позитивних фінансових результатів, зміцнення конкурентоспроможності, акцент на ініціативність і інноваційність, а також оперативну та гнучку реакцію на зміни на ринку. Економічна поведінка підприємства, розглянута як цілісний процес, включає в себе взаємодію найближчих та перспективних цілей. За таким підходом, ефективність економічної діяльності підприємства має бути визначена здатністю забезпечити повний цикл господарювання, включаючи не лише матеріальні, але і трудові ресурси [31, с. 135].



Рис. 1.4 – Ефективність управління підприємством як складна система

Існує декілька підходів до визначення ефективності управління підприємством. Згідно із цільовим підходом, Пілецька С. Т. та Коритько Т. Ю. визначають ефективність управління як його здатність досягати визначеної мети. Цей підхід чітко орієнтований на перспективу та передбачає створення цілей розвитку, а також визначення необхідних шляхів та ресурсів для їх досягнення. Системний підхід полягає у розгляді об'єкта оцінки як єдиної цілісної системи. Ефективність управління об'єктом зростає з якіснішим відбором елементів системи та злагодженими діями. В основі внутрішньо-організаційного підходу закладено характеристику системи контролю та

координації, рівень централізації і регламентації, що застосовується на підприємстві. Цей підхід точно визначає пріоритети для підвищення кваліфікації персоналу та корпоративного розвитку. Конкурентний підхід передбачає врахування та задоволення інтересів різних зацікавлених сторін, таких як власники, персонал, клієнти, партнери, держава, суспільство та інші. Такий підхід фактично передбачає використання стратегії обмеженої оптимізації, де досягнення одної мети обмежується врахуванням вимог іншої. Проте, цей підхід не встановлює єдиного стандарту для визначення комплексу показників, які враховуються при оцінці ефективності управління підприємством [28, с. 101].

Згідно з висловлюванням Занозовської О. Г., ефективність підприємств у будь-якій галузі діяльності визначається безпосередньо і опосередковано вибором та розташуванням кадрів. Це традиційний, або класичний, підхід до управління. Внаслідок цього зростають вимоги до кваліфікації персоналу, і усі зусилля підприємства спрямовані на створення сприятливих умов для максимально ефективної праці працівників та активного розвитку їхнього потенціалу [10, с. 91].

Однією із ключових задач є визначення рівня ефективності управління підприємством. Вважається, що оцінка ефективності управління підприємством базується на двох ключових показниках – економічному та результативному. Результативний аспект вказує на те, наскільки успішно підприємство досягає поставлених завдань у забезпеченні необхідного обсягу виробництва продукції, товарів чи послуг, а також в успішному виконанні інших завдань у сфері маркетингу. Економічний аспект вимірює, наскільки витратною буде реалізація поставлених цілей для підприємства.

Для оцінки ефективності управління підприємством можна розглядати дві великі групи управлінських рішень: об'єктно-логічне управління (ОЛУ) і соціально-психологічне управління (СПУ).

Об'єктно-логічне управління передбачає, що керівництво підприємства виконує ряд управлінських функцій, таких як прогнозування, аналіз,

планування, прийняття рішень, організація (розробка та впровадження), видача директив, надання вказівок, постановка завдань, координація та контроль.

У контексті об'єктно-логічного управління об'єктами управління є різні елементи, такі як процес, функція, інформація, а також окрема особа або підрозділ, які можуть виступати як виконавці функцій, учасники процесу та інші.

Часто об'єктно-логічне управління також отримує назву адміністративного управління.

У сфері соціально-психологічного управління реалізуються такі управлінські заходи, як стимулювання (включаючи заклики, надихання, заохочення та карання), навчання, розвиток, надання порад, виявлення турботи, підтримка, здійснення менторства і наставництва.

Об'єктами управління при соціально-психологічному управлінні є індивідуальна людина, що розглядається як соціальний об'єкт, який володіє емоційною та духовною особистістю, з власними поглядами, цінностями та інтересами. Також до об'єктів управління входить група, що розглядається як соціум, учасники якого виконують різноманітні управлінські функції та завдання.

Лише гармонійна взаємодія двох зазначених компонентів управління, що виникає в результаті їх синергії, формує повноцінне управління суб'єкта господарювання та відкриває шлях до досягнення ефективного управління. Отже, ми отримуємо наступну логічну формулу:

$$\text{Ефективний менеджмент} = \text{ОЛУ} + \text{СПУ}, (1.1)$$

Рівень ефективності управління підприємством можна оцінити за тим, як його працівники осмислюють, тлумачать та сприймають цілі та завдання, які ставить перед ними керівництво. Важливо враховувати, наскільки працівники здатні приймати своєчасні, раціональні та обґрунтовані управлінські рішення на своєму рівні відповідальності, чи діють вони адекватно обставинам. Також

важливо аналізувати ситуації конфліктів між працівниками, їх вирішення та тривалість. Оцінюються координація дій працівників і підрозділів, а також те, наскільки управлінські рішення підкріплені своєчасним виділенням корпоративних ресурсів за вказівкою адміністрації підприємства.

Череп А. В. та Григорович Л. С. відзначають, що на підприємствах в Україні не відводиться достатньо часу та уваги управлінській діяльності. Керівники здійснюють свої обов'язки, опираючись переважно на свій досвід, аналогії, стандартні рішення та власну інтуїцію, а не на жорстку методологію та методику, що базується на наукових принципах управління та маркетингу. Відсутність науково обґрунтованого інструментарію для оцінки ефективності управління ускладнює розуміння необхідності дотримання принципів корпоративного управління. Оцінка економічної ефективності управлінських рішень втратила свою пріоритетність і відійшла на другий план [39, с.430].

Під час аналізу ефективності управління підприємством можна виділити наступні етапи (рис. 1.5).

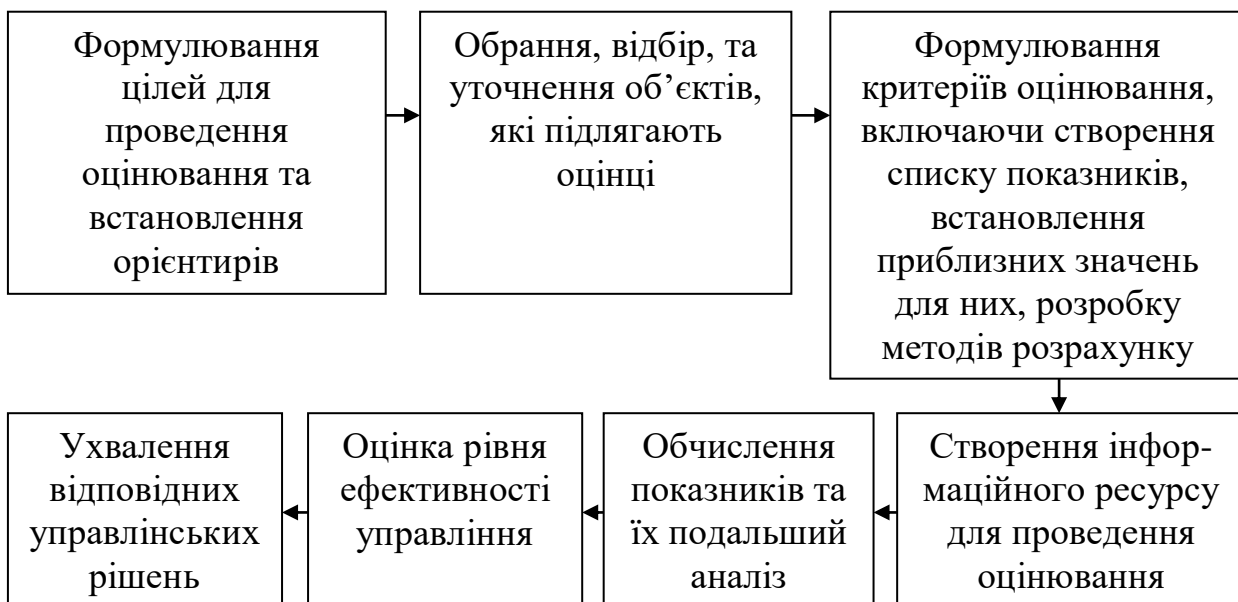


Рис. 1.5 – Етапи аналізу ефективності управління підприємством

У таблицях 1.4 та 1.5 представлено аналітичні інструменти для оцінки ефективності управління підприємством.

Таблиця 1.4 – Показники результативності управління та сфери впливу на них в управлінні підприємством

Показники результативності управління	Сфери впливу на управління підприємством
1	2
Працівник чітко розуміє свої обов'язки	Визначення місії підприємства. Досягнення виконавцями поставлених завдань, які розбиті на зрозумілі їм блоки в легкозрозумілій формі. Забезпечення розуміння працівниками їхнього внеску в загальний результат та проміжні досягнення. Контроль проходження та сприйняття інформації. Планування завдань та їх визначення. Розробка і опис бізнес-процесів. Створення та уточнення стратегії для досягнення поставлених цілей. Формулювання та тлумачення цілей. Формулювання конкретних завдань. Формування корпоративної культури.
Працівник володіє відповідною кваліфікацією та компетентністю	Адекватне розуміння потреб у кадрових ресурсах. Відбір та формування персоналу. Навчання принципам та методам підвищення особистої ефективності. Оптимізація розстановки кадрів. Проведення навчань. Сприяння розвитку професійної майстерності через стимулювання.
Працівник має внутрішню мотивацію, оскільки його інтереси або цілі узгоджені з цілями та інтересами підприємства	Адекватне оцінювання результатів. Впровадження системи матеріального стимулювання за досягнутими результатами. Розробка та втілення планів кар'єрного росту. Розробка та опис бізнес-процесів. Розв'язання системних конфліктів. Своєчасна проактивна робота для уникнення конфліктів. Стимулювання мотивації кар'єрного росту. Управління обліком індивідуальних мотивацій.

1	2
Працівник має достатній рівень енергії для виконання визначених завдань	Надання можливості відновлення сил та життєвої енергії підприємством. Навчання методам відновлення та стрес-менеджменту. Оптимальне робоче оточення. Почуття залучення до важливого завдання. Приємний соціально-психологічний клімат. Поширення та підтримка здорового способу життя.
Працівник має відмінне розуміння загальних правил і принципів та відчуття загальної спрямованості	Етичні стандарти. Моніторинг надання та сприйняття інформації. Норми дисципліни. Облікова культура. Орієнтація на цінності, принципи, та правила. Місія підприємства.
Працівник регулярно та повністю отримує необхідну інформацію для ефективного виконання своїх завдань	Бажання до співпраці. Моніторинг проходження та сприйняття інформації. Ретельно пророблена інформаційна система. Створення та детальний опис бізнес-процесів.
При виконанні завдань інтереси працівника або підрозділу гармонізовані з інтересами інших працівників або підрозділів	Бажання до співпраці. Розробка та опис бізнес-процесів. Розв'язання системних конфліктів. Своєчасне уникнення деструктивних конфліктів. Система стимулювання через матеріальні винагороди за досягнення результатів. Управління індивідуальною мотивацією.
Виконання завдань працівниками синхронізоване в часі і просторі	Внесення коригувань. Контроль за результатами. Навчання навичкам планування. Проведення планування дій. Проведення аналізу. Розробка та детальний опис бізнес-процесів. Створення центрів координації.

1	2
Дії працівників підтримуються вчасним виділенням ресурсів, таких як фінансові, людські та часові ресурси	Ефективне управління грошовими потоками. Коректний розподіл ресурсів через бюджетування. Моніторинг та контроль за використанням ресурсів. Оперативне керування бюджетом. Планування та прогнозування фінансових аспектів. Створення системи розподілу та планування робочого навантаження на персонал.
Завдання та проблеми вирішуються відповідно до їх пріоритетної важливості	Визначення зрозумілих критеріїв для прийняття рішень (відповідність місії, цінностям, установкам, правилам, розумінням цілей і завдань підприємства). Навчання встановленню пріоритетів. Розробка та опис бізнес-процесів. Узгодження порядку пріоритетів.
Рішення приймаються вчасно та з високою якістю	Делегування проводиться раціонально, уникнення перевантаження центрів прийняття рішень. Критерії прийняття рішень зрозумілі та відповідають місії, цінностям, установкам, правилам, а також розумінню цілей і завдань підприємства. Доступ до актуальної інформації для ефективного прийняття рішень (за допомогою інформаційних систем та прагнення до співпраці). Навчання навичкам прийняття рішень. Розробка та опис бізнес-процесів. Чіткий розподіл повноважень та відповідальності.

Об'єктивна оцінка ефективності управління підприємством повинна враховувати думки кількох представників управлінського персоналу і враховувати погляди стейкхолдерів як ключових учасників, зацікавлених у результатах діяльності підприємства.

Вибір конкретного методу або інструменту для оцінки ефективності управління підприємством залежить від особи, яка проводить оцінку, її досвіду,

кваліфікації та сприйняття всього організаційного процесу. Об'єктивна оцінка має велике значення для організації процесу управління підприємством як на тактичному рівні, так і у стратегічній перспективі.

Таблиця 1.5 – Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
1	2
Порівняння	Проводиться порівняння фактичних показників із вихідними базовими значеннями, які відображають ефективність управління.
Групування	Виділення групи однорідних підприємств серед загальної сукупності, які вивчаються, з урахуванням певних характеристик.
Рейтинговий метод	Передбачає створення рейтингу за допомогою ряду показників, використання методу кластерного аналізу, бального методу, а також методу комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	Досліджуються показники, між якими визначається функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється потребою великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Застосовуються різні методи, такі як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів.
Факторний аналіз	Вивчається вплив змін окремих чинників на загальний результат функціонування підприємства.
Ранговий метод	Система нормативних показників, яка класифікує їх, встановлюючи відповідні закономірності у відносинах темпів їхнього зростання, при цьому вищий темп зростання одного показника порівняно з іншим вказує на вищий ранг.
Матричний метод	Це дозволяє провести порівняльний аналіз динаміки управління та визначити значення узагальненого показника

1	2
	ефективності управління.
Метод експертних оцінок	Застосовується у випадку, коли існує значна кількість приватних показників, що відображають різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливість виникнення помилкових суджень.
Метод нечіткої логіки	Дозволяє оцінити ефективність управління, враховуючи якісну та кількісну інформацію, та виключає недоліки методів, що базуються на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – простором для нового тлумачення класичних ймовірнісних та експертних оцінок.
Метод нейронних мереж	Технологія обчислення, яка дозволяє ефективно використовувати значну кількість вихідної інформації.
Економіко-математичне моделювання	Надає можливість аналізувати кількісні взаємозв'язки та залежності, створювати моделі для систем і вдосконалювати їхній подальший розвиток і функціонування за допомогою математичних моделей.
Імітаційне моделювання	Надають можливість оцінювати прийняті рішення та проводити детальні прогнози і розрахунки.
Підходи теорії ігор	Теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту ставить за мету математично описати процеси прийняття рішень у стратегічних ситуаціях, де вибір одного учасника взаємодії визначається вибором інших учасників.
Математичне програмування	Вивчення екстремальних задач, які передбачають пошук максимуму чи мінімуму, а також розробка методів для їх вирішення, у науковому контексті відоме як оптимізація.

1	2
Дослідження операцій	Займаючись розробкою і використанням методів для знаходження оптимальних рішень у різних галузях людської діяльності, ця діяльність тісно пов'язана із системним аналізом, математичним програмуванням та теорією оптимальних рішень.
Метод нечітких множин	Цей метод ґрунтується на концепціях нечітких множин та функцій належності. Критерій функціонування підприємства, використовуючи теорію нечітких множин, визначається як максимізація рівня ефективності управлінських рішень. Застосування математичних засобів для відображення нечіткості в початковій інформації дозволяє створити модель, яка відповідає реальним умовам та обставинам.
Метод аналітичної геометрії	Оцінка ефективності управління фінансовими результатами виконується за допомогою генерації послідовних еліпсів, при цьому кожен наступний еліпс будується враховуючи зміни аналізованих показників, що були зафіксовані у попередньому еліпсі. Після цього формуються криві, які відображають функції та пов'язують наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів.
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	Формування фінансових результатів вважається як складова системи управління фінансово-економічними показниками підприємства. Оцінка ефективності цього процесу здійснюється шляхом розрахунку восьми показників, включаючи рентабельність виручки та ефективність використання фінансових результатів.

Якщо існуюча система управління підприємством, яка склалася традиційно, не відповідає сучасним завданням бізнесу і не забезпечує

досягнення очікуваних результатів, це може утруднити якісний розвиток підприємства, призвести до зниження його конкурентоспроможності і вплинути негативно на його фінансово-економічні показники. Отже, коли топ-менеджмент має завдання оцінити ефективність управління підприємством, перш за все необхідно визначити цілі, які підприємство має намір досягти у своїй діяльності. Після цього слід провести ретельний та детальний аналіз стану існуючої системи та механізму управління підприємством, оцінити їхню відповідність визначеним цілям та наявність достатнього ресурсного забезпечення для виконання майбутніх завдань.

Топ-менеджмент проводить оцінку рівня ефективності управління за допомогою різних параметрів. Для підприємств різних галузей економіки цей набір параметрів майже однаковий, але самі параметри можуть мати різний ступінь важливості (вагу в підсумковому показнику) в залежності від конкретних умов та характеристик кожного підприємства, установи чи організації. Відомий принцип Парето вказує на те, що 80% уваги і зусиль слід спрямовувати на організацію та вдосконалення ключових 20% підсистем, функцій та бізнес-процесів на підприємстві, які мають найбільший вплив на кінцеві результати його діяльності. Значущим викликом для менеджера є визначення тих найвагоміших 20% завдань і спрямування своїх зусиль та ресурсів на їх вирішення.

На даний момент не існує єдиного незаперечного стандарту, за яким будь-яке підприємство може отримати рейтинг ефективності свого управління. Можна стверджувати, що управління підприємством повинно мати такий рівень ефективності, щоб без труднощів досягати своїх власних господарських цілей. Цілі кожного підприємства є індивідуальними, і на кожному етапі його життєвого циклу мета та завдання підприємства зазнають змін у зв'язку з ростом обсягів бізнесу. Крім того, цілі та інтереси стейкхолдерів впливають на коригування цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності сільськогосподарських підприємств

Львівська область є однією з областей України, розташованою на заході країни. Ця область є важливим центром економіки, туризму, культури та науки. Вона входить в історико-культурний регіон Східна Галичина і є частиною Карпатського єврорегіону.

Площа Львівської області становить 21,832 тис. км², що відповідає 3,6% загальної площі території України. За площею ця область розташовується на 17-му місці серед інших областей країни.

Клімат в області є помірно континентальним і вологим: зими м'які з відлигами, весни вологі, літа теплі, а осінь тепла і суха. У січні середня температура становить приблизно -5 °С, в липні вона коливається від +18 °С у центральних районах області до +12 °С в гірських районах. Річна сума опадів коливається від 600 мм на рівнинній місцевості до 1000 мм у гірських районах.

Ураховуючи кліматичні умови та географічне положення Львівської області, тут ідеальні умови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур і утримання різних видів тварин.

Однією з ключових галузей є рослинництво. Область вирощує зернові, олійні культури, цукрові буряки, картоплю та інші сільськогосподарські культури.

У 2022 році продукція рослинництва складала майже три чверті від загального обсягу сільськогосподарської продукції, а саме 73,4% (рис. 2.1). Це свідчить про значний внесок рослинництва у загальну структуру виробництва сільського господарства в області.

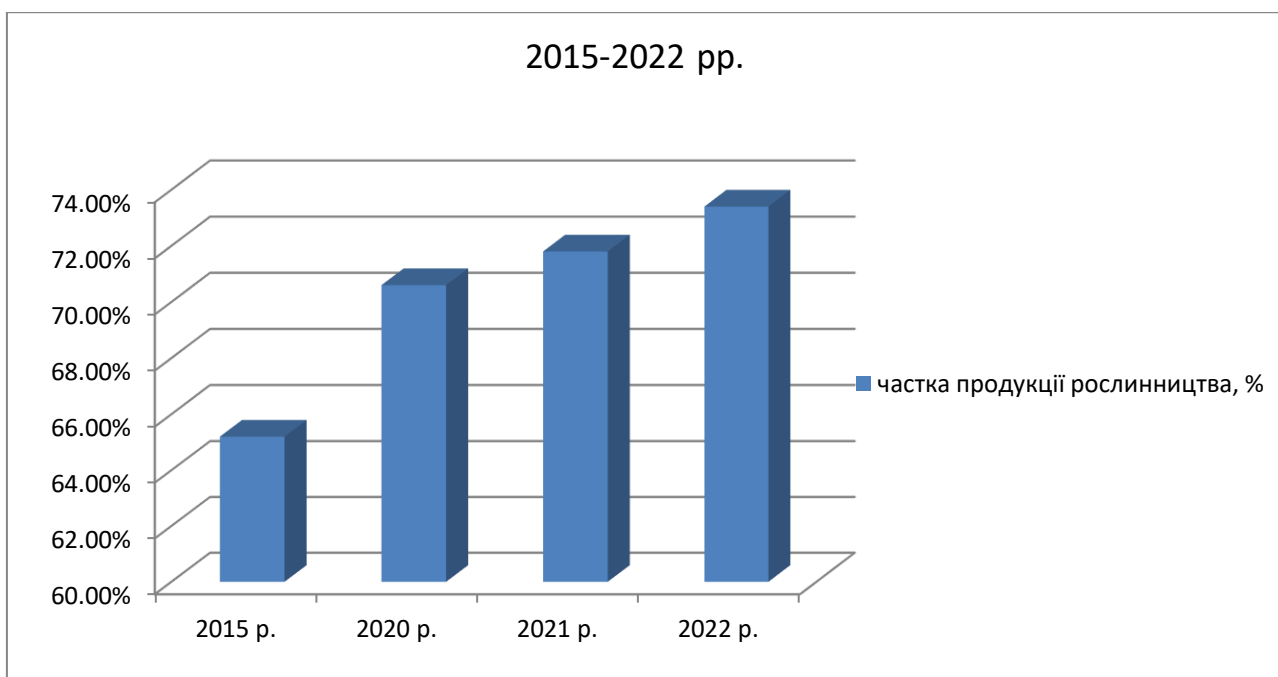


Рис. 2.1 – Частка продукції рослинництва, %

В таблиці 2.1 представлені обсяги виробництва основних сільськогосподарських культур підприємствами Львівської області.

Таблиця 2.1 – Виробництво продукції рослинництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр., тис. ц

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5
Зернові та зернобобові культури	16074,2	18278,6	19045,5	118,5
Пшениця	7845,4	8243,8	9117,8	116,2
Ячмінь	1767,6	1834,9	1784,3	100,9
Гречка	27,7	36,9	73,9	2,7 р.
Кукурудза	5846,4	7550,0	7535,4	128,9
Овес	334,6	340,0	340,0	101,6
Зернобобові культури	59,3	61,4	66,4	112,0
Соняшник	847,9	1017,2	1088,3	128,4
Соя	2289,7	2637,9	2898,6	126,6

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Картопля	16011,3	16813,6	18309,5	114,4
Овочеві культури	8066,7	8291,8	8474,4	105,1
Ріпак і кольза	1721,2	1773,6	1766,8	102,7
Цукровий буряк	7230,9	8484,7	11092,1	153,4
Кормові коренеплоди	3202,2	2862,7	2752,9	86,0
Кукурудза кормова	749,2	592,0	513,4	68,5
Плоди та ягоди	1405,3	1309,3	1424,0	101,3

Як видно з інформації в таблиці 2.1, виробництво пшениці у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 16,2%, а обсяг виробництва кукурудзи на зерно збільшився на 28,9%, цукрового буряка на 53,4%, соняшника – 28,4%, сої -26,6%, картоплі – 14,4%. Також відзначається зменшення виробництва кормових коренеплодів, кукурудзи кормової. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства Львівської області в останні роки акцентують увагу на вирощуванні цукрового буряка, кукурудзи на зерно, соняшника та сої.

Тваринництво також є важливою галуззю. Львівська область спеціалізується на вирощуванні великої рогатої худоби, свиней, птиці. Молочне та м'ясне виробництво є ключовими галузями сільського господарства в регіоні.

У загальному обсязі сільського господарства у 2022 році частка продукції тваринництва склала 26,6% (рис. 2.2).

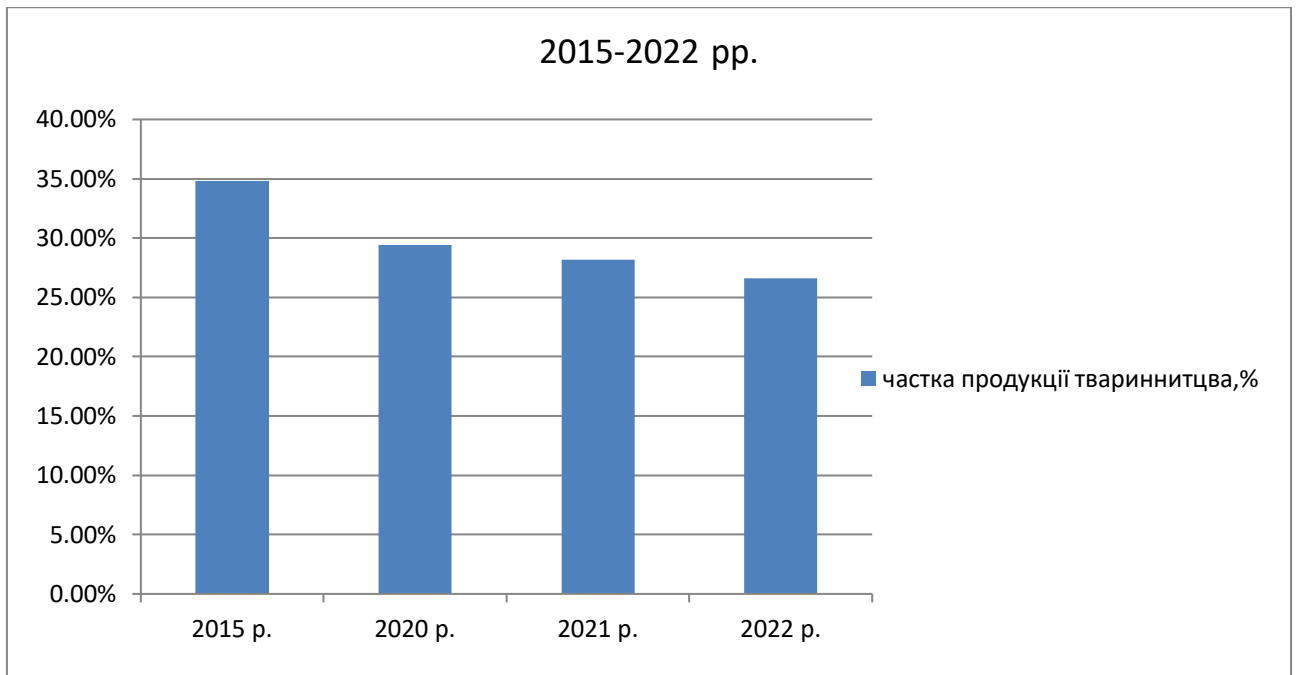


Рис. 2.2 – Частка продукції тваринництва, %

У таблиці 2.2 представлена динаміка обсягів виробництва основних видів продукції тваринництва підприємствами Львівської області.

Таблиця 2.2 – Виробництво основних видів продукції тваринництва підприємствами Львівської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Вирощування сільськогосподарських тварин (у живій вазі), тис. т	186,6	193,6	210,9	113,0
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин у живій масі, тис. т	182,1	180,2	203,5	111,8
М'ясо усіх видів у забійній масі, тис. т	130,0	129,1	147,3	113,3
Молоко, тис. т	480,9	460,1	425,3	88,4
Яйця, млн. шт.	581,1	579,2	598,8	103,0
Вовна, т	19	18	14	73,7
Мед, т	1015	1013	1025	101,0

Аналізуючи дані з таблиці 2.2, можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду обсяги виробництва м'яса у живій вазі збільшилось на 11,8%, яєць на 3,0%, меду на 1,0%. Проте, обсяги виробництва молока зменшились на 11,6%, вовни на 26,3%.

Для здійснення своєї господарської діяльності кожне підприємство повинно володіти або мати у власності певний майновий комплекс. Усе майно, що належить підприємству та відображено у його фінансовому балансі, отримує назву активів. Фінансовий стан підприємства не залежить від самої структури майна.

Аналіз стану майна дозволяє виявити абсолютні та відносні зміни у показниках балансу протягом певного періоду, відслідковувати тенденції змін та розглядати структуру фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз структури та динаміки майна підприємства не розкриває, наскільки вигідним є для інвестора вкладення коштів у дане підприємство, але дозволяє оцінити стан активів та наявність ресурсів для виплати зобов'язань.

Більшість активів у структурі майна сільськогосподарських підприємств Львівської області є необоротними, що може вказувати на складну структуру балансу цього підприємства. Це також може вказувати на тривалий цикл виробництва та реалізації продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
Коефіцієнт зносу	0,48	0,49	0,50	0,02
Коефіцієнт оновлення	0,84	0,95	0,96	0,12
Коефіцієнт вибуття	1,03	1,04	1,06	0,03

З врахуванням значень коефіцієнта зносу за період аналізу можна зробити висновок про те, що основні засоби підприємства є достатньо зношеними. У 2020, 2021 та 2022 роках ці показники складають 48%, 49% і 50% відповідно.

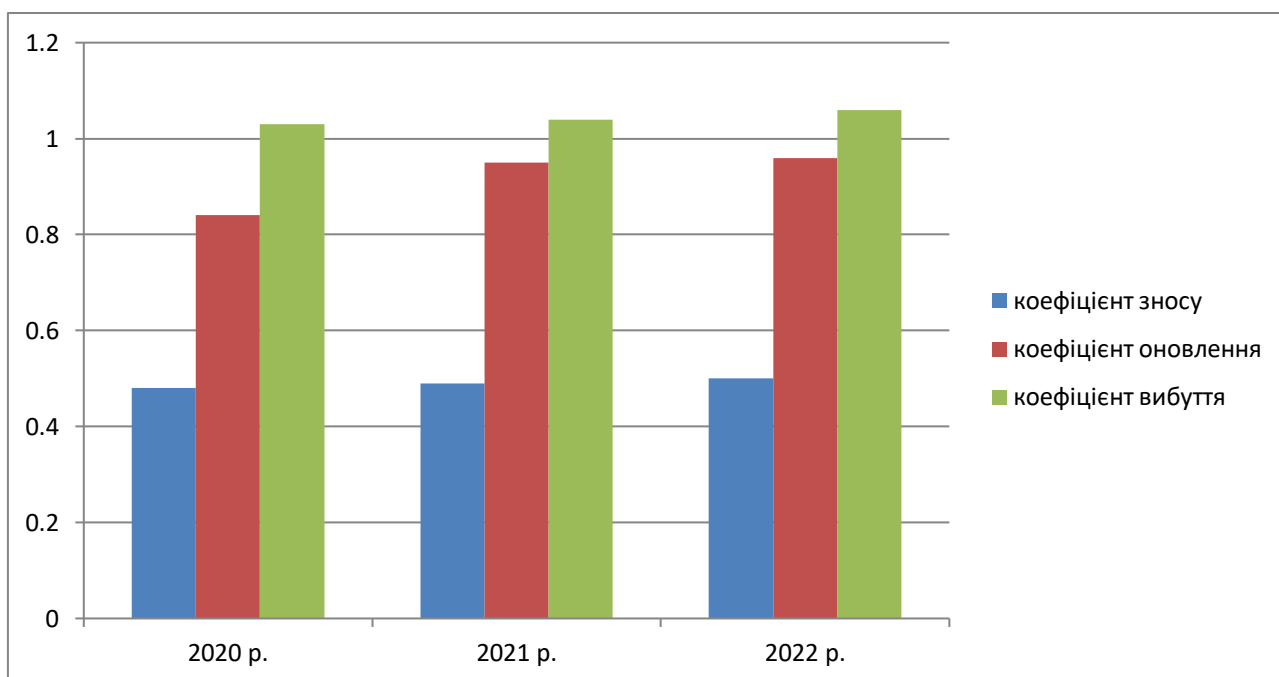


Рис. 2.3 – Майновий стан сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Негативною динамікою є те, що у сільськогосподарських підприємствах рівень зносу поступово зростає. Це головним чином вказує на те, що підприємства недостатньо активно здійснюють оновлення своїх основних засобів.

Аналіз показників платоспроможності визначається наявністю достатньої кількості грошових коштів та їх еквівалентів на підприємствах, які дозволяють своєчасно виплатити їх боргові зобов'язання.

Зазначимо, що коефіцієнт платоспроможності визначається як співвідношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми термінових платежів на конкретну дату чи на наступний період.

У випадку невідкладної потреби в погашенні термінових платежів підприємства можуть конвертувати свої активи, зокрема ліквідні активи, в готівку. Таким чином, поняття “платоспроможність” тісно пов'язане з поняттям “ліквідність”, причому останнє охоплює більш широкий спектр значень.

Показники платоспроможності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2022 рік представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз платоспроможності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2022 р., млн. грн.

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення, +/-
1. Платіжні засоби:			
- каса і поточний рахунок	2514,0	272,4	-2241,6
- готова продукція та товари	648,0	2596,8	1948,8
- дебіторська заборгованість	559,2	512,4	-46,8
Разом платіжних засобів	3721,2	3381,6	-339,6
2. Платіжні зобов'язання разом:	4971,6	1347,6	-3624,0
- коефіцієнт платоспроможності	0,51	0,20	-0,31
- перевищення платіжних засобів	-	+	X
- перевищення платіжних зобов'язань	+	-	X

Обчисливши показник платоспроможності у сільськогосподарських підприємствах, можна зазначити, що сума грошових коштів в касі та на поточному рахунку в банку на завершення звітного періоду зменшилась на 2241,6 млн. грн. На кінець 2022 року вартість готової продукції і товарів становила 2596,8 млн. грн. Дебіторська заборгованість на кінець 2022 року скоротилась на 46,8 млн. грн. і склала 512,4 млн. грн., що є позитивним сигналом для фінансово-господарської діяльності підприємств.

На початку аналізованого періоду коефіцієнт платоспроможності досягав нормативного значення (0,5), становлячи 0,51, але до кінця 2022 року цей показник зменшився на 0,31, склавши 0,20. Нажаль, він залишається на низькому рівні.

Отже, на основі проведеного аналізу платоспроможності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2022 рік можна

визначити, що на кінець року рівень платоспроможності є досить недостатнім для досягнення задовільного фінансового стану.

У короткостроковій перспективі, для оцінки фінансового стану сільськогосподарських підприємств, важливим критерієм є не лише їх платоспроможність, але й ліквідність.

Термін “ліквідний” означає можливість безперешкодного перетворення майна в грошові кошти для здійснення платежів. Чим менше часу потрібно для перетворення конкретного виду активів у грошові кошти, тим вищий рівень їх ліквідності. Отже, ліквідність підприємств визначається їх здатністю конвертувати активи у грошові кошти для виконання платежів по короткострокових зобов'язаннях.

Оцінка ліквідності підприємств проводиться за допомогою фінансових коефіцієнтів, які дозволяють порівняти вартість різних за ступенем ліквідності поточних активів із сумою поточних зобов'язань. Таким чином, проведемо аналіз ліквідності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2022 рік.

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2022 р.

Показники	Оптимальне значення	На початок року	На кінець року	Відхилення, +,-
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,0-3,0	1,63	4,35	2,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,52	0,06	-0,46
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	<1,0	1,24	0,34	-0,,9

Розглядаючи групу показників ліквідності, розглянемо більш детально значення кожного з них.

Значення коефіцієнта покриття поступово збільшується щороку, що свідчить про те, що підприємства мають зростаючі можливості для погашення своїх поточних зобов'язань. Знаходячись в межах 2-3, значення коефіцієнта вважається нормативним, що дозволяє стверджувати, що об'єкт дослідження, а саме сільськогосподарські підприємства, мають прийнятний рівень платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності представляє собою найжорсткіший критерій оцінки ліквідності підприємств, вказуючи, яку частину його короткострокових зобов'язань можна погасити в поточний момент або в найближчому майбутньому.

Для сільськогосподарських підприємств значення цього показника виходило за межі норми: на початку 2022 року воно було високим – 0,51, в той час як рекомендоване значення становить від 0,2 до 0,25. На кінець 2022 року ліквідність підприємств погіршилася, а саме значення цього коефіцієнта зменшилося до 0,05. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився, і, на жаль, не є достатнім для того, щоб сільськогосподарські підприємства могли негайно погасити свою короткострокову заборгованість.

Отже, можна зробити висновок, що сільськогосподарські підприємства мають недостатньо оборотних коштів для забезпечення ефективного ведення господарської діяльності, що може призвести до неможливості своєчасного погашення зобов'язань.

Ситуацію, пов'язану із ліквідністю сільськогосподарських підприємств Львівської області, можна візуально спостерігати на рисунку 2.4.

До ключових економічних категорій, які визначають ефективність діяльності підприємств на основі економічного аналізу, також відноситься показник рентабельності. Так, рентабельність вказує на дохідність та прибутковість підприємств, представляючи важливий показник їх фінансового стану та ефективності.

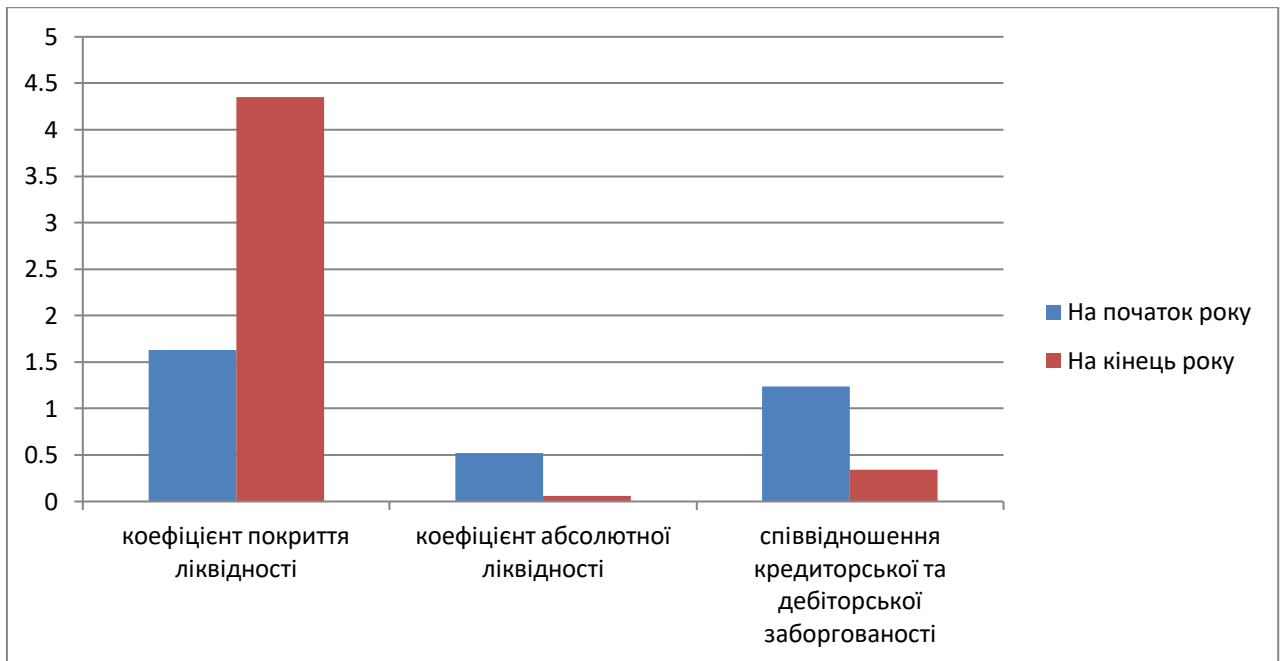


Рис. 2.4 – Стан ліквідності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2022 р.

Підприємство вважається рентабельним, коли воно досягає перевищення доходу над витратами на виробництво продукції. Дохід підприємства представляє собою частину вартості валової продукції, яка залишається після відшкодування всіх затрат на її виробництво.

Рентабельність входить до числа показників, які узагальнено характеризують економічну ефективність діяльності підприємства. У рентабельності відображаються результати витрат, що не обмежуються лише живою працею, а також уречевленою працею. Вона відображає ступінь використання виробничих ресурсів, якість виробленої продукції, ефективність організації виробництва та управління ним.

Проаналізуємо рентабельності сільськогосподарських підприємств Львівської області за період 2020-2022 роки у таблиці 2.6.

Дані з таблиці 2.6 показують, що коефіцієнт рентабельності всіх активів сільськогосподарських підприємств (рентабельність активів) розраховується шляхом поділу чистого прибутку на середньорічну вартість активів підприємств. Цей показник вказує на те, скільки прибутку підприємства

отримують за кожну вкладену гривню у свої активи, відповідно до років: 2020 – 0,08, 2021 – 0,28, 2022 – 0,09. Ці значення вказують на ефективність генерації прибутку від використання активів у відповідних роках, де більш високе значення свідчить про більшу прибутковість вкладених коштів у активи.

Таблиця 2.6 – Аналіз рентабельності сільськогосподарських підприємств Львівської області за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
Коефіцієнт рентабельності активів	0,08	0,28	0,09	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,13	0,40	0,11	-0,02
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,25	0,20	0,16	-0,09
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,20	0,17	1,32	1,12

Цей показник є одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу вказує на те, який прибуток отримано за кожну одиницю капіталу, що належить власникам підприємства. Цей показник відображає рентабельність всього капіталу, який належить акціонерам, а не тільки того, який інвестовано в акції.

Значення коефіцієнта рентабельності власного капіталу значно змінюється в залежності від структури капіталу підприємств. Чим менше власних коштів у відсотках від загального обсягу фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств, тим вище може бути значення цього коефіцієнта за інших рівних умов. Підвищення рентабельності власного капіталу може виникнути внаслідок збільшення обсягу прибутку, а також

зменшення частки власного капіталу у фінансових ресурсах підприємств. Отже, це може бути пов'язане із зростанням ризику структури капіталу. Це свідчить про те, що коефіцієнт не є абсолютно інформативним для оцінки рентабельності капіталу. Для повноцінного аналізу його значення потрібно порівнювати з аналогічними коефіцієнтами інших підприємств у галузі та розглядати його разом із іншими показниками прибутковості. Значення цього коефіцієнта відзначається коливаннями та спостерігається тенденція до зменшення: у 200 році – 0,13, у 2021 році – 0,40 та у 2022 році – 0,11.

Показник рентабельності основної діяльності є одним із ключових бізнес-індикаторів, що відображає успішність та ефективність функціонування будь-якого підприємства. Коефіцієнт рентабельності визначає прибутковість операційної діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності основної діяльності відображає, скільки чистого прибутку підприємство генерує за кожну витрачену гривню на виробництво продукції. При ефективно організованому бізнес-процесі цей показник повинен збільшуватися протягом періоду часу. Протягом розглянутого періоду значення цього показника у сільськогосподарських підприємствах коливається та виявляє тенденцію до зниження, зокрема у 2020 році – 0,25, у 2021 році – 0,20, та у 2022 році – 0,16. Це свідчить про низьку прибутковість діяльності сільськогосподарських підприємств.

Коефіцієнт рентабельності продукції визначає, скільки чистого прибутку підприємство отримує за кожну гривню, яку витрачає на виробництво продукції. При ефективно організованому бізнес-процесі цей показник повинен показувати поступовий ріст протягом певного періоду. В сільськогосподарських підприємствах найвищий ріст вказаного показника спостерігався у 2022 році і склав 1,32.

Таким чином, аналіз рентабельності в сільськогосподарських підприємствах Львівської області вказує на високий відсоток витрат у виробництві одиниці продукції і неправильне фінансове планування та аналіз доходів та витрат.

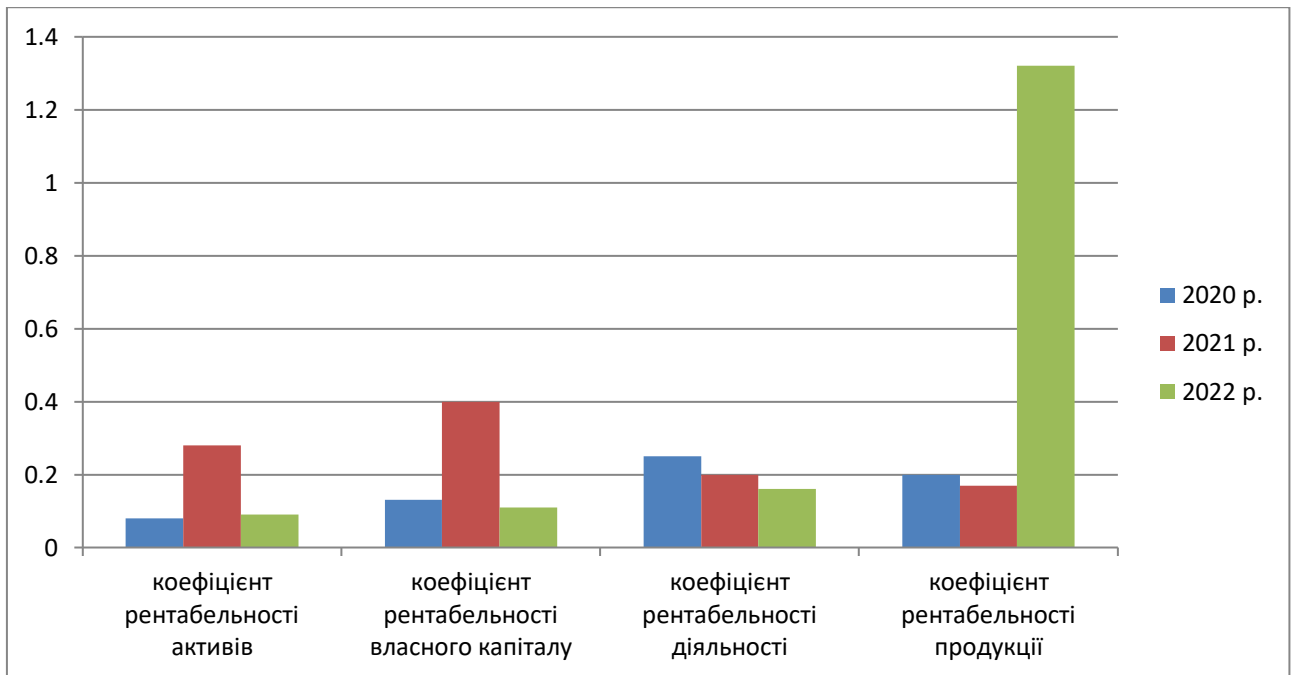


Рис. 2.5 – Аналіз рентабельності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю надійно виконувати фінансові зобов'язання, утримувати рівновагу між власним та залученим капіталом, не залежати від випадковостей ринкової кон'юнктури та партнерів. Ключові аспекти включають довіру кредиторів і інвесторів, рівень залежності від них і наявність достатнього рівня прибутку для забезпечення самофінансування. Аналіз фінансової стійкості враховує ці чинники для визначення стабільності та надійності фінансового положення підприємства. Розуміння отриманих результатів при розрахунку показників фінансової стійкості свідчать про високий рівень незалежності від зовнішніх джерел для привласнення фінансових ресурсів, низький ризик банкрутства та здатність швидко адаптуватися до змін у кон'юнктурі ринку і інші подібні аспекти. Високі значення показників, таких як фінансова автономія, можуть свідчити про те, що підприємство не максимально використовує свій наявний потенціал. Розроблена система показників застосовується як в національній, так і в міжнародній практиці для оцінки фінансової стійкості підприємства. Серед ключових показників варто відзначити:

- коефіцієнт автономії відображає ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Визначається як відношення суми власних коштів до загальної суми балансу (оптимальне значення – більше 0,5);

- показник маневреності власних коштів відображає, який відсоток власного капіталу використовується для фінансування конкретної сфери діяльності. Визначається як співвідношення власного капіталу до оборотних активів (оптимальне значення – більше 0,4);

- коефіцієнт фінансового левериджу віддзеркалює структуру капіталу підприємства та, у певній мірі, вказує на ризик, пов'язаний з цією структурою капіталу (оптимальне значення – менше 0,25);

- коефіцієнт забезпеченості власними коштами визначає рівень самостійного фінансування оборотних активів підприємства. Іншими словами, він вказує, скільки власних коштів припадає на одиницю оборотних активів у структурі підприємства (оптимальне значення – більше 0,1).

Використовуючи інформацію з таблиці 2.7, ми проведемо детальний аналіз абсолютних показників фінансової стійкості і визначимо характер цієї стійкості.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств Львівської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
Коефіцієнт автономії	0,63	0,71	0,92	0,29
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,16	0,25	0,33	0,17
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,02	0,01	0,01	-0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,31	0,44	0,86	0,55

З аналізу таблиці 2.7 видно, що коефіцієнт автономії відзначається значеннями 0,63, 0,71 та 0,92 для 2020, 2021 і 2022 років відповідно. Ці значення вказують на те, що відсоток власного капіталу у структурі джерел фінансування склав 63%, 71% та 92% відповідно. Отже, можна констатувати, що у структурі джерел фінансування за вказаний період суттєво збільшилась частка власного капіталу.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами за досліджуваний період є позитивним і складає 0,31 у 2020 році, 0,44 у 2022 році та 0,86 у 2022 році. Це свідчить про наявність достатньої кількості власних коштів, а також показує їхнє збільшення протягом цього часового інтервалу.

Після проведення аналізу фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств за період з 2020 по 2022 роки можна з упевненістю зазначити, що сільськогосподарські підприємства є достатньо фінансово стійкими. Розглянуті показники фінансової стійкості знаходяться в межах відповідних норм і не перевищують граничних значень.

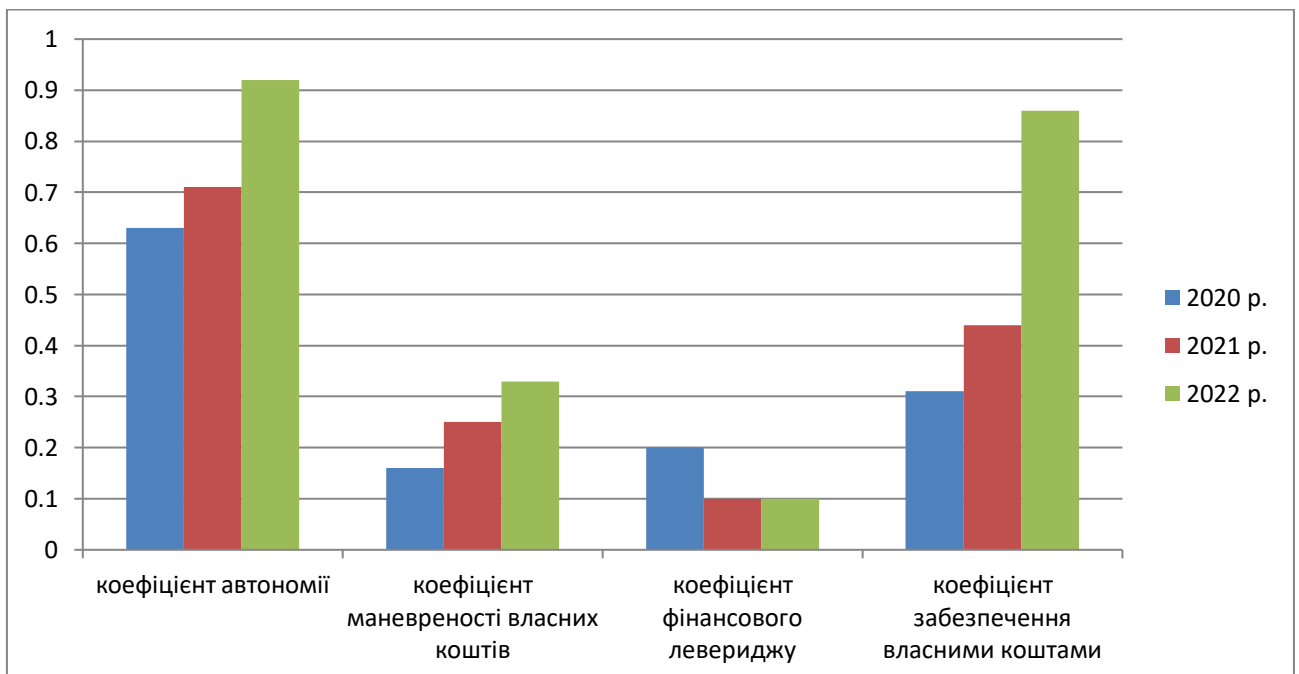


Рис. 2.6 – Аналіз фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств Львівської області

Отже, ефективне управління та оптимальне використання ресурсів сільськогосподарських підприємств можливі лише за умови встановлення раціональних економічних та соціальних відносин у сфері праці та матеріально-технічної бази. Основними складовими цього процесу є використання передових, високопродуктивних і екологічно безпечних технологій у виробництві, а також систематичне розширення, відтворення та оновлення ресурсів, зокрема основних виробничих фондів.

2.2 Ефективність управління у сільськогосподарських підприємствах

Ефективність управління в сільськогосподарських підприємствах Львівської області безпосередньо корелює з результативністю дій персоналу, який включає лінійні та функціональні служби, а також підрозділи. Одним із ключових чинників є наявність системного мислення у керівників, що дозволяє їм охоплювати широкий спектр аспектів управління.

Чіткість організаційного регламентування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів та процедур. Такі структуровані та чіткі процеси сприяють уникненню непорозумінь та покращують спроможність підприємства реагувати на зміни в економічному оточенні.

Для оцінки ефективності управління використовуються якісні показники, що враховують характер та особливості управлінської праці. Це включає аналіз умінь керівників використовувати системний підхід, сприяти комунікації та співпраці в колективі.

Також враховуються показники результативності загальної роботи підприємства, оскільки це надає повніше уявлення про вплив управлінських рішень на фінансові та операційні показники підприємства. Це особливо важливо в контексті підвищення мотивації керівників до досягнення позитивних кінцевих результатів у діяльності підприємств (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Ефективність управління у сільськогосподарських підприємствах
Львівської області

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р . у % до 20220 р.
1	2	3	4	5
Отримано чистого доходу від реалізації продукції, млн. грн.	1424,2	1964,7	3702,3	2,6 р.
в т.ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	112,9	158,4	298,2	2,6 р.
одного середньорічного працівника, тис. грн.	165,2	254,2	479,9	2,9 р.
Чистий прибуток (збиток) – всього, млн. грн.	727,8	1488,2	2804,4	3,9 р.
в т.ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	57,7	120,0	225,9	3,9 р.
одного середньорічного працівника, тис. грн.	84,4	192,6	363,5	4,3 р.
Рівень рентабельності, %	4,4	14,8	13,3	3,0 р.
Питома вага, %				
- працівників управління в загальній чисельності працівників	26,1	29,1	27,9	1,8п.
- заробітна плата працівників управління в загальному фонді заробітної плати	31,6	34,8	32,1	0,5п.
Отримано доходу (виручки) від реалізації продукції на одного працівника апарату управління, тис. грн.	635,2	874,8	1724,4	2,7 р.
Отримано прибутку на одного працівника апарату управління, тис. грн.	324,6	662,6	1306,2	4,0 р.

продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Організованість апарату управління				
Чисельність працівників, що припадає на одного управлінця, осіб	4	3	4	100,0
Наявність посадових інструкцій	так	так	так	-
Чисельність працівників апарату управління, осіб	2242	2246	2147	95,8

Аналіз даних табл. 2.8 свідчить про високу ефективність стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами Львівської області.

Сільське господарство Львівської області виявляється найбільш стійкою галуззю, і навіть при наявності загальної економічної кризи вдалося зберегти свої позиції. Однак зміни в структурі сільськогосподарського виробництва можуть становити серйозні потенційні загрози для його розвитку у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Порівнюючи показники продуктивності сільського господарства в області і прилеглих регіонах, можна зробити висновок, що область має потенціал швидко стати лідером за цими показниками.

Дослідження вказують на те, що у розвитку сільського господарства відбудеться зростання завдяки реалізації ряду заходів.

Оптимізація умов для залучення інвестицій у сільське господарство є важливим завданням, що передбачає створення сприятливого інвестиційного клімату в аграрному секторі. Додатково, прискорення технологічного розвитку і впровадження інновацій у функціонуючих підприємствах, а також створення нових високотехнологічних установ для виробництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції є ключовими завданнями.

Паралельно з цим, зусилля сільськогосподарських підприємств повинні бути спрямовані на збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної рослинницької продукції та розвиток ринку органічних товарів. Підвищення ефективності виробництва та переробки органічної продукції, а також

гарантоване маркування сертифікованих органічних продуктів сприятиме зміцненню довіри споживачів до органічного виробництва.

Слід також звернути увагу на посилення та розвиток високоефективного тваринницького сектору, що передбачає підтримку будівництва та модернізації тваринницьких ферм та комплексів. Часткова компенсація витрат на ці об'єкти, а також зниження вартості кредитів для сільськогосподарських підприємств може сприяти цьому процесу.

У сфері тваринництва важливо проводити селекційні заходи для створення, збереження та раціонального використання племінних ресурсів, що позитивно впливає на зростання обсягів валового виробництва м'яса. Залучення високопродуктивних тварин та вдосконалення умов їх утримання та годівлі може значно підвищити продуктивність у сільськогосподарських підприємствах.

Для ефективного взаємодії між виробниками та переробниками тваринницької продукції важливо розвивати співпрацю у цьому секторі. Налагодження організації та регулювання діяльності ветеринарних лікарень та лабораторій також є ключовим елементом в забезпеченні якості та безпеки продукції.

Додатково, для підтримки сталого розвитку аграрного сектору необхідно акцентувати увагу на зелених технологіях та екологічно чистому виробництві. Запровадження ефективних екологічних практик, таких як використання відновлювальних джерел енергії та мінімізація викидів, сприятиме збереженню навколишнього середовища та підвищенню екологічної стійкості галузі.

Важливим напрямком є також розширення практик органічного сільськогосподарського виробництва, яке сприяє не лише збереженню ґрунтів та водних ресурсів, але й здоров'ю споживачів. Впровадження інноваційних методів виробництва та обробки, які враховують принципи агроєкології, може значно поліпшити якість продукції.

Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в сільській місцевості має включати фінансову підтримку, надання доступу до кредитів та створення

сприятливих умов для підприємницької діяльності. Зокрема, програми часткової компенсації витрат на будівництво та модернізацію сільськогосподарських об'єктів можуть значно полегшити фінансове навантаження на підприємців.

Необхідно також продовжити активні заходи для розширення зовнішнього ринку та підтримки експорту. Встановлення та зміцнення торгових зв'язків з іншими країнами сприятиме не лише зростанню економіки аграрного сектору, а й розширенню можливостей для внутрішніх виробників.

Забезпечення доступу до якісної освіти та професійної підготовки у сфері сільського господарства через аграрні освітні заклади є ключовим елементом створення кваліфікованої робочої сили для аграрного сектору. Програми підвищення кваліфікації та стажування також мають бути впроваджені для підтримки професіоналізму працівників галузі.

На наш погляд, вихід із кризи в сільському господарстві та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору має базуватися на впровадженні європейських технологій та відповідних стандартів якості для сільськогосподарської продукції. В даному контексті українські сільськогосподарські підприємства повинні максимально використовувати свої стратегічні активи, такі як геополітичне положення, висока родючість земель, сприятливі природно-кліматичні умови для сільськогосподарської продукції, а також доступність дешевих трудових ресурсів.

Таким чином, далі удосконалення сільськогосподарських підприємств вимагає створення сприятливого підприємницького оточення, ефективної державної підтримки та вдосконалення нормативно-правової бази. Важливими аспектами є розвиток системи фінансової підтримки підприємств, поліпшення умов кредитування підприємців, впровадження регіональних програм на підтримку сільськогосподарських підприємств, а також вдосконалення інфраструктури підприємництва.

Необхідно також акцентувати увагу на розробці та впровадженні заходів із забезпечення інформаційної, консультативної та кадрової підтримки.

Створення позитивної громадської думки стосовно підприємництва є ключовим аспектом, який також слід враховувати при формуванні регіональних програм та стратегій розвитку підприємницьких структур.

2.3 Аналіз чинників впливу на ефективність управління та результати господарювання

Ключові чинники, що впливають на ефективність управління та фінансові результати господарювання, включають матеріальне стимулювання та зовнішнє середовище. Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств в значній мірі залежить від політики оплати праці, оскільки заробітна плата виступає ключовим стимулом до раціонального використання робочої сили. Заробітна плата у сільськогосподарських підприємствах Львівської області є ключовим елементом для регулювання продуктивності праці (рис. 2.7).

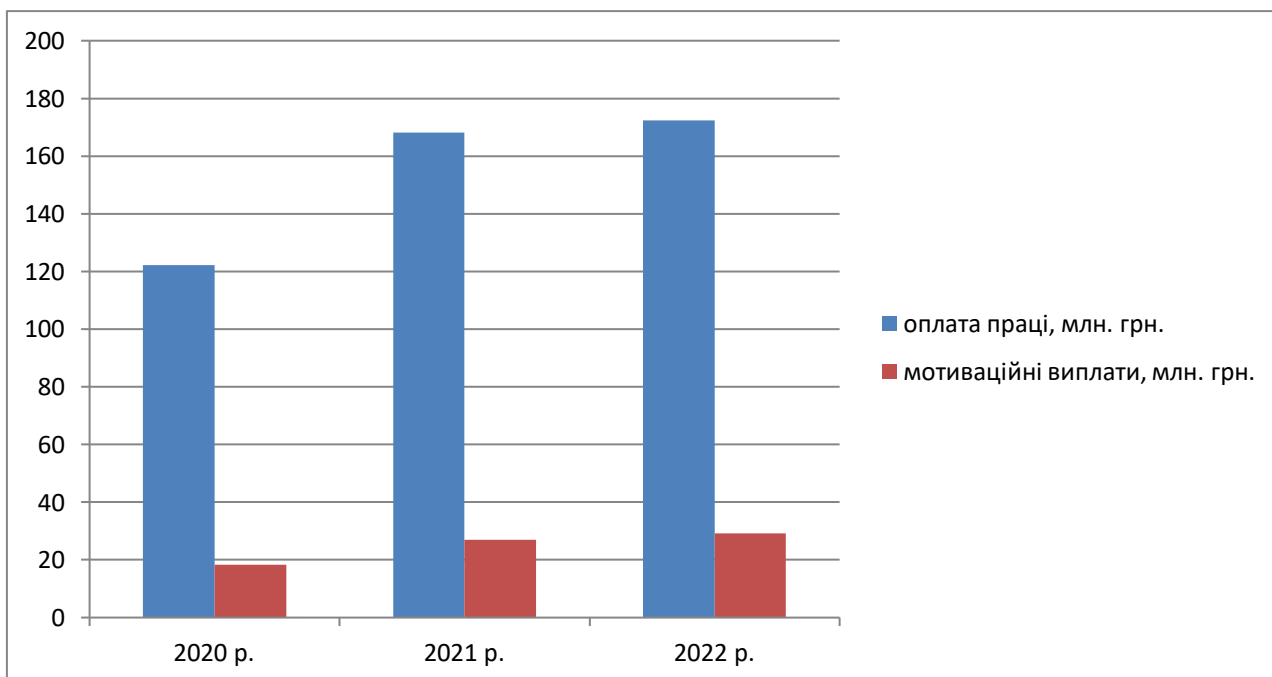


Рис. 2.7 – Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат у сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Аналіз даних рис. 2.7 вказує на постійне зростання обсягу заробітної плати та мотиваційних виплат у сільськогосподарських підприємствах.

Зокрема, протягом періоду з 2020 року до 2022 року обсяг заробітної плати збільшився на 40,9%, а обсяг мотиваційних виплат зріс на 60,1%.

Порівнюючи рівень заробітної плати працівників сільськогосподарських підприємств із середнім рівнем заробітної плати у Львівській області (таблиця 2.9), можна встановити, що в сільськогосподарських підприємствах реалізується ретельно обдумана політика стосовно матеріального заохочення працівників. Це сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, підштовхує працівників до постійного підвищення кваліфікації, розкриває їх творчий потенціал та сприяє загальному покращенню результатів діяльності підприємств.

Таблиця 2.9 – Динаміка середньої заробітної плати у сільськогосподарських підприємствах Львівської області за 2020-2022 рр.

	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньомісячна номінальна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, грн.	10299	12529	14014
Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників у сільському господарстві, грн.	9297	14052	14662
Індекс номінальної заробітної плати в сільському господарстві, у % до попереднього року	111,1	151,1	104,3

Один із широко використовуваних методів для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища – це SWOT-аналіз. SWOT-аналіз представляє собою специфічну форму, яка не надає остаточної інформації для ухвалення управлінських рішень, але дозволяє систематизувати процес аналізу всієї наявної інформації, використовуючи власні роздуми та оцінки.

Для будь-якого керівника або управлінського працівника, який акцентується на поточних завданнях, використання SWOT-аналізу стає цінним

інструментом. Цей підхід вимагає від кожного, хто використовує SWOT, розглядати перспективи. Таким чином, керівники сільськогосподарських підприємств повинні застосовувати SWOT-аналіз для досягнення більш ефективних результатів у діяльності підприємств. SWOT-аналіз дозволяє розробляти загальний набір стратегій, враховуючи унікальні особливості підприємств, і відповідно адаптувати їх до змін у середовищі.

Перед початком SWOT-аналізу, ми розпочнемо створення матриць вірогідностей / впливів. У першій матриці ми розмістимо ідентифіковані чинники зовнішнього середовища, які позитивно впливають на підприємства (можливості), а в другій – чинники зовнішнього середовища, які становлять потенційні загрози для підприємств.

Матриці, які відображаються у таблицях 2.10 і 2.11, надають можливість здійснити три різні оцінки ступеня значущості чинників для підприємств: високу, середню і низьку.

Таблиця 2.10 – Матриця “ймовірність/вплив” для оцінки можливостей зовнішнього середовища

	Ймовірність			
		Висока	Середня	Слабка
	2	3	4	5
Дія	Сильне	1. Попит на продукцію не є повністю задоволеним. 2. Продукція користується стабільним та постійним попитом. 3. Розширення у нові сегменти ринку.	1. Покращення технологічних процесів виробництва. 2. Зменшення вартості сировини та готової продукції.	1. Зниження податків і тарифів. 2. Прихід нових виробників на ринок.

продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
	Помірне	1. Можливість вільного вступу на ринок. 2. Покращення управління.	1. Ліквідація виробництва.	1. Зміна вподобань споживачів.
	Слабке	1. Неуспішна стратегія конкурентів.	1. Відсутність конкуренції з-за кордону.	1. Підтримка державою підприємств.

Таблиця 2.11 – Матриця “ймовірність/вплив” для оцінки загроз зовнішнього середовища

	Ймовірність			
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильне	1. Несприятлива економічна кон'юнктура у країні.	1. Відмови у постачанні продукції.	1. Емерджентія альтернативної продукції. 2. Поява нових підприємств на ринку. 3. Збільшення рівня конкуренції.
	Помірне	1. Зниження життєвого рівня населення. 2. Підвищення ставок податків та зборів.	1. Зміцнення законодавчих норм.	1. Поява принципово нової продукції. 2. Різкі коливання валютних курсів. 3. Зміна попиту та уподобань покупців.
	Слабке	1. Модифікація цінового рівня.	1. Збільшення темпів інфляції.	1. Загострення політичної ситуації.

Для отримання більш повної картини важливо впорядковувати отримані дані залежно від ступеня їхнього впливу, використовуючи таблицю 2.12. За допомогою таблиці 2.13 можна визначити, які конкретні зовнішні чинники мають найбільший позитивний чи негативний вплив на підприємства.

Таблиця 2.12 – Зовнішні можливості і загрози сільськогосподарських підприємств Львівської області

Можливості	Загрози
Вдосконалення виробничих технологій.	Зростання податків і зборів.
Стабільний та постійний попит на продукцію.	Зниження рівня цін.
Зменшення ставок податків і зборів.	Збільшення темпів інфляції.
Зменшення вартості сировини та матеріалів.	Удосконалення законодавства.
Відсутність конкуренції з-за кордону.	Зниження життєвого рівня населення.
Попит на продукцію не є повністю задоволеним.	Модифікація пріоритетів при покупках.
Державна підтримка підприємств.	Зміни валютних курсів, коливання обмінних ставок.
Підвищення життєвого рівня населення.	Економічна нестабільність в країні.
Оптимізація управління.	Інтенсифікація конкурентної боротьби.
Підвищення рівня цін.	Емердженс нових виробників.
Необмежений доступ на ринок.	Виникнення інноваційного продукту.
Розширення присутності на ринку в нових сегментах.	Збої в постачанні продукції.
Негативна діяльність конкурентів.	Загострення політичної ситуації.

Отже, вивчення внутрішнього середовища є аналізом управлінських аспектів різних функціональних областей підприємства з метою визначення його сильних і слабких сторін, що відображено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Сильні і слабкі сторони сільськогосподарських підприємств Львівської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Визнана популярність на ринку.	Обмежений асортимент продукції.
Акцент на споживачі.	Проблеми у постачанні.
Строгий контроль якості.	Середні ціни.
Висока прибутковість.	Відсутність сертифікації за стандартом ISO-9000.
Підвищення оборотності коштів.	
Наявність джерел фінансування.	Низька ефективність структури управління.
Використання передових технологій.	
Продумана стратегія у сфері діяльності.	Низька участь персоналу в ухваленні рішень.
Кваліфікований персонал.	Вузька спеціалізація.
Ефективна мотивація.	Застаріле обладнання.
Конкурентоспроможна цінова політика.	Обмеженість у розробці нових продуктів.
Розвинена система збуту.	

На основі даних про сільськогосподарські підприємства, можна побудувати SWOT-таблицю (табл. 2.14).

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що для ефективного розвитку аграрного сектору необхідно впровадити систему стратегічного управління. Ця система повинна спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей підприємства та враховувати особливості аграрної економіки. З урахуванням цього, запропонована концептуальна схема управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства

передбачає на макrorівні впровадження глобальної стратегії сталого розвитку аграрного сектору.

Таблиця 2.14 – SWOT-таблиця діяльності сільськогосподарських підприємств Львівської області

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<p>Висока якість виробленої продукції, що перевищує конкурентів.</p> <p>Колектив є перспективним.</p> <p>Гнучка стратегія керівництва.</p> <p>Можливість виробництва широкого асортименту продукції.</p> <p>Позитивна репутація серед клієнтів.</p> <p>Значний практичний досвід на ринку.</p>	<p>Прорахунки у сфері цінової політики.</p> <p>Зношеність обладнання та виробничих фондів.</p> <p>Високі витрати на виробництво.</p> <p>Фінансова нестабільність.</p> <p>Низька якість виробленої продукції.</p> <p>Недостатньо високий рівень прибутковості.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<p>Обмежена конкуренція в даному регіоні.</p> <p>Вихід на нові ринки.</p> <p>Установлення партнерських відносин із постачальниками з інших регіонів.</p>	<p>Поява нових учасників на ринку.</p> <p>Підвищення вартості матеріалів.</p> <p>Збільшення конкурентного тиску.</p> <p>Зростання податкового навантаження.</p> <p>Диспаритет цін.</p>

Основні принципи цієї стратегії повинні змінюватися, уточнюватися та адаптуватися на наступних рівнях управління, таких як регіональний та підприємство.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Проблеми управління вітчизняними підприємствами

Управління діяльністю суб'єкта господарювання має свої власні виклики, які варіюються в залежності від виду економічної активності підприємств. Однак незважаючи на різноманіття галузей, існують спільні риси та характеристики, які визначають загальні аспекти управлінських проблем.

З одного боку, більшість управлінських викликів пов'язана з галузевими особливостями та унікальними аспектами виробничо-господарських процесів. Різні сектори економіки можуть вимагати специфічних стратегій та підходів до управління для досягнення ефективності та успіху.

З іншого боку, загальна економічна ситуація визначає інший аспект управління. Зовнішнє середовище, в якому діють підприємства, установи та організації, формується загальною економічною кон'юнктурою. Ця обставина впливає на управлінські рішення, оскільки підприємства змушені адаптуватися до змін у макроекономічних умовах.

Таким чином, проблеми управління підприємствами можна класифікувати на загальні та галузеві, враховуючи як унікальні властивості конкретних виробничо-господарських процесів, так і вплив загальної економічної обстановки.

Загальні труднощі управління підприємствами виникають у зв'язку з особливостями їхньої поточної фінансово-господарської діяльності, включаючи впровадження економічної реформи. Сутність цієї реформи полягає в переході від адміністративних методів управління економічними системами до ринкових виробничих відносин, а також у врахуванні моделей емерджентної, цифрової та поведінкової економіки. Здавалося б, умови ринкового господарювання

визначають перевагу горизонтальних виробничо-господарських зв'язків, які витіснили раніше чітке та суворе державне регулювання економічних відносин. Водночас, державна планово-економічна система не гарантує прибутковості підприємства; вона визначається фінансовими результатами його діяльності, які включають в себе співвідношення обсягів доходів і витрат протягом певного періоду. Отже, досягнення економічного ефекту під час господарської діяльності стає основним пріоритетом для керівників і менеджерів підприємства. Це призводить до змін у господарських відносинах, зорієнтованих переважно на економічні методи управління бізнес-структурами. Під час своєї практичної діяльності фахівці не раз переконувались у важливості правильного розуміння умов, в яких опинилися українські підприємства, установи та організації після занепаду “адміністративно-командної системи” у фінансово-господарській сфері. Багато було висловлено думок і написано на тему переваг та недоліків економічних реформ. Без ствердження абсолютної істини, розглянемо погляди деяких вчених щодо цього питання.

Погляд на цю тему висловив визначений економіст, а саме Л.М. Гатовський. Аналізуючи економічні реформи в країнах СНД, вказаний вчений відзначає ряд негативних аспектів цього процесу. Зокрема, відзначається механічне копіювання та калькування практик економічних трансформацій, які вже вдалося реалізувати в економічно розвинених країнах світу. Це може призводити до невірної застосування цих моделей, оскільки вони можуть не враховувати унікальних місцевих умов.

Також відзначається перенесення непридатних для місцевих умов методів і підходів до управління бізнес-структурами. Це може викликати труднощі в ефективному функціонуванні місцевого бізнесу через непридатність методів, які не враховують специфіку конкретної країни чи регіону.

Зазначається також використання не передової та не найкращої зарубіжної практики ведення та контролю господарської діяльності, часто в спотвореному вигляді. Це може призводити до недооцінки важливих аспектів і

невірного впровадження практик, які можуть бути неефективними або навіть шкідливими для економічного розвитку.

Також відзначається ігнорування або дуже низький рівень ефективності застосування позитивного досвіду розвинених країн світу для місцевої практики. Це може перешкоджати узгодженому і ефективному впровадженню передових методів та стратегій.

В завершенні свого висловлювання, вчений вказує на впровадження неправильних економічних методів у проведенні реформ з “власної ініціативи”. Це може вказувати на відсутність чіткого плану та виваженої стратегії в проведенні реформ, що може призводити до непередбачуваних наслідків та невдач.

Б. Аїкс та Р. Рітерман, визначені західні економісти та аналітики, висловлюють цікаву точку зору, підкреслюючи, що намагання механічно копіювати не найкращий зарубіжний досвід у вітчизняну практику є марними та неефективними. З їхнього погляду, слід враховувати, що підприємства перехідного економічного періоду ще не повністю готові до відкритих ринкових відносин. Такий процес відрізняється тим, що підприємства, які в ньому беруть участь, повинні працювати в умовах постійної економічної нестабільності. Це створює значні труднощі для менеджерів підприємств при ухваленні стратегічних управлінських рішень через постійні зміни в економічному середовищі. Протягом 90-х років минулого століття в українській економіці склалася ситуація, при якій найбільш успішними галузями бізнесу виявилися ті, де оборот капіталу був найвищим, такі як фінансова діяльність, торгівля, банківський сектор і інші. Щодо промислових та сільськогосподарських підприємств, вони опинилися в менш сприятливих умовах господарювання. Однак лише недавно в промисловій галузі почали відбуватися позитивні зміни, спричинені активізацією процесів розвитку Індустрії 4.0, що стає актуальним і в Україні. Висловлюються думки провідних політиків, впливових економістів і представників бізнес-середовищ щодо необхідності активізації економічної діяльності у національному господарстві.

Враховуючи всі ці чинники, можна робити позитивні прогнози щодо перспектив діяльності вітчизняних господарських суб'єктів.

Отже, в ході вивчення проблем управління на сучасних підприємствах можна зробити кілька ключових висновків. Важливо відзначити, що використання іноземного досвіду, практик, концепцій і технологій може бути корисним для вітчизняних підприємств лише тоді, коли цей підхід дійсно довів свою ефективність при врахуванні конкретних економічних умов, що існують у конкретному підприємстві або в схожому за функціональними характеристиками підприємстві.

В сучасних умовах, коли українські підприємства зіштовхуються із різними загрозами та небезпеками, важливою стає наявність управлінського інструменту, який дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси та потенціал. Це особливо актуально для адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі економічної діяльності.

Управлінські системи, які використовуються для організації управління підприємством, повинні бути гнучкими та адаптивними. Це необхідно для того, щоб вони могли ефективно пристосовуватись до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування суб'єкта господарювання. Забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських систем стає ключовим аспектом сучасного управління підприємством в умовах постійної динаміки та змін.

Немає сумнівів, що в організації та впровадженні управління економічними структурами України існують різноманітні проблеми, які потребують негайного вирішення. Щоб створити структуровану систему управлінських рішень або каталогів таких рішень, можна провести класифікацію проблем управління підприємствами за різними характеристиками:

1. Загальні проблеми для галузі в цілому:

- конкуренція. Змагання за ринкові позиції, клієнтів та ресурси в галузі загалом;

- зміни у законодавстві. Постійні зміни в правовому середовищі, які вимагають адаптації виробничих процесів та бізнес-стратегій;

- ризики глобалізації. Необхідність конкурувати на міжнародному рівні та адаптуватися до міжнародних стандартів.

2. Проблеми, характерні для конкретних підприємств:

- управлінська нестабільність. Проблеми у корпоративному керівництві або конфлікти між ключовими фігурами;

- технологічна застарілість. Відставання у використанні сучасних технологій порівняно з іншими гравцями на ринку.

3. Унікальні проблеми:

- нові ринкові тенденції. Поява нових, непередбачених раніше, споживчих тенденцій або зміни у споживчому попиті;

- регуляторні виклики. Сталі зміни в правових вимогах, що створюють юридичні або регуляторні труднощі.

4. Проблеми з уявною унікальністю:

- інноваційні виклики. Поява новаторських ідей або технологій, які виглядають унікальними, але можуть призвести до непередбачуваних проблем;

- недостатнє розуміння ринку. Припущення про унікальність продукту чи послуги, яке може виявитися неадекватним при збуті чи конкуренції.

На сучасних українських підприємствах однією із найактуальніших управлінських проблем є неефективне керування персоналом. Велика нестача кваліфікованих управлінських кадрів, які були б орієнтовані на новітні тенденції в управлінні персоналом, ускладнює успішне досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Це викликає проблеми в ефективному виконанні завдань, що стоять перед підприємством.

Протягом тривалого часу загальні проблеми управління на вітчизняних підприємствах були тісно пов'язані з проведенням економічної реформи та переходом України до ринкових виробничих відносин. Окрім того, вони виникали внаслідок труднощів, макроекономічних помилок та невдалих розрахунків, пов'язаних із цим вельми складним процесом. На сучасний

момент загальні труднощі управління формуються внаслідок переходу до цифрової економіки, розвитку Індустрії 4.0 та впровадження ризико-орієнтованого підходу до управління економічними структурами.

В умовах, що склалися, напрямок підвищення ефективності управління підприємством можна охарактеризувати як необхідність перенесення уваги керівників, менеджерів та фахівців підприємств із сфери організаційно-технічних завдань на аспекти організаційно-економічного характеру. Це передбачає врахування як стратегічних завдань та імперативів розвитку підприємництва, так і конкретних проблем еволюції вітчизняного бізнесу.

Багато експертів постійно підкреслюють на необхідності повної цифровізації бізнесу та всіх, без винятку, господарських процесів. Ми вважаємо, що без участі людини, а саме фахівця з менеджменту, жодні інформаційні технології не можуть вирішити весь спектр різноманітних управлінських проблем. Проте в сучасних управлінських практиках вони виступають як невід'ємні помічники менеджера у багатьох сферах управління. Інформаційні технології, саме завдяки їм, розв'язують завдання забезпечення актуальності, достовірності, повноти, оперативності та регулярності управлінської інформації. Це дозволяє керівникам на всіх рівнях управління (вищої, середньої і нижньої ланок) приймати більш ефективні та своєчасні управлінські рішення.

Сучасні автоматизовані системи менеджменту дозволяють інтегрувати не лише управління основною діяльністю підприємства, але й зв'язувати разом завдання в галузі реклами, маркетингу, фінансів, збуту та інших функцій управління в межах підприємства. Використання сучасних систем автоматизованого управління стає вирішальним чинником для ефективного та своєчасного вирішення завдань координації та кореляції в часі між виробничими і фінансовими аспектами управління підприємством. Це дозволяє функціям обліку, калькулювання собівартості та фінансового менеджменту не лише повністю відповідати своїм цілям та завданням, але й сприяти досягненню високих фінансових результатів у бізнес-структурі.

Однією з найбільш поширених проблем управління сучасними українськими підприємствами є структурно-функціональна неузгодженість, яка проявляється у порушенні взаємозв'язків між різними елементами управлінської системи. Ця неузгодженість стосується її цілей, об'єктів, суб'єктів, завдань, економічних умов функціонування, техніко-технологічного забезпечення, інформаційного ресурсу, ризиків, функціонально-поведінкового устрою та інших аспектів. До вирішення цієї проблеми необхідно розглядати інтегровані підходи, що охоплюють всі аспекти управління для досягнення оптимальної внутрішньої взаємодії та ефективності підприємства.

У ситуаціях, коли фундаментальні складові управлінського механізму функціонують не упорядковано, виникає безліч проблем, конфліктів і невдач. Це призводить до неефективного використання корпоративних ресурсів, економічних провалів і, в крайньому випадку, банкрутства. Замість того, щоб зосереджувати увагу на приведенні у відповідність організаційних структур, багато менеджерів витрачають час на вирішення проблемних ситуацій, що виникають через невідповідність елементів механізму. Це веде до витрати часу та ресурсів на реактивні заходи, замість стратегічного спрямування на покращення внутрішньої координації і взаємодії всіх складових управлінського процесу.

У великих та складних управлінських системах головний керівник не може особисто контролювати всі етапи процесів, які визначають проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства. Саме через це виникає необхідність у створенні багатоступеневої адміністративної структури, призначеної для ефективного та раціонального розподілу функцій, обов'язків, прав та відповідальності. Головна мета такої структури полягає в забезпеченні можливості проведення паралельних господарських процесів із метою досягнення одночасно однієї чи декількох стратегічних і тактичних цілей. Це сприяє більш ефективному управлінню та координації дій всіх рівнів управління у підприємстві.

Хоча процес адміністративного структурування системи управління підприємством має свої позитивні властивості та характеристики, варто

враховувати й негативні аспекти, особливо при збільшенні чисельності персоналу та зростанні інтенсивності матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Багаторівнева адміністративна ієрархія може значно ускладнити передачу інформації комунікаційними каналами, призводити до спотворення та втрати її сутності та змісту, а також знижувати керованість управлінських процесів. У таких умовах важливо шукати рішення для оптимізації комунікації та забезпечення ефективного обігу інформації в адміністративних структурах підприємства.

У складному вирі подій у господарській сфері, де взаємопов'язані події утворюють довгий ланцюг причинно-наслідкових зв'язків та процесів, стає вельми важко визначити точну причину виникнення конкретних явищ. Підприємство, яке не може належним чином сприймати інформацію про події у бізнесі, проблеми в структурних підсистемах та недоліки у підприємстві, можна характеризувати як інформаційно непрозоре, з низьким рівнем транспарентності.

Керівники таких підприємств мають тенденцію уникати відповідальності за помилки та невдачі, перекладаючи їх на рядових працівників. У зв'язку з цим, вони застосовують показові покарання та створюють ситуації, які призводять до конфліктів, що лише поглиблюють безлад на підприємстві.

Недолік в управлінні більшості вітчизняних підприємств продовжує бути проблемою впливу “людського фактору” на результати функціонування економічних структур. У сфері кадрового забезпечення та формування кадрового потенціалу національних підприємств домінує корпоративний підхід, який характеризується підбором персоналу на основі особистих зв'язків, родинних зв'язків, залишаючи осторонь фахову підготовку та професійні здібності працівників.

Питання, пов'язані з відбором, оцінюванням, підготовкою, навчанням, перепідготовкою, мотивацією та професійною і психологічною адаптацією персоналу на українських підприємствах, залишаються вирішеними недостатньо ефективно або взагалі не розглядаються як ключова проблема. Це

призводить до того, що людський фактор часто ускладнює впровадження численних цінних технічних, технологічних і організаційних нововведень, оскільки багато з них не досягають своєї максимальної ефективності через неадекватну увагу до аспектів управління персоналом.

У підприємствах, які мають зазначені вище недоліки та проблеми, трансформація організаційних структур часто відбувається без чіткого планування, керівництво використовує імпульсивний підхід, а діяльність менеджменту надто завантажена рутинними та бюрократичними процедурами, що призводить до ускладнення умов їх праці та стає непосильним завданням.

Саме через це управлінські помилки та прорахунки стають загальним явищем, особливо коли виявляється, що коригування управлінських рішень та їх наслідків стає неможливим або не призводить до очікуваного результату.

Незважаючи на те, що інформаційна прозорість низька, кожен із рядових працівників, а особливо представників менеджменту, має власне уявлення про те, як події розвиваються на підприємстві. Це уявлення формується на основі обмеженої, суб'єктивної та спотвореної інформації, яка є доступною саме йому. Ставлення до цієї інформації формується на основі рівня освіти, навичок, компетенцій, а також особистих формальних і неформальних інтересів.

Це перетворене уявлення визначає позицію працівника в організаційних відносинах і відіграє ключову роль у визначенні вектору його дій в організаційному середовищі та в подіях, що відбуваються на підприємстві.

Розбіжності в поглядах працівників, особливо між менеджерами, виникають через різницю у переконаннях та інтересах. Ці внутрішні конфлікти призводять до управлінських суперечностей, міжособистісної та міжвідомчої боротьби. Це стає потужним інструментом та каталізатором трансформацій в організаційній структурі підприємства, спонукаючи до необхідних змін і адаптацій.

Розуміння того, що наявність протиріч, особливо між управлінським персоналом, суттєво ускладнює досягнення гармонійної та ефективної роботи підприємства, виходить за межі реальних можливостей. Коли протиріччя

виникають в умовах структурно-функціональної невпорядкованості діяльності підприємства, це стає одним із найважливіших чинників, що визначають його структуру. Вплив цих протиріч на фінансово-господарські результати важко передбачити та контролювати. Такі умови ускладнюють завдання прогнозування та ефективного управління.

Зазвичай питання про модернізацію та трансформаційні зміни в організаційній структурі підприємства виникають у той момент, коли проблеми або конфліктні ситуації досягають критичного рівня. Ініціатором таких змін, як правило, виступає один із вищих керівників, який відчуває наявність організаційних труднощів і недоліків. Він може прагнути змінити свій функціональний статус, розширити персонал свого підрозділу чи покращити умови роботи.

В процесі обговорення такої ситуації залучаються стейкхолдери, часто менеджери або керівники учасників конфлікту. Проте обговорення, як правило, не охоплює всі комплексні організаційні заходи для вирішення проблемної ситуації.

Отже, в сфері ефективного управління підприємством існує низка викликів, які виникли як під час переходу від планової до ринкової економіки, так і в результаті останніх тенденцій. Деякі з цих проблем мають своє початок у період переходу, а інші з'являються недавно, продовжуючи формувати нові виклики для менеджменту щодня.

Керівництво підприємств зустрічається з різноманітними викликами, і вирішення кожної з цих проблем є ключовим завданням для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Для вирішення цих проблем, за винятком унікальних випадків, можна використовувати загальні підходи, такі як класичні принципи менеджменту, традиційні методи та стратегії. Це дозволяє реагувати на виклики та забезпечувати стабільність в управлінні господарюючими суб'єктами в умовах постійних змін.

При належній організації та справному функціонуванні механізму вирішення управлінських проблем, можна здійснити стандартний підхід до

розв'язання кожної конкретної проблемної ситуації, незалежно від її проявів та можливих наслідків для підприємства. Водночас важливо постійно працювати над трансформацією підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу.

Цей пошук шляхів до трансформації управління повинен відбуватися безперервно, з урахуванням постійної зміни у середовищі функціонування суб'єктів господарювання. Сприятливі умови для ефективного управління вимагають постійного аналізу та адаптації стратегій, щоб успішно протистояти викликам, які виникають у сучасному бізнес-середовищі.

3.2 Напрями удосконалення управління підприємством з метою підвищення ефективності цього процесу

Сучасне підприємство представляє собою комплексну та різноаспектну структуру, яка постійно має розвиватися та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Кожен аспект цієї структури повинен працювати на відповідному рівні у взаємодії з іншими компонентами цього комплексу. Отже, кожен з них слід удосконалювати та підвищувати ефективність (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Напрями удосконалення управління підприємством

У своєму дослідженні Бойко М. Г. розглядає кілька ключових напрямків вдосконалення системи управління підприємством:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством;
- вдосконалення управління та бізнес-процесів за допомогою оптимізації системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- покращення управління виробничими ресурсами та управління запасами;
- підвищення результативності управління інноваційними процесами на підприємстві та покращення якості виробленої продукції [3].

Вдосконалення організаційної структури підприємства передбачає, в першу чергу, необхідність встановлення оптимальної кількості та структури керівництва підприємства, а також розподілу працівників у виробничих відділах і підрозділах відповідно до чинних норм, стандартів і реальних потреб підприємства, з урахуванням сучасних ринкових умов та інших чинників.

Отже, оптимізація організаційної структури підприємства передбачає встановлення належної кількості та структури управлінського апарату, а також розподіл працівників між виробничими відділами та підрозділами відповідно до встановлених норм, стандартів і реальних потреб підприємства, з урахуванням актуальних ринкових умов та інших чинників.

Ефективність застосування принципів управління головним чином залежить від компетентності керівного персоналу, що передбачає необхідність регулярної та цілеспрямованої підготовки, а також щоденного використання усіх вказаних стратегій впливу на колектив та окремих працівників.

Основні принципи управління підприємством включають в себе:

- управління підприємством здійснюється відповідно до положень статуту, спираючись на поєднання прав власника, пов'язаних із господарським використанням його майна, та засад самоуправління трудовим колективом;
- обрання керівника підприємства є привілеєм власника (власників) його майна і може бути проведене безпосередньо або через органи, які ним уповноважені;

- органи управління, спільно з трудовим колективом та органами, що мають відповідне уповноваження, приймають та ухвалюють рішення з соціально-економічних питань, пов'язаних із функціонуванням підприємства;

- в підприємстві вищим органом управління є загальні збори власників майна, які приймають стратегічні рішення. Виконавчі функції щодо управління підприємством покладені на правління [18, с. 78].

Ефективність управління виробничими ресурсами і запасами перш за все залежить від прогресу в технологічному розвитку підприємства і підвищення кваліфікації працівників, які застосовують ці технології.

Важливо відзначити, що в умовах інтенсивного науково-технічного прогресу та активного впровадження інновацій, функціонування підприємства вимагає нестандартного та творчого підходу. Можна погодитися з тим, що для опису підприємств, як складних не лише економічних, але й соціальних явищ, більш вірно використовувати термін “діяльність”, який об’єднує як працю, так і творчість.

Зокрема, варто використовувати термін “діяльність” у дослідженнях управлінської праці, якщо прийняти точку зору Л. Мізеса, що виробництво не є чимось фізичним або матеріальним, а представляє собою духовний та розумовий феномен. Його основна ідея полягає в тому, що ключовим елементом не є просто фізична праця, зовнішні впливи або природні об’єкти, а розумове рішення використовувати ці чинники як засоби для досягнення конкретних цілей. Звісно, таке категоричне твердження автора може бути розглянуте неоднозначно як практиками, так і науковцями.

Ефективне управління витратами є важливим аспектом успішної функціонування підприємства, оскільки дозволяє:

- провести аналіз обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються щодо витрат на підприємстві;

- оцінити рішення, прийняті в процесі виявлення розбіжностей між фактичними та запланованими (нормативними) витратами;

- проаналізувати напрямки зміни витрат підприємства з метою оптимізації його ділових процесів;

- аналізувати причини відхилень фактичних витрат від запланованих або витрат попередніх періодів;

- визначити можливості для зниження витрат на підприємстві та розробити стратегії для їхньої реалізації.

Головними напрямками поліпшення управління інноваційними процесами на підприємстві є:

- розширення кола фахівців і науковців, зайнятих у сфері конструкторсько-дослідницької роботи;

- підвищення відсотка висококваліфікованих працівників серед науковців та конструкторів;

- забезпечення фінансової підтримки розвитку інновацій шляхом виділення коштів із державного бюджету на науково-дослідницькі та конструкторські роботи у визначених пріоритетних напрямках, які мають стратегічне значення для країни;

- забезпечення можливостей для якісного здобуття досвіду за кордоном для наукового потенціалу країни, включаючи студентів, аспірантів, докторантів, дослідників, конструкторів та інших фахівців;

- стимулювання одночасного та пропорційного розвитку як фундаментальних, так і прикладних досліджень;

- Максимально скоротити терміни науково-виробничого циклу від “інноваційної ідеї” до “дослідного зразка” та виробництва;

- швидше впровадження нововведень у розширення асортименту продукції на підприємстві;

- покращення умов проведення лабораторних досліджень на підприємстві;

- збільшення ефективності процесів реєстрації патентів, подачі заявок на ліцензії та інших відповідних процедур;

- забезпечення державної фінансової підтримки, надання необхідних гарантій та проведення якісної експертизи результатів інноваційної діяльності.

Отже, підприємство має постійно здобувати нові знання та адаптуватися до сучасних технік і технологій. Це може призвести до підвищення

продуктивності праці через поліпшення умов праці та підвищення ефективності.

У зв'язку з цим, підприємства систематично вдосконалюють своє технічне обладнання та дотримуються передових технологій у господарюванні, що дозволяє їм мати конкурентну перевагу на ринку продукції перед іншими учасниками. У період економічної кризи підприємства знаходяться в постійній конкурентній боротьбі, і для досягнення максимального прибутку вони повинні систематично вивчати та вдосконалювати напрямки управління підприємством.

Резерви підвищення економічної ефективності виробництва вказують на невикористані можливості збільшення обсягу виробництва продукції за рахунок більш раціонального використання всіх видів ресурсів підприємства при збереженні сукупних витрат.

Основні чинники, які сприяють підвищенню ефективності виробництва, включають у себе підвищення технічного рівня, удосконалення управління та організації виробництва і праці, зміни у обсязі і структурі виробництва, а також поліпшення якості природних ресурсів та інші аспекти.

Серед ключових напрямків для підвищення результативності діяльності підприємства можна визначити три основні сфери: організаційну, технологічну та ресурсну.

У межах організаційного підходу ведеться пошук способів підвищення ефективності процесів, що відбуваються на підприємстві. У цьому контексті основний акцент робиться на ефективності управлінської діяльності в першу чергу.

Ефективність підприємства, і, відповідно, потенціал її підвищення, визначаються в значній мірі організацією виробничого процесу. В конкретних умовах підприємства необхідно аналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації праці, враховуючи як рівень робочого місця окремого працівника чи спеціаліста, так і рівень функціонування підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, враховуючи особливості їхньої діяльності, важливо акцентувати увагу на можливостях впровадження більш продуктивних форм виробництва, таких як масове чи великосерійне.

В рамках технологічного підходу ключовим завданням є вирішення проблеми технологічного відставання, що набуває особливої актуальності для підприємств в Україні. Ця проблема має комплексний характер і складається, принаймні, з двох складових: матеріальної та нематеріальної. Перший аспект передбачає вдосконалення технічної інфраструктури, тоді як другий аспект включає в себе організаційні та правові виклики. Багато економістів вважають, що подолання технічного і технологічного відставання вимагає не лише переходу на сучасні технології, але й впровадження комплексу відносин, відомого як корпоративна культура. Ця культура, згідно з думкою фахівців, повинна бути запозичена від передових підприємств із значним досвідом у ринковому середовищі.

Зокрема, корпоративна культура охоплює не лише використання передових технологій, але й встановлення сприятливих відносин між співробітниками, розвиток комунікаційної ефективності та стимулювання інновацій. За цим підходом, важливо взяти на озброєння не лише технічні аспекти, а й цінності, які підтримують ефективну командну роботу та стрімке адаптування до змін у ринковому оточенні. Такий підхід може сприяти не лише сучасному технічному розвитку, але і встановленню стійкої конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

Ресурсний підхід висвітлює нагальну потребу у проведенні аналізу ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у виробництві, а також оптимізації використання робочої сили. Під час цього аналізу важливо враховувати рівень завантаження обладнання протягом часу, структуру собівартості виробленої продукції. Важливо розглядати ці показники у динаміці і, при можливості, проводити порівняльний аналіз з аналогічними показниками конкурентів.

Для оборотних коштів ключовим показником є ефективність їх обертання, тому важливо розглянути чинники, які можуть сприяти збільшенню цієї швидкості. Серед них важливі такі аспекти:

1. Зменшення обсягів незавершеного виробництва. Ефективне управління виробничим процесом та зменшення незавершених виробів дозволить прискорити оборот коштів.

2. Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення. Оптимізація управління запасами та забезпечення оптимальних рівнів матеріальних ресурсів сприятиме підвищенню швидкості обороту коштів.

3. Прискорення реалізації готової продукції. Активізація маркетингової діяльності та швидке введення продукції на ринок дозволять підтримувати постійний рух коштів.

4. Зменшення обсягів дебіторської заборгованості. Управління відстроченими платежами та ефективне взаємодія із клієнтами допоможе зменшити заборгованість та прискорить оборотність коштів.

Ці заходи спрямовані на оптимізацію управління оборотними коштами та забезпечення їх швидкого та ефективного обертання для підтримки стійкої фінансової позиції підприємства.

Крім вищезазначених заходів, важливо звернути увагу на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів. Для цього слід провести аналіз основних причин втрат та нераціонального використання ресурсів, розробити обґрунтовані норми витрат матеріалів та впровадити їх в практику.

Додаткові заходи включають організацію використання вторинних ресурсів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та створення ефективної системи заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів. Важливо не лише розробити цю систему, але й вдосконалити її функціонування для стимулювання працівників до більш раціонального використання ресурсів.

Крім того, обов'язково акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів, що сприятиме не лише підвищенню продуктивності, але й зменшенню витрат ресурсів через їх більш ефективне використання. Усі ці заходи спрямовані на покращення ефективності використання матеріальних ресурсів та зниження витрат у виробничих процесах.

При аналізі ефективності використання трудового потенціалу підприємства слід зосередитися на кількох ключових аспектах. До них відносяться:

1. Внутрішньозмінні втрати робочого часу. Детальний розгляд часових втрат через внутрішні чинники дозволить виявити та усунути причини затримок у виробничих процесах.

2. Втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів. Аналіз плинності кадрів допоможе розробити стратегії залучення та утримання кваліфікованих працівників.

3. Рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки. Ефективне впровадження технологічних засобів покращить продуктивність та знизить навантаження на працівників.

4. Аналіз системи стимулювання працюючих. Визначення ефективності системи мотивації праці дозволить вдосконалити її та стимулювати працівників до досягнення високих результатів.

5. Визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих. Ретельне дослідження кваліфікаційного рівня працівників допоможе планувати навчання та розвиток персоналу відповідно до потреб підприємства.

Ці аспекти разом взяті становлять комплексний підхід до аналізу ефективності використання трудового потенціалу, спрямований на оптимізацію робочих процесів та покращення управління людськими ресурсами.

При аналізі різноманітних аспектів, які впливають на економічну ефективність підприємства, доцільно розрізняти внутрішні та зовнішні чинники впливу.

Внутрішні чинники – це ті чинники, які мають вплив на організацію та управління підприємством, а також пов'язані з його технологічними, управлінськими та кадровими аспектами. Чинники зовнішнього впливу включають в себе вплив на суспільство та оточуюче середовище підприємства.

У таблиці 3.1 подано чинники, які мають вплив на результативність діяльності підприємства.

Таблиця 3.1 – Чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Внутрішні	Зовнішні
<p>В галузі маркетингу важливими аспектами є асортимент та номенклатура продукції, цінова політика, якість товарів, ринки збуту, реклама, обсяги виробництва, фактори конкурентоспроможності продукції та стратегія інновацій. У фінансовій сфері важливо керувати фінансовими ресурсами, зокрема власним та позиченим капіталом, основним та оборотним капіталом. Також важливими аспектами є ефективність оборотності, рентабельність, розгляд кредиторської та дебіторської заборгованості, оцінка кредитоспроможності та ліквідність. У сфері операційної діяльності важливо розглядати особливості виробництва, наявні виробничі потужності, виробничий процес, систему логістики, ефективне управління якістю, а також організацію внутрішніх служб для забезпечення оптимальної роботи. Керівництво персоналом охоплює такі аспекти, як склад та кваліфікація персоналу, рівень їхньої підготовки, мотивація і професійна компетентність. Також важливі елементи включають систему оплати праці, матеріальне та соціальне стимулювання працівників, аспекти психологічної адаптації та особистість керівника. Антикризовий менеджмент передбачає встановлення систем обмежень для керівництва в маркетингу, фінансах, операційній сфері та управлінні персоналом. Область управління ризиками включає в себе встановлення систем обмежень у маркетингу, фінансах..</p>	<p>Втручання з боку держави. Фінансово-валютні ризики. Економічні та кон'юнктурні загрози. Науково-технічні ризики. Екологічні небезпеки. Форс-мажорні обставини (природні катастрофи, війна, фінансові кризи).</p>

Вказані чинники мають вплив не лише на операційну сферу підприємства, але й включають в себе інші аспекти його звичайної діяльності, такі як фінансова та інвестиційна. Однак існуюча система класифікації чинників виявляється недостатньою для повного управління економічною ефективністю всіх сфер підприємства. Тому для більш точної класифікації чинників необхідно розглядати не лише їх зовнішні та внутрішні аспекти, але й виокремлювати загальні та специфічні чинники, які впливають на результативність конкретних видів діяльності підприємства. Це дозволяє здійснювати більш глибокий та ефективний аналіз, спрямований на підвищення ефективності окремих галузей діяльності підприємства.

Розглядаючи вище зазначені аспекти, які впливають на продуктивність підприємства, визначимо ключові чинники, спрямовані на підвищення ефективності виробництва.

Дослідники визначають три основні напрямки для підвищення ефективності функціонування підприємств:

1. Управління витратами і ресурсами:

- заходи, спрямовані на оптимізацію поточної виробничої діяльності підприємства;

- систематичне управління витратами для підвищення ефективності виробництва;

- впровадження стратегій ефективного використання ресурсів.

2. Розвиток і удосконалення виробництва та інших видів діяльності:

- удосконалення організаційних і виробничих систем управління;

- покращення форм і методів організації діяльності, планування та мотивації персоналу;

- підвищення якості та конкурентоспроможності виробленої продукції;

- систематичне удосконалення та коригування всіх аспектів діяльності для відповіді вимогам сучасності.

3. Удосконалення системи управління підприємством та всією його діяльністю:

- заходи, спрямовані на мобілізацію як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що стосуються підприємства;
- підтримка ефективної внутрішньої комунікації та обміну інформацією;
- розвиток партнерських відносин із зовнішніми стейкхолдерами;
- сприяння адаптації стратегій до змін у зовнішньому середовищі.

Ці напрямки формують комплексний підхід до оптимізації функціонування підприємств, охоплюючи всі аспекти управління, виробництва та взаємодії з навколишнім середовищем.

Всі заходи щодо підвищення ефективності роботи підприємства взаємозалежні. Проте найбільш критичне значення приділяється чинникам, визначеним третьою групою (напрямом), оскільки їхнє активування передбачає вплив на обидві попередні групи [9, с. 103].

Головним завданням на даний момент є покращення системи управління. Для успішної реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно забезпечити ефективність, результативність та конкурентоспроможність його господарської діяльності. Ключові чинники підвищення ефективності роботи підприємства включають підвищення технічного рівня, удосконалення системи управління, оптимізацію виробництва та трудових процесів, зміну обсягів і структури виробництва, а також покращення якості використання природних ресурсів. Належне впровадження всіх цих чинників є ключовим для забезпечення стабільного зростання продуктивності виробництва.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Управління підприємством – це послідовний процес дій, ініційований керівництвом суб'єкта господарювання з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення найвищого рівня задоволення максимальної кількості його стейкхолдерів. Етапи управління підприємством включають у себе передбачення (форсайт, прогнозування), планування, організацію, контроль (нагляд, моніторинг), а також корегування цілей і інструментів для їх досягнення.

Ефективність управління суб'єктом господарювання формується з різних компонентів, таких як ефективність управління конкретними функціональними підсистемами діяльності підприємства, такими як маркетинг, управління людськими (трудовими) ресурсами, фінансовими ресурсами, виробничими ресурсами, системою логістики та іншими. Крім того, велику роль відіграє те, наскільки збалансованим є управління всіма підсистемами на рівні підприємства загального управління господарською структурою, тобто на рівні генерального менеджменту суб'єкта господарювання.

Варто виділити наступні управлінські проблеми, які існують у практиці сучасних підприємств: бездумне копіювання закордонних методик управлінської діяльності, неефективно організована структура управління підприємством, обмежена інформаційна прозорість для персоналу, залучення кадрів виключно на основі власних інтересів та родинних зв'язків верхівки управління, конфлікти інтересів серед керівництва, жорстка структура ухвалення управлінських рішень, високий рівень бюрократії в управлінських процесах та інші схожі аспекти.

При належній організації та спрямованому функціонуванні механізму вирішення управлінських проблем кожен конкретну ситуацію можна вирішити застосуванням стандартних методів, незалежно від проявів та можливих наслідків для діяльності підприємства. Водночас важливо постійно експериментувати та знаходити способи трансформації підходів до управління

підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу, враховуючи постійні зміни в середовищі функціонування суб'єктів господарювання.

З метою підвищення ефективності управління підприємством варто одночасно впроваджувати наступні управлінські зміни: здійснити модернізацію виробництва; зосередити увагу на маркетингу й збуті, мотивації співробітників; враховувати ініціативи на різних рівнях управління; залучити інвестиції; вдосконалювати особисті управлінські здібності вищого керівництва, запровадити прозорий обмін інформацією із командою.

Удосконалення управління підприємством має здійснюватися за наступними напрямками:

1) удосконалення організаційної структури управління підприємством має бути спрямоване на максимальну самостійність відділів, підрозділів тощо, а також на використання різноманітних структурних рішень щодо управління підприємством. Також спостерігається послаблення жорсткості та ієрархії структур управління, з'являється програмне управління. В даний час формуються організаційні структури управління, які найкраще і найбільш швидко адаптуються до внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства;

2) посилення контролю за використанням виробничих ресурсів. У будь-якій структурі управління підприємством має бути чітко виділена функція контролю використання ресурсів. Забезпечення пов'язаності даної функції із застосуванням сучасних технологій мотивації за ефективне використання ресурсів, дотримання виробничої дисциплін, що природно впливає на скорочення затрат та підвищення конкурентоспроможності продукції;

3) використання досягнень науки і техніки повинно "бути присутнім" як в організації самого процесу управління (оргтехніка, методи соціально-психологічного впливу на працівників тощо), так і у самому процесі управління виробничо-господарською діяльністю – це покращить управління підприємством. Цього необхідно досягти шляхом розвитку інноваційної діяльності та реалізації інвестиційних програм на підприємстві, розвитку

коопераційних відносин, здійснення зовнішньоекономічної діяльності та доступу до глобальних ринків. Управління якістю продукції має ґрунтуватися на плануванні та прогнозуванні виробництва, щоб відповідати вимогам сучасних стандартів;

4) основною метою управління підприємством є удосконалення системи планування; воно має базуватися на сучасних теоріях і практиках, а технологія планування повинна відповідати правилам адаптації до ринкового середовища. Методи планування повинні забезпечувати прямий зв'язок планових показників із впровадженням нової техніки, технології, кращою організацією виробництва та праці;

5) зростання уваги до організаційної культури. Термін “організаційна культура” зараз часто використовується в міжнародному бізнесі. Оскільки основна можливість для прогресивних змін знаходиться у свідомості індивіда, в його культурі, включаючи культурні стандарти поведінки в підприємстві, тому за рівнем впливу на працівників організаційна культура не поступається організаційній структурі управління на підприємстві. Організаційна культура має бути досліджена і спрямована на забезпечення ефективного управління підприємством.

Одним із ключових заходів удосконалення управління підприємством є раціональна організація управлінської праці. Вона охоплює широкий спектр питань: раціональний розподіл, взаємодію керівників і спеціалістів на виробництві, організацію управління, набір і відбір персоналу, розвиток і переміщення персоналу, навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
2. Батракова Т. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 11(1). С. 67-71.
3. Бойко М. Г. Пріоритети підвищення ефективності управління підприємствами. *Вісник Маріупольського державного університету. Економіка*. 2013. Вип. 5. С. 58-65.
4. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. 2019. № 9. С. 32-38.
5. Васильківський Д. М. Багатокритеріальні принципи побудови системи стратегічного планування та оцінки ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 34-39.
6. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1-2. С. 63-68.
7. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81-85.
8. Дубей Ю. В. Ефективне управління діяльністю підприємств: системний підхід. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 141-150.
9. Заїнчковський А. О. Науково-теоретичні аспекти сутності понять “ефективність” та “результативність” в управлінні підприємствами. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Вип. 1. С. 102-104.
10. Занозовська О. Г. Ефективність діяльності підприємства: управлінський аспект. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 90-95.
11. Каламан О. Б. Основні проблеми ефективного управління підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4. С. 239-243.

12. Колесник В. М., Воєнна К. І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 192-203.

13. Кривов'язюк І. В. Системно-процесний підхід до оцінювання ефективності управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 70-76.

14. Круглова О. А., Козуб В. О., Козуб С. О. Якість прибутку як індикатор ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 28(1). С. 115-119.

15. Кулаков В. І. Моніторинг кон'юнктурних резервів ефективного управління підприємствами. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 138-143.

16. Левицька І. В. Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

17. Лепетан І. М. Ковальчук І. В., Гловюк А. С. Бюджетування як інструмент досягнення ефективності управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12(5). С. 32-36.

18. Лисак В. Підвищення ефективності управління підприємствами на основі реалізації PLM-модуля. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2. С. 74-84.

19. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття "економічне управління підприємством". *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 61-66.

20. Ліскович Н. Ю. Економічна сутність та вплив стратегічного позиціонування на ефективність управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 3(2). С. 21-24.

21. Макаренко С. М., Данько В. В., Олійник Н. М. Оцінювання ефективності управління підприємством. *Причорноморські економічні студії : Науковий журнал*. 2019. Вип.48. Ч. 2. С. 77-81.

22. Максименко І. Я., Юношева А. О. Облікове відображення витрат періоду як передумова ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 57-59.
23. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 54-61.
24. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять “ефективність” та “результативність” в економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3(33). С. 207-210.
25. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 266-271.
26. Насонов М. І. Ресурсний потенціал підприємства як основа формування системи ефективного управління. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2017. Вип. 12. С. 96-99.
27. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ “ХПІ”. Економічні науки*. 2018. № 15. С. 137-143.
28. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.
29. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії “ефективність”. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74.
30. Прокопенко Н. С., Шлебат А. Х., Товмасян В. Р. Сутнісно-структурна характеристика дефініції економіко-організаційного механізму управління діяльністю підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. Вип. 39. С. 85-90.
31. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.

32. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.

33. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. *Прометей*. 2013. № 1. С. 190-194.

34. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф.* К. : Вид-во "Політехніка", 2019. С. 99.

35. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

36. Токмакова І. В. Сучасні аспекти формування ефективної системи управління на підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 393-395.

37. Тупкало С. В. Методичний підхід до формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 142-147.

38. Фролова Л. Ф., Мельник О. В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 51-63.

39. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.

40. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. С. 81-87.

41. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. С. 63-68.

42. Щербань О. Д. Контролінг як інструмент ефективного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*.

Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 24. С. 169-176.

43. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. С. 174-177.*