

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Організація управління підприємством на прикладі ТОВ «Рів.А.Холдінг»

студент Гайдаєнко Данило Владиславович
групи Ф241 9-19-Б1УБ
науковий керівник роботи
Мірошниченко Олексій Володимирович

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2022 р
завідувач кафедри
Боденчук Лілія Борисівна

м. Ізмаїл - 2023 рік

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність та функції управління на підприємстві.....	6
1.2 Сучасний механізм ефективною організації управління на підприємстві.....	15
1.3 Міжнародний досвід організації управління, шляхи покращення її ефективності	21
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РІВ.А.ХОЛДІНГ», ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	32
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Рів.А.Холдінг»	32
2.2 Оцінка організації управління та аналіз її ефективності на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг»	42
2.3 Удосконалення системи організації управління на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг».....	57
Висновки	72
Список використаних джерел.....	76
ДОДАТКИ.....	84

Вступ

Актуальність теми. В умовах розвитку сучасних ринкових відносин господарська та економічна діяльність будь-якого підприємства, яка спрямована на підвищення конкурентних переваг і забезпечення стійкості своїх позицій на ринку, в більшості залежить саме від ефективної системи організації управління.

Ефективну систему організації управління на підприємстві слід розглядати як саме таку систему, що складається з певної кількості елементів і може успішно працювати лише за умови злагоджених дій її елементів, правильно підібраних методів менеджменту, програми стимулювання та механізму ефективного управління підприємством. Дуже важлива ефективна система організації управління підприємством в період кризи, особливо зараз, під час збройної агресії російської федерації, коли перед багатьма підприємствами стоїть окрім завдання виживання, яке виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, його системну методологію і реалізує власне процес управління, а ще й завдання максимальної підтримки української економіки, яка і в мирний час була не в найкращому стані, а під час постійних обстрілів, інфляції має тільки шкідливу тенденцію.

Забезпечення ефективної системи організації управління є одним із головних завдань будь-якого бізнесу. У сучасних економічних умовах господарювання виконання такого завдання ускладнюється впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які сприяють збільшенню витрат і зниженню доходів підприємств, наприклад та сама російсько-Українська війна. Система організації управління потребує надійних методів та інструментів боротьби з цими негативними факторами.

Враховуючи важливість забезпечення ефективної організації системи управління підприємств, виникає необхідність уточнення, систематизації та

формулювання основних принципів менеджменту, а також формування методології системи ефективного менеджменту підприємства, удосконалення методів, механізмів управління та програми заохочення.

Мета випускної кваліфікаційної роботи. Визначення шляхів підвищення системи організації управління ТОВ «Рів.А.Холдінг».

Завдання випускної кваліфікаційної роботи:

- передивитись теоретичні основи системи організації управління в сучасних ринкових умовах;
- визначити сутність, функції та форми системи організації управління в умовах розвитку;
- розглянути сучасні процедури та механізми системи організації управління на підприємстві;
- проаналізувати світовий досвід системи організації управління, основні принципи вдосконалення її ефективності;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Рів.А.Холдінг»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність та рівень ефективності системи організації управління на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг»;
- навести основні шляхи підвищення та вдосконалення системи організації управління на підприємстві.

Об'єкт дослідження випускної кваліфікаційної роботи. Система організації управління Товариства з Обмеженою Відповідальністю «Рів.А.Холдінг» і інших підприємств галузі.

Предмет дослідження випускної кваліфікаційної роботи. Теоретичні, методологічні та прикладні аспекти системи організації управлінням ТОВ «Рів.А.Холдінг».

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано методи, використовувані на емпіричному та теоретичному рівнях (метод абстрагування, моделювання, аналізу та синтезу, індукції та дедукції).

Інформаційні джерела випускної кваліфікаційної роботи є законодавча та нормативна база, що регулює діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, статті вчених, фінансова звітність ТОВ «Рів.А.Холдінг» за 2021-2022 рр.

Бібліографія. Дослідженням проблеми системи організації управління займалися такі зарубіжні вчені, як: Амстронг М., Барон А., Дафт Р. Л., Дункан Дж., Мексон М., Альберт М., Франклін Х., Файоль А., Хетфілд С., Холдсворд Р. та ін. Серед вітчизняних авторів концепцій системи ефективного управління є такі: Баєва О. В., Новалська Н. І., Заглат-Лозинська Л. О., 11. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г., Волошин Р.В та ін.

Випускна кваліфікаційна робота викладена на 83 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, двох розділів, висновків і додатку. Бібліографічний список включає 68 літературних джерел на 8 сторінках. Робота містить 18 таблиць і 9 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та функції управління на підприємстві

Підприємство, яке активно функціонує на ринку, переслідує певну ціль. Такою метою є отримання конкретної фінансової та економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання двох основних завдань – задоволення потреб населення в певних продуктах (проектах, послугах) та отримання прибутку від такого бізнесу.

Тому підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, залежить від нього і використовує ці відносини з максимальною користю для себе. При цьому процеси виробництва, організації збуту, технічної інформації, навчання персоналу та ряд інших функцій здійснюються всередині самого підприємства. Усі вони спрямовані на виробництво оригінального продукту або надання послуг, створених для задоволення потреб ринку. Для досягнення поставлених цілей на підприємстві необхідно розподілити виконувані функції між окремими елементами системи: виробничими і невиробничими підрозділами (цехами, відділами, дільницями, установами), окремими працівниками в них, а також забезпечити координацію їх діяльності. Цим займається керівник підприємства та менеджери різного рівня. Останні виконують функції координації роботи всіх підрозділів підприємства.

Управління підприємством – це діяльність, спрямована на його ефективне функціонування та досягнення поставленої цілі шляхом використання методів та засобів впливу на всі процеси в ньому, координації роботи структурних підрозділів і персоналу [34, с. 184]. Існують різні наукові підходи до визначення поняття «управління» (табл 1.1)

Завданням менеджменту підприємства є забезпечення злагодженої діяльності його підрозділів, а також координація роботи підприємства з зовнішнім середовищем [23, с. 24].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
1	2
О. В. Баєва, Н. І. Новальська [8]	Це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації
Дж. Дункан [31]	Це координація людських та інших ресурсів з метою розв'язання поставлених організацією завдань
Майкл Мексон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі [49]	Це вміння добуватися поставленим цілям, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей
А. Файоль [60]	Це ієрархічно організована діяльність, завдяки якій визначається оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації
Р. Л. Дафт [26]	Це ефективне і продуктивне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, лідерства (керівництва) та контролю над організаційними ресурсами

Особливе становище менеджменту в ринковій економіці визначається тим, що він повинен забезпечити зв'язок та введення економічних процесів в компанії. Тобто, інтереси власника в отриманні прибутку, що забезпечує потенційні можливості для майбутнього зростання; інтереси працівників компанії щодо відповідного рівня заробітної плати, наявність соціального захисту, формування необхідних для людини умов для відпочинку та комплексного розвитку.

Управління пов'язує свої внутрішні резерви із зовнішнім середовищем, найосновнішими складовими якого є регулювання економіки державою та конкуренція. Менеджмент у цьому випадку посилює здатність підприємства адаптуватися до навколишнього середовища, підвищує його конкурентоспроможність [19, с. 153].

Господарський кодекс України, визначає загальні принципи господарювання підприємств різних форм власності. У статті 65 Господарського Кодексу України передбачено, що управління компанією може відбуватися відповідаючи його особистих установчих документів, створенні на базі приєднання прав власника щодо господарського використання своєї власності та участі в керуванні трудовим колективом. Власник компанії має можливість здійснювати свої права щодо керування компанією або безпосередньо, або через уповноважені ним самим органами управління, які мають відповідати до статуту компанії або інших установчих документів [1]. Для управління діяльністю компанії власник або інша уповноважена людина призначає директора або іншого керівника фірмою.

Тому відповідно до чинного законодавства України, компанії можуть самі визначати модель систем менеджменту, її структуру, штат працівників тощо. Рішення з соціально-економічних питань, пов'язаних з діяльністю підприємства, приймаються органами керування за допомогою участі трудового колективу.

Треба відзначити наявність певних норм і правил, якими керуються управлінці в процесі діяльності менеджменту. Це норми і правила менеджменту, які обумовлені набором стандартів, правових та етичних норм, соціально-психологічних настанов тощо. Серед таких правил менеджменту є:

- чіткий розподіл праці – дає змогу сформулювати коло функцій, що виконуються як самими менеджерами, так і безпосередніми виконавцями управлінських рішень;
- підтримання дисципліни і порядку є необхідним, оскільки недотримання працівниками параметрів організаційної поведінки призводить до неповного, виконання своїх обов'язків і неефективного управління;
- повноваження і відповідальність включає визначення обсягу компетенції керівників різних рівнів, ступеня відповідальності за

певні управлінські рішення, які були прийняті, своєчасність і якість виконання цих рішень;

- застосування стимулів до продуктивної роботи впливає на рівень ефективності системи організації управління; є різні методи стимулювання (прямі фінансові - форма і розмір винагороди, премії, участь у прибутках і немонетарні - гнучкі програми роботи, розвиток кар'єри, участь у прийнятті рішень);
- забезпечення повного рівня справедливості для всіх - менеджери та працівники мають бути достатньо переконані та впевнені, що вони однаково відповідальні за виконання своїх обов'язків, і що вони будуть справедливо нагороджені за високу продуктивність;
- впевненість стабільності своєї роботи - дозволяє кожному працівнику розкрити весь свій потенціал, спрямувати зусилля на краще виконання своїх обов'язків;
- підтримання стосунків з працівниками за ієрархічним ланцюжком - інакше існує ризик шкідливих неякісних рішень і неможливості їх якісної реалізації;
- заохочення ініціативи - ініціативу необхідно заохочувати різними способами і на будь-якому етапі та рівні керування, щоб мати змогу з серії пропозицій сформулювати єдино правильне рішення менеджера;
- сумісність цілей і спрямованість - створення такого принципу менеджменту, де робота відділів відбувається на базі принципу задоволення потреб саме споживача в необхідній продукції в заданих обсягах і в заданий час;
- ефективність управління - завдяки наявності багатьох варіантів досягнення однієї цілі; підприємство постійно шукає ефективні рішення в організації, забезпеченні конкретності, тощо [12, с. 209].

Цілі та завдання, які ставить перед собою підприємство, реалізуються через управлінську діяльність усередині бізнесу на основі розподілу праці.

Ця робота спрямована на зміну стану підприємства відповідно до поставлених цілей, знаходить відображення у функціях менеджменту, які являють собою специфічний вид управлінської діяльності, що здійснюється за допомогою спеціальних прийомів і методів, а також відповідної організації праці.

Основними характеристиками для класифікації функцій менеджменту є: вид економічної діяльності, що дає змогу виділити одні завдання з інших у процесі розподілу управлінської праці; спрямованість діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища. На основі цих ознак виділяють загальні та спеціальні функції управління (рис. 1.1).

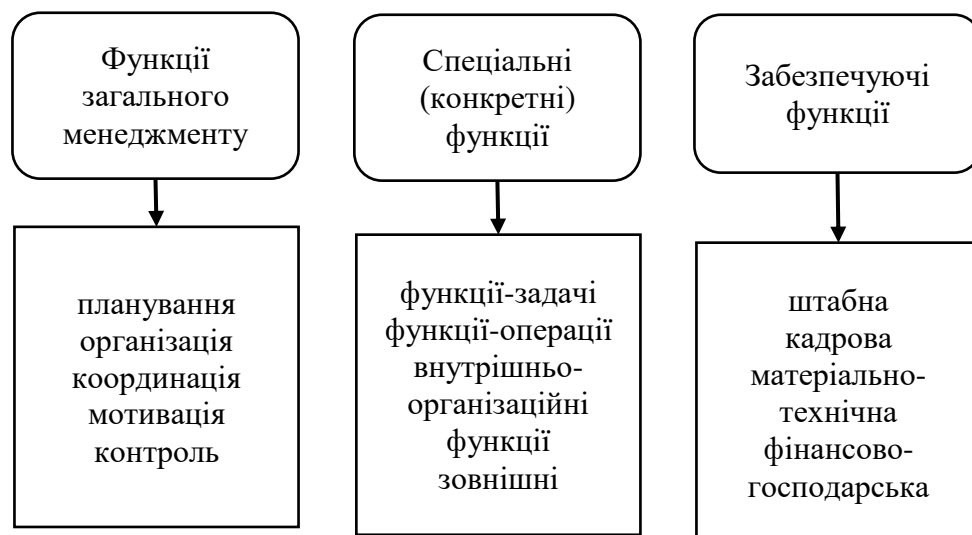


Рисунок 1.1 Класифікація функцій управління

(розроблено автором на основі [20])

Загальні функції управління - конкретизують лише вид управлінської діяльності, незалежно від місця її прояву, типу організації, характеру діяльності, масштабу тощо. Загальні функції притаманні менеджменту будь-якої організації або її відділу. Загальні функції управління зазвичай включають: планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль.

Конкретні функції надані в таблиці 1.2

Певні функції менеджменту в бізнесі визначаються такими його характеристиками, як вид підприємницької діяльності, вид виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Розподіл певних таких функцій менеджменту є таким механізмом, який має можливість забезпечити створення організаційно-виробничої структури підприємства та створюються взаємодії та взаємозв'язки між його відділами. Проте кожна функція являє собою складну за змістом функцію, в яку входять всі основні функції. У висновку, стається так, що реалізація основних функцій виконується за допомогою реалізації конкретних функцій менеджменту і навпаки.

Таблиця 1.2

Класифікація конкретних функцій управління

Ознака класифікації	Види функцій
1	2
за напрямками діяльності підприємства	функції маркетингу, виробництва, постачання, збуту, інновацій, інвестицій, управління фінансами
за економічними категоріями	функції управління продуктивністю роботи, якістю та собівартістю продукції, фінансовими результатами та ризиками тощо
за процесами управління	основні, допоміжні та обслуговуючі функції управління виробництвом, технічне навчання, матеріально-технічне забезпечення, капітальне будівництво тощо.
за елементами виробничо-господарської діяльності	функції управління капіталом, інноваціями, інвестиціями, персоналом.
за структурними підрозділами управління	функції управління будівлею, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, офісом, сектором, проектом тощо.

(розроблено автором на основі [22])

Організація управління вимагає створення організаційної структури, яка визначає розподіл завдань, розміщення та використання ресурсів.

Організаційна структура управління — це та взаємодія елементів системи менеджменту, тобто окремих відділів і робітників [26, с. 49].

Між параметрами системи менеджменту в організації наявні конкретні зв'язки, які можна поділити на:

- лінійна - виникають між відділами різних рівнів керівництва, тобто коли керівники таких підрозділів адміністративно підпорядковуються один одному;
- функціональна - характеризує взаємодію менеджерів, які виконують певні функції на різних рівнях керівництва і між ними відсутня адміністративна підпорядкованість;
- міжфункціональна - здійснюються між підрозділами одного рівня управління [25, с. 68].

За специфікою характерних зв'язків між елементами системи менеджменту організаційні структури управління можна поділити на дві групи:

1) вертикальна структура, ознаками якої є спеціалізація у виконанні завдань (розподіл праці), підпорядкованість, повноваження, відповідальність, делегування функцій, правило контролю, централізація та децентралізація.

2) департаментна структура, що є базою для об'єднання певних робітників у підрозділи та департаменти в організації.

Найбільш поширеними саме вертикальними організаційними структурами системи менеджменту є лінійна та лінійно-штабна, а департаментними - функціональна, дивізійна, матрична [25, с. 69] (табл. 1.3).

Лінійна структура – структура управління, де елементи мають лише один канал комунікаційної взаємодії. Тут робітник має тільки одного безпосереднього лінійного керівника. Такий керівник має повноваження на втілення адміністративних та інших функцій у певному відділі. Така структура використовується на невеликих підприємствах з простою технологією виробництва, невеликою чисельністю робітників і малими обсягами виробництва [25, с. 69].

Лінійно-штабна структура утворюється при наявності лінійному менеджері специфічних функціональних служб — підрозділів, штабів, які допомагають йому над окремими виробничими завданнями та формулювати

певні управлінські рішення. При цьому начальники штабів не мають повноважень і тому не віддають прямих розпоряджень лінійним менеджерам, а виконують консультативні функції, саме як допомога лінійним керівникам у створенні аргументованих управлінських рішень. Така структура ефективна в великому виробництві з невеликими змінами в області технології [25, с. 69].

Таблиця 1.3

Організаційні структури, їх переваги та недоліки

Організаційна структура	Переваги	Недоліки
1	2	3
Лінійна	<ul style="list-style-type: none"> - чіткість відносин між співробітниками, - ефективність і послідовність управлінських рішень, - надійний контроль їх застосування 	<ul style="list-style-type: none"> - лінійний керівник повинен виконувати, крім основної координаційної функції, ряд допоміжних: облік, робота з персоналом, контроль якості, стратегічне планування тощо.
Лінійно-штабна	<ul style="list-style-type: none"> - такі керівники мають можливість зосередитися на поточному лінійному керівництві 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення витрат на управління - зниження оперативності управління
Функціональна	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне використання ресурсів, - високий рівень професіоналізму робітників, координація та взаємодія в рамках функціонального підрозділу, - кар'єрний розвиток у підрозділах за досвідом виконання певних функцій, - висока якість управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження оперативності управління внаслідок прийняття рішень на вищих рівнях ієрархії, - недостатній зв'язок між функціональними підрозділами, - глибоке розуміння загальних завдань бізнесу, - проблеми розподілу відповідальності за усунення недоліків у праці
Дивізійна	<ul style="list-style-type: none"> - висока гнучкість, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища. - підвищена увага до потреб споживачів, чіткий розподіл обов'язків всередині підрозділу. - зосередженість на продукті в цілому, починаючи з маркетингових досліджень і закінчуючи питаннями збуту 	<ul style="list-style-type: none"> - обмеження контролю за діяльністю підрозділів з боку топ менеджменту, - збільшення кількості механізмів управління та витрат на його обслуговування
Матрична	<ul style="list-style-type: none"> - більш ефективне використання ресурсів, - гнучкість системи менеджменту; 	<ul style="list-style-type: none"> - дуалізм командування, - можливі конфлікти між лінійними, функціональними

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Матрична	- орієнтація на інновації, - отримання додаткового досвіду від усіх відділів через обмін суміжними функціями	- менеджерами та керівництвом команди проекту

(розроблено автором на основні [25])

Функціональна структура є вважається найпоширенішою. Вона передбачає, що групування робітників за посадами у підрозділи здійснюється за принципом відповідності діяльності, здібностей. Ця структура так само включає функціональні служби - підрозділи, але їх співробітники мають не тільки консультативні права, а й право управління та прийняття рішень. Тому кожен відділ з виробництва може отримувати накази та розпорядження одночасно від кількох менеджерів функціональних відділів підприємства [25, с.69].

Дивізіональна структура управління характеризується не за ознаками функціонування, а саме за групуванням виробничих відділів за видами продукції. Поява такої структури пов'язана з поглибленням розподілу управлінської праці, тобто верхні ланки менеджменту працюють тільки над проблемами загального типу (фінансовими, правовими, кадровими, стратегічного розвитку), а решта їхніх функцій покладено на виробничі відділи, які мають власну адміністративну структуру і можуть діяти автономно. Поширення такої структури пов'язане через диверсифікацію у виробничому сегменті і появою великих компаній [25, с. 70].

Матрична структура характеризується створення разом з лінійними менеджерами та апаратами функціонального управління непостійних проектних груп, що створюються спеціалістами функціональних відділів. Вони зазвичай займаються саме формуванням нових видів товару [25, с. 70].

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

1.2 Сучасний механізм ефективної організації управління на підприємстві

Для вітчизняної науки термін «ефективне управління» не є новим. Ще за радянських часів було визначено цей термін в аспекті макроекономіки з метою опису шляхів вдосконалення суспільного виробництва [8, с. 76]. У період будови ринкової економіки під ефективним управлінням підприємства передбачалося здійснення певних функцій управління (планування, вимірювання, аналіз, контроль) направлених на окремі показники виробничої діяльності та фінансових результатів; наприклад, продуктивність роботи або дохід, щоб забезпечити розвиток підприємства. Проте, враховуючи специфіку того періоду, це все було направлене на шляхи виживання компаній через кризу трансформації, спричиненої руйнацією системи централізованого планування, невизначеністю перспектив розвитку і, отже, результати вони мали переважно певний некритичний і короткочасний характер. Більше того, вони цілком базувалися на методології вимірювання та аналізу соціалістичної компанії, яке втрачає свою ефективність через конкретні фактори ринкових умов.

Останнім часом в українській науці все більше уваги приділяється проблемі ефективної системи організації управління компанією. Підходи до визначення такого терміну істотно відрізняються. Так, В. Куценко розглядає ефективне управління підприємством як «цільове функціональне регулювання діяльності за напрямком ефективної системи організації управління підприємством для відповідності фактичного стану компанії певним потрібним параметрам» [47, с. 125].

На думку А. Гончарова, таке тлумачення є досить обрізаним, оскільки: - воно веде процес системи організації управління у неширокі часові рамки (операціонізм), - обмежує його функціонально лише регулюванням, залишаючи поза увагою інші важливі функції управління - планування,

оцінку, аналіз, контроль тощо, - не враховує внутрішні та зовнішні умови функціонування підприємства, наприклад, забезпеченість ресурсами, ступінь специфічності ринку [21, с. 134].

В. Куценко також виокремив систему процесу ефективного управління, яка включає зв'язки між складовими параметрами [47, с. 131].

М. Армстронг визначає ефективне управління як систематичний і безперервний процес удосконалення організаційної діяльності за допомогою розробки факторів ефективності певних працівників і груп [4, с. 64]. Розглядаючи ефективне управління як утворення, що включає в себе взаємопов'язані елементи, призначених для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, групової та організаційної ефективності, він поділяє їх на окремі процеси:

- планування підвищення ефективності та розвитку особистості;
- постановка мети;
- контроль виконання;
- забезпечення зворотного зв'язку.
- аналіз та оцінка ефективності діяльності;
- перегляд завдань ефективності [4, с. 66].

Разом з А. Бароном Армстронг зазначає, що ефективне управління підприємством має бути:

1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;

2) інтегрованим, тобто управління повинно поєднувати різні аспекти бізнесу, управління персоналом, а також окремих осіб і групи, і повинно включати:

- підвищення ефективності всього бізнесу, індивідуальної, колективної та організаційної ефективності;

- постійний розвиток співробітників і колективу, без якого не покращяться показники ефективності;

- управління поведінкою, передбачає стимулювання такої поведінки працівника, що сприяє оптимізації трудових відносин [3, с. 75].

На думку С. Хетфілда, ефективне управління - це таке управління, де присутній процес створення робочого середовища або середовища, в якому люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Ефективне управління — це цілісна система роботи, яка починається, коли робота визначається як необхідна... і закінчується, коли працівник залишає вашу компанію» [63, с. 52]. Таким чином, він розглядає цю концепцію в широкому контексті системи праці, відходячи від загальної ідеї ефективного управління як заміни традиційної системи оцінки ефективності.

При цьому, на думку більшості авторів, воно зводиться до того, що ефективне управління є циклічним процесом. Водночас єдиного підходу до поділу циклу ефективного управління на етапи не існує.

Одні автори виділяють 4 стадії:

1. План.
2. Виконання.
3. Перевірка.
4. Вдосконалення

Інші поділяють на 3 основні елементи:

- 1) чітке уявлення про пріоритети, засноване на синтезі національних пріоритетів і власних потреб;
- 2) функціонування та визначення механізмів вимірювання ефективності;
- 3) регулярний моніторинг, перевірка та оцінка для цілей майбутнього планування.

Інші поділяють його на шість послідовних етапів:

- 1) постановка цілей,
- 2) планування,
- 3) оцінка,
- 4) моніторинг,

- 5) вжиття заходів,
- 6) перегляд завдань і шляхів досягнення цілей.

Цикл ефективного управління має початок з планування і має кінець у нагороді працівників за їх ефективну роботу. Така система складається з 5-ти етапів (рис. 1.2).

Е. Холдсворт вважає, що саме ефективний менеджмент включає заходи щодо спільної праці, довгострокового мислення, формування людського капіталу та лояльності споживачів [65, с. 158]. Він оцінює лідерів, які створюють людський капітал, мотивацію працівників і розвиток персоналу, а також їх керівництво. Ці видатні особи виокремлюють два засоби ефективного управління:

- 1) підвищення та розвиток ефективності, що підвищує стимули на роботі та професійне навчання працівників.

- 2) вимірювання продуктивності, яке вимагає від працівників бути відповідальними та оцінює їхні внески. Обидва інструменти мають переваги та недоліки, але успішний бізнес з ефективним управлінням збалансовує їх обидва, щоб сприяти розвитку кваліфікації працівників [65, с. 159].

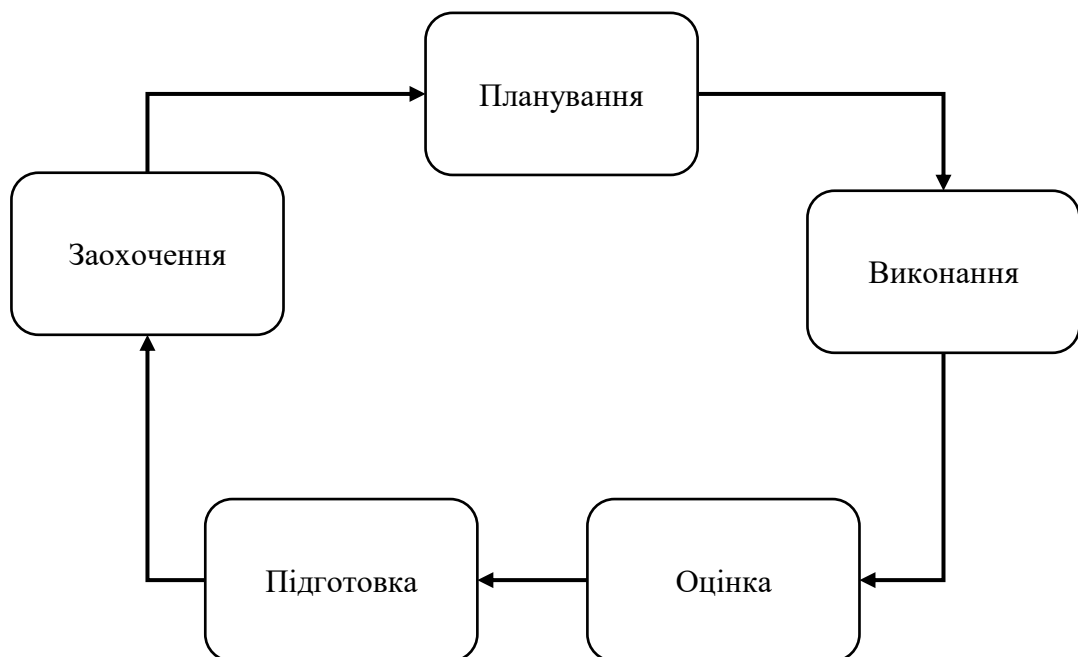


Рисунок 1.2. Основні етапи циклу ефективного управління

[65, с. 145]

Таким чином, можна зробити висновок, що М. Армстронг, С. Хетфілд і Е. Холдсворд, а також деякі інші автори не виправдано пов'язують ефективний менеджмент лише з управлінням персоналом і не враховують інші важливі чинники забезпечення безперервного і стійкого вдосконалення системи організації управління діяльності підприємства, яке не залежить від працівників підприємства і має бути враховано при побудові такої системи.

Ефективний менеджмент має багато визначень, але все ж таки, це підвищення ефективності і, за правилом, посилається на до серії ініціатив у сфері менеджменту, що бажають створити ефективність більш адаптованою до керування. Це можна розглядати з різних боків, включно з стратегією, організаційною поведінкою, управлінням операціями, економікою, а також бухгалтерським обліком і управлінням людськими ресурсами.

У основному циклі ефективного менеджменту об'єднується два підцикли – організаційний та кадровий. Вони складаються з кількох етапів: визначення вимог замовника та інвестора, розробка планів (розвиток і навчання персоналу), порівняння їх з очікуваннями тощо [52, с. 241].

На відміну від наведеного, існують інші більш системні визначення сутності ефективного менеджменту, зокрема:

- ефективне управління – це послідовний, системний підхід до покращення певних результатів через обґрунтування рішень, безперервного організаційного навчання та зосередженості на звітності про результати діяльності;
- ефективне управління - це спеціальний підхід до управління, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процедури, методи, техніки, системи та програмне забезпечення, що використовується для діагностики, аналізу, контролю та створити і розвивати

вдосконалення ефективності діяльності в різних компаніях [46, с. 155].

Останнє з визначень, на мою думку, є найбільш повним і визначає ефективний менеджмент як специфічний управлінський підхід. А оскільки ефективність є найважливішою ознакою для любого бізнесу, можемо визначити це поняття таким чином:

Ефективна система організації управління підприємством – це інтегрований підхід до управління, який об'єднує різні сфери ділової діяльності, який враховує стратегію, управління кадрами, операційне управління, планування, аналіз, контроль, відповідні методи для забезпечення сталого підвищення ефективності діяльності компанії [49, с. 521]. Ефективний менеджмент інтегрований в всі етапи та рівні управління компанією та процесів прийняття рішень, пов'язуючи всі сфери діяльності організації таким чином, щоб вона була зосереджена на досягненні найкращих результатів.

Основними принципами ефективної системи організації управління підприємством є:

1) вимірювання результатів підприємства і його певних відділів, що включає створення показників ефективності, а також постановку цілей зростання ефективності;

2) оцінка ефективності бізнесу, яка включає визначення фактичної ефективності в бізнесі, порівняння її з метою ефективності та виокремлення резервів її розвитку;

3) здійснення управлінських дій, що включає в собі прийняття рішень, які призводять до вдосконалення праці, тобто по кожному з виявлених резервів приймаються рішення щодо приближення наявного значення показника до того, який затверджений в цілях компанії;

4) моніторинг за ефективністю, який включає моніторинг виконання рішень та збір інформації, яка вважається обов'язково потрібною для подальшого вимірювання ефективності компанії [51, с. 140].

1.3 Міжнародний досвід організації управління, шляхи покращення її ефективності

Важливо враховувати реальний досвід управління компаніями для можливості подальшого підвищення ефективності управління бізнесом. В багатьох іноземних компаніях існує 11-14 рівнів ієрархії. За такої лінійної структури менеджменту взаємозв'язок здійснюється між керівником і робітниками за ієрархічною структурою зверху вниз. Усі накази надходять від одного боса, а для менеджера кожного ієрархічного рівня важливо вибрати оптимальну кількість працівників, якими можна керувати. Керівнику відділу доводиться приймати рішення з багатьох проблем діяльності свого відділу [54, с. 189].

При цій формі управління топ-менеджмент приймає стратегічні рішення, що визначають довгостроковий розвиток компанії (постановка основної мети та цілей, збільшення масштабу виробництва, вдосконалення компаній, випуск нових типів товарів тощо). На цьому принципі будується менеджмент в ірландсько-американській компанії «Accenture», причому відомча форма керування об'єднується з програмно-орієнтованою.

Вибір типу управління також залежить від історичних традицій країни, організаційної культури та цінностей тощо. Водночас стилі керівництва, інструменти тощо можна використовувати в області конкретних форм. Так, в Японії набули поширення «цикли якості», точно розраховані поставки деталей і сировини (що робить непотрібними або значно скорочує потребу в складах), електронні «безпаперові офіси та друкарські машинки» тощо.

У німецького автовиробника «BMW» шість директорів-розпорядників, які підпорядковуються топ менеджменту компанії. Цим директорам-розпорядникам підпорядковуються дев'ять директорів-керівників і 17 керівників, які управляють безпосередньо відділами (тобто керівники відділу). Вся система менеджменту направлена на досягнення такої мети, які

забезпечується реалізацією: функцій інженерного забезпечення (проектування та розробка продукції); виробнича функція (підготовка виробництва і виробництво); комерційна функція (реалізація продукції та постачання сировини та комплектуючих). Саме такі функції менеджменту вважаються допоміжними.

Більша кількість менеджерів компанії контролюють один відділ, але виконують кілька функцій. Кожен із шести керуючих директорів-розпорядників відповідає за координацію діяльності відділів. Відповідальність за діяльність зборів директорів з питань управління та ради директорів несе сам президент компанії. А збори директорів, у свою чергу, керують роботою шести функціональних нарад та наради відділів. У нарадах присутні всі менеджери та керівники підрозділів, у тому числі шість директорів-розпорядників. Ці директора беруть участь у тих зборах, які стосуються діяльності його власного відділу. Функціональна нарада складається з 10 осіб.

Адміністративні наради керівництва є найважливішими в процесі приймання рішень менеджера. Це виконавчий орган, який затверджує рішення функціональних нарад. Компанія «BMW» має шість функціональних нарад, включаючи нараду щодо забезпечення якості продукції, нараду щодо витрат на нові продукти тощо. Один раз на місяць проводяться функціональні наради щодо проблем якості товару.

У всьому світі дуже поширеними є цільові методи менеджменту, застосування стає результатом вдосконалення системи управління підприємством. Існують такі методи як (рис. 1.3):

- менеджмент цілями (MBO),
- збалансована система показників (BSC),
- ключові показники ефективності (KPI),
- управління продуктивністю (PM)
- цілі та ключові результати (OKR) [13, с. 52].

У 50-х років ХХ століття, деякі фірми стали настільки великими та складними, що звичайні, традиційні методи управління перестали приносити ефективні результати. Управлінці, зайняті вирішенням багатьох поточних завдань, забули про основні завдання, тобто про саму стратегію підприємства. Пітер Друкер знайшов вихід з такої ситуації. Саме Друкер визначив термін і поняття «Менеджмент цілями» (МВО).

Менеджмент цілями — це робота керівництва з формулювання мети організації, передачі її до працівників, необхідне ресурсне забезпечення, а також розподіл відповідальності з метою виконання поставленої мети [13, с. 54].

Також МВО трактують як метод управління персоналом, що забезпечує встановлення мети і завдань реалізації бізнес-плану підприємства, контроль їх виконання та оцінку ефективності результатів діяльності працівників і відділів.

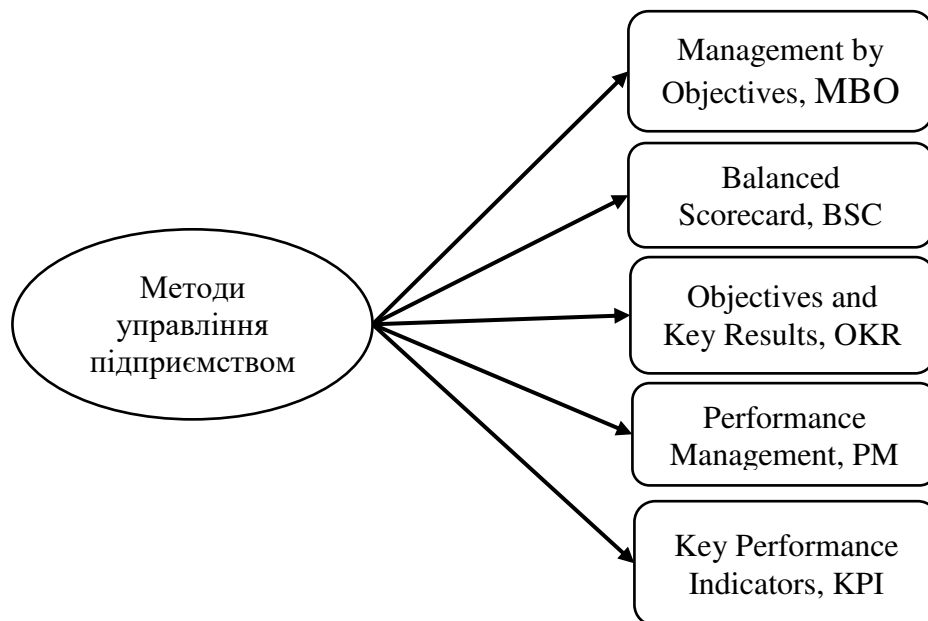


Рисунок 1.3 Методи управління підприємством
(розроблено автором на основі [13])

Велика кількість фірм показує - метод МВО є підходящим та ефективним для створення хорошої системи премій. Цей метод необхідно

застосовувати зверху вниз. Підприємство складає цілі на 2-4 роки, після чого ці самі цілі визначаються за часовими проміжками для відділів, після чого короткострокові цілі діляться між працівниками.

Основні принципи МВО показані в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Основні принципи МВО

Принцип	Пояснення
1	2
Розробка цілей для кожного працівника	Мета та цілі розробляються не тільки для компанії, а й для кожного її працівника. У той же час цілі працівників повинні впливати безпосередньо з метою компанії.
Розробка цілей «зверху вниз» і навпаки	Розробка мети та цілей «зверху вниз», щоб забезпечити зв'язок зі стратегією компанії, і «знизу вгору», щоб вони були зрозумілими і досяжними для працівників.
Участь у прийнятті рішень	Мета та цілі не просто йдуть «зверху вниз», вони фактично розробляються менеджером і працівниками разом. Під час обговорень обидва починають краще розуміти, що саме потрібно зробити і як.
Оцінка виконаної роботи	Своєчасно проводиться оцінка виконаної роботи та забезпечується постійний зворотний зв'язок
Підпорядкованість системі SMART	Усі поставлені цілі повинні підпорядковуватися правилу SMART, і тільки тоді використовувати їх для побудови ефективної системи мотивації робітників.

(розроблено автором на основі [13])

Вимога до цілей і мети згідно з правилами SMART показані в табл. 1.5

Таблиця 1.5

Правила системи SMART

Літера	Правило
1	2
S - конкретність (specific)	бути конкретним, підводити до досягнення конкретних результатів для компанії, відділу або окремого робітника.
M - вимірність (measurable)	мати можливість вимірювати.
A - досяжність (achievable)	наявність всіх необхідних ресурсів та інструментів у компанії, відділу або робітника для досягнення мети
R - актуальність (relevant)	бути актуальним, необхідним в саме цей період часу
T - обмеженість у часі (time-bound)	мати певні дедлайни, обмеження в часі на виконання поставлених завдань.

(розроблено автором на основі [13])

Методи BSC і KPI є модифікованими та доповненими варіантами методу MBO.

Для успішного управління сучасним підприємством одних тільки показників фінансів замало. Але зменшення витрат на маркетинг, підвищення кваліфікації працівників та обслуговування споживачів для покращення короткострокових фінансових показників, у майбутньому це все ж таки негативно впливає на загальне фінансове становище підприємства. Працівники часто не мотивовані для підвищення продуктивності діяльності та впровадження довгострокових планів, вони не мають уявлення, чи важлива їх роль у стратегії підприємства, тому є необхідність у новому, «зваженому» підході. Саме тому був розроблений новий метод стратегічного керівництва, в якому до фінансових показників були додані дані, які відображали задоволеність споживачів, внутрішні бізнес-процеси, а також можливість підприємства до виживання, розвитку, росту.

При використанні BSC пропонується розглядати підприємство з таких аспектів її діяльності:

- традиційні фінансові показники;
- успішна робота з клієнтами;
- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання та розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації [13, с. 63].

Основні елементи діяльності підприємства (обслуговування споживачів, операційна та фінансова ефективність) представлені як набір певних показників KPI. Збалансувавши ці показники, можна визначити не довгострокові цілі підприємства з її довгостроковою стратегією. Тобто для створення BSC необхідно перед цим розробити саму систему показників, тобто KPI.

Слідуючи методам BSC, керівництво підприємства визначає важливі для нього сфери діяльності та визначає набір показників, які піддаються регулярному вимірюванню. В процесі створення складу KPI треба визначити

саме такі показники, які стануть зрозумілими для будь-якого працівника, задіяному в таких процесах. Тільки в так показники допоможуть досягти необхідного результату [19, 254]. До цих показників необхідно прив'язати індивідуальну мотивацію працівників з подальшим їх моніторингом, щоб було зрозуміло, які бізнес-процеси необхідно вдосконалити, і як досягти раціонального розподілу ресурсів для досягнення стратегічних мети та цілей підприємства.

Завдяки КРІ можна зробити ефективну систему мотивації та стимулювання працівників підприємства, так що КРІ та мотивація стали нероздільними поняттями.

Мотивація працівників через використання КРІ повинна бути спрямована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей підприємства. Система створення певну частину грошової винагороди з можливістю зміни на основі КРІ повинна мотивувати робітника на досягнення продуктивних особистих результатів, підвищення його ролі в колективні результати і в кінцевому результаті виконання стратегічних завдань підприємства. Але показники КРІ в системі створення такої частини заробітної плати мають бути досить зрозумілими для працівників, а розмір частини заробітної плати – фінансово обґрунтованим [13, с. 66].

Система заохочення, мотивації та стимулювання, заснована на показниках КРІ, і найчастіше використовується самостійно, без підключення до систем управління за цілями.

Сьогодні в світової практиці вже існує визначення «управління ефективністю» (РМ). Ця методика базується на принципах, подібних до тих, що регулюють МВО. Важливою відмінністю є обов'язок менеджера підтримувати працівників у досягненні їх цілей. Також система РМ має в концепції обговорення результатів діяльності працівників.

Наприкінці поточного періоду або не рідше одного разу на рік проводиться Performance Review – процес, під час якого оцінюються результати діяльності працівника, а також його здібності; визначається

винагорода, присвоюється нова категорія або планується підвищення. Визначаються майбутні цілі та завдання, а також пріоритети професійного розвитку. Тобто, формується – план розвитку працівника [13, с. 76].

Основні принципи РМ показані в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Принципи РМ

Принцип	Пояснення
1	2
Цілі та завдання ставляться на початку, змінна частина з/п залежить від факту виконання завдання	На початку періоду перед підприємством, відділами та працівниками ставляться певні цілі та завдання, де змінна частина заробітної плати залежить від самого факту виконання, так і від якості.
Створюється культура діалогу	Менеджер повинен не тільки оцінити результати діяльності працівника в кінці, а й контролювати цю діяльність в самому процесі, а також забезпечити робітника всіма необхідними ресурсами та інструментами для виконання його обов'язків і надати йому підтримку в разі потреби.
Визначення рівня досягнення завдання	За допомогою КРІ встановлюються визначення рівня досягнення цілей
Декомпозиція цілей від вищого до нижчого рівня	Відбувається декомпозиція цілей від вищого рівня до нижчого (цілі підприємства - цілі відділу - цілі працівника). Постановка мети, цілей та завдань, навіть на найнижчих рівнях підприємства, здійснюється відповідно до цілей і стратегії компанії. При авторитарному стилі керівництва безпосередній менеджер ставить цілі, виходячи з цілей самого підприємства або відділу. При демократичному стилі управління працівники ознайомлюються з цілями підрозділу, а потім вони вже можуть самостійно розробляти цілі, які пізніше обов'язково повинні обговорюватися та погоджуватися з безпосереднім менеджером.
Чіткий зв'язок між результатом і винагородою	Встановлюється чіткий зв'язок між результатом і винагородою, розмір якої повинен відповідати якості результату та цінності цієї діяльності для підприємства.

(розроблено автором на основі [13])

MBO, BSC, РМ, КРІ – це давно перевірені та надійні методи менеджменту, засновані на цілях, мотивації працівників і, як наслідок, досягненні стратегічних і тактичних цілях підприємства. Але все ж таки, досконалості немає межі.

OKR – це метод, який використовують у менеджменті проектами. Це дозволяє синхронізувати групові та індивідуальні цілі та отримати ефективний контроль за виконанням поставлених завдань. Цей метод розроблений корпорацією «Intel», після чого отримав широке поширення в багатьох великих технологічних компаніях. Пізніше метод став популярним навіть серед менеджерів невеликих високотехнологічних стартапів [13, с. 83].

Прихильники OKR стверджують, що MBO є занадто загальним підходом. Хоча коли використовують його, цілі розробляються керівником і працівниками разом, у більшості випадків це відбувається тому, що саме керівники вирішують, що робити, а працівники просто виконують план. Звідси типові проблеми постановки цілей за допомогою MBO - низхідна цільова установка, виконання конкретних завдань, централізація прийняття рішень, обмеження інформації, тривалий бюрократичний процес постановки цілей, пряма прив'язка цілей до бонусів, річний цикл планування.

Основні принципи OKR показані в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Принципи OKR

Принцип	Пояснення
1	2
Цільові амбіції	Цілі повинні бути досяжними, але вимогливими, щоб виконавці виявляли винахідливість і докладали значних зусиль. Йдеться не про встановлення нереальних цілей, а про пошук інноваційних рішень
Скасування премій та інших матеріальних заохочень	Амбітні цілі можна ставити тільки тоді, коли їх досягнення не пов'язане з грошовою винагородою
Вертикальна цільова зв'язність	Проблемою, яку вирішує OKR, є зосередження зусиль на тому, що дійсно важливо. Для цього її слід масштабувати від верхнього рівня (компанії) до певних працівників на місцях. Цілі будуються таким чином, щоб можна було розвинути з посади конкретного працівника (або команди) до саме цілей компанії
Публічність	Цілі повинні являтися відкритими для всього підприємства. Всі працівники підприємства бачать всі цілі, в простій і зрозумілій формі, без обмежень. Будь-який працівник повинен слідкувати логікою шляху від своєї мети до мети підприємства, побачити, над чим працюють сусідні

	відділи.
Продовження таблиці 1.7	
1	2
Вимірність результатів	Цілі мають бути вимірними в абсолютних величинах (у цифрах) або відносних величинах (у відсотках).

(розроблено автором на основі [13])

Також є принципи, недотримання яких не псує роботу методу (на відміну від порушення основ), але все ж таки, порушувати їх не рекомендується.

- Цілі мають необхідність стимулювати і мотивувати.
- Більшість цілей слід формулювати знизу вгору.
- Цілі не мають диктувати рішення, а навпаки, виокремлювати проблеми.
- Цілі не повинні заходити тільки в рамки бізнес-цілей, а й впливати на особистий розвиток [13, с. 85]

Для кожного з поставлених завдань та цілей визначають 3-5 вимірюваних параметрів, на основі яких можна аналізувати певні досягнуті результати. По завершенню зазначеного часу оцінюється ступінь готовності за кожним з ключових параметрів за шкалою від 0 до 1. Оцінку проводить сам працівник; завдання вважається виконаним, якщо зроблено 70-75% запланованого. Якщо виявиться, що завдання виконано на 100%, значить обрана ціль була недостатньо важливою. Працівник повинен ставити по чотири-п'ять цілей на кожен рік. Цілі та основні результати за рік мають можливість розгляду та обдумування, що дає змогу підприємству оперативно реагувати на ринкову ситуацію. При цьому не рекомендується змінювати цілі на квартал.

Однією з головних відмінностей між OKR і KPI є різне встановлення цілей. Цільові показники KPI зазвичай легко досягти, так як вони є результатами вже встановленого процесу чи проекту. Цілі OKR більш агресивні та амбітні. Ставлячи агресивні цілі OKR, менеджер мотивує свою

команду досягати більших результатів. Метод OKR не відстежує щоденну діяльність працівників і не використовується для покарання чи заохочення.

Основними напрямками удосконалення управління підприємством є:

1) поліпшення організаційної структури управління компанією має бути в напрямку використання різноманітних структурних рішень в керівництві компанією і максимальної самостійності підрозділів, проектні групи тощо. Також відбувається послаблення ієрархічності структур управління і жорсткості, що притаманне авторитаризму, розвивається програмне управління. Зараз організаційні структури управління повинні більш повно і швидко адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства;

2) удосконалення менеджменту використанням виробничих ресурсів; для будь-якої структури керівництва на підприємстві слід чітко виокремити функцію контролю за використанням ресурсів; забезпечення зв'язку цієї функції із застосуванням сучасних методів стимулювання раціонального використання ресурсів, дотримання виробничої дисципліни тощо. Це може конкретно вплинути на зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

3) поліпшення управління впровадженням досягнень НТП та якістю товару. Експлуатація досягнень НТП має бути як в організації самого процесу управління, так і в під час виробничо-економічної діяльності. Такому має служити розвиток інноваційних програм та інвестиційної діяльності на підприємстві, розвиток коопераційних зв'язків, зовнішньоекономічної діяльності та вихід на міжнародні ринки. Управління якістю продукції має базуватися на прогнозуванні та плануванні виробництва, яке відповідає вимогам сучасного стандарту;

4) удосконалення системи планування як основної функції управління компанією. Планування повинно базуватися на сучасних принципах і методах, а технологія проектування повинна відповідати принципам адаптації до умов ринкового середовища; процедури планування повинні

забезпечувати безпосередній зв'язок проектних показників із впровадженням нової техніки, технології, вдосконаленням організації виробництва і роботи;

5) посилення уваги до організації культури та демократизації управління. Сьогодні в зарубіжній практиці широко використовується поняття «організаційна культура». За силою впливу на людей вона не поступається організації управлінської структури на підприємстві, тому що основна можливість прогресивних змін закладена у свідомості людини, в її культурі, в тому числі її культурних стереотипах, поведінці. В організації, цей потенціал необхідно вивчати та спрямовувати на забезпечення ефективного управління компанією.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РІВ.А.ХОЛДІНГ», ШЛЯХИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Рів.А.Холдінг»

ТОВ «Рів.А.Холдінг» - потужна багатoproфільна компанія, що динамічно розвивається, успішно працює на ринку з 2000 року. З перших днів діяльності «Рів.А.Холдінг» будує свою роботу на принципі довгострокової стабільності. Чітко сформульовані цілі, продумане прийняття рішень, кваліфіковані кадри та хороша організація праці – ось основа, яка дозволила компанії стати одним із лідерів на експортному ринку Придунав'я. До групи холдингу також входять підприємства – виробники сільськогосподарської продукції, а саме: приватне підприємство "Ренійський Аграрій" (с. Нагірне) та товариство з обмеженою відповідальністю "Агро-Мін-Дунай" (смт. Бессарабське (до 2023 року - Суворове). На сьогоднішній день компанія спеціалізується на наступних основних напрямках, що забезпечують доставку, транспортування та експедирування вантажу (рис. 2.1):

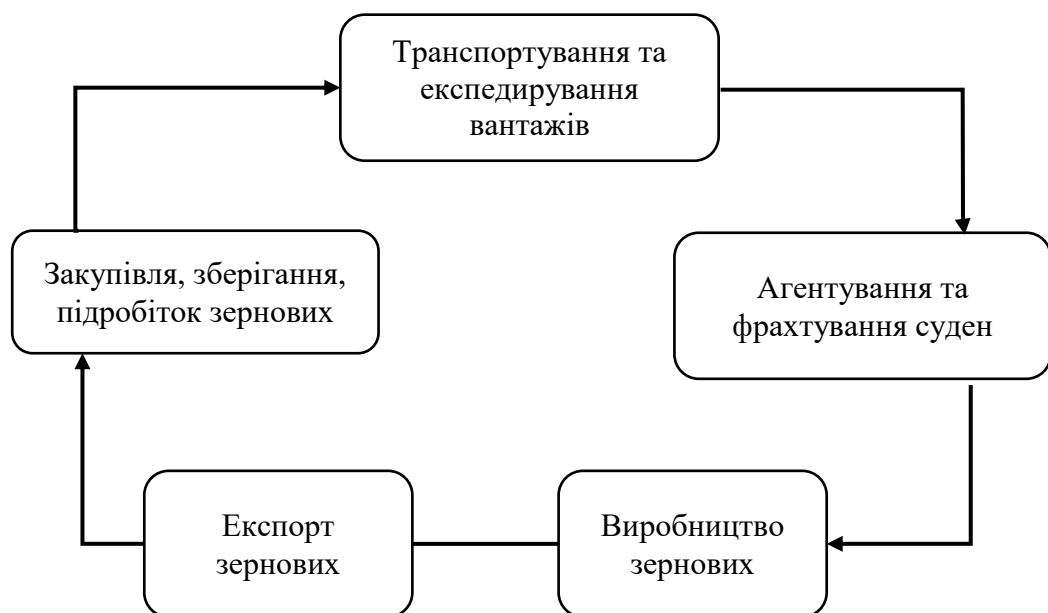


Рисунок 2.1 Перелік послуг ТОВ «Рів.А.Холдінг»

(розроблено автором на основі [68])

- Експорт зернових на умовах СРТ/FOB порти Чорного моря («Рів.А.Холдінг» активно торгує зерновими вантажами на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанією накопичено багаторічний досвід торгівлі по всіх зернових вантажах, олійним ріпаком та соняшником, технічними культурами сорго та просом, рисом-сирцем та іншими);
- Закупівля, зберігання, підріток зернових («Рів.А.Холдінг» на вигідних умовах надає повний комплекс послуг із закупівлі, приймання, підрітку (очищення/сушіння), зберігання, відвантаження, стафування зернових вантажів на сучасному зерноперевалочному комплексі, розташованому поблизу портової зони м. Ізмаїл Одеської області);
- Послуги транспортування та експедирування вантажів («Рів.А.Холдінг» надає замовнику комплекс митно-брокерських та транспортно-експедиторських послуг на експортні, імпорتنі та транзитні вантажі у портах України);
- Послуги з агентування та фрахтування суден («Рів.А.Холдінг» забезпечує повний комплекс послуг з агентування суден у Дунайських портах. За роки роботи компанія набула величезного досвіду у сфері агентування, а також стійких відносин з портовою владою);
- Виробництво зернових («Рів.А.Холдінг» не один рік займається виробництвом зернових та олійних культур на землях Бессарабії. Пшениця, кукурудза, ячмінь, ріпак, соняшник, овес, сорго та ін. культури).

Інформація про порти, в яких надає послуги ТОВ «Рів.А.Холдінг»:

1. Порт Ізмаїл, Дунай. ТОВ «Рів.А.Холдінг» є однією з компаній, що працюють в порту Ізмаїл і надають клієнтам повний спектр послуг, пов'язаних з транспортуванням та оформленням вантажу.

Свій елеватор дає змогу запропонувати максимально вигідні умови.

2. Порт Рені, Дунай. Порт Рені – великий транспортний вузол на Дунаї (Україна), у якому тісно переплітається робота морського, річкового, залізничного та автотранспорту. "Рів.А.Холдінг" має представництво в порту Рені. Компанія надає клієнтам повний спектр послуг, пов'язаних з оформленням та транспортуванням вантажу.
3. Порт Кілія, Дунай. У порту Кілія здійснюється переробка насипних (залізорудна сировина, вугілля, кокс, пісок) та тарно-штучних (метал, чавун, генвантажи в мішках, пакетах, біг-бегах) вантажів.
4. Порт Одеса, Чорне море. На сучасному етапі свого становлення морський торговельний порт налічує понад 40 причалів та терміналів. «Рів.А.Холдінг» працює в порту Одеса через низку партнерських компаній.
5. Порт Чорноморськ, Чорне море. Чорноморський морський торговельний порт – міжнародний універсальний транспортний вузол, що спеціалізується на перевалці генеральних, насипних, наливних та навалочних вантажів.

Компанія ТОВ «Рів.А.Холдінг» здійснює експорт зерна на умовах СРТ/FOB.

Умови СРТ поставки. Термін "Фрахт/транспортування оплачені до" або Умови СРТ поставки означає, що продавець доставить продукт названому ним перевізнику. Крім цього, продавець повинен сплатити витрати, пов'язані з транспортуванням товару до названого пункту призначення у посиленні на умови СРТ поставки. Це означає, що покупець приймає всі ризики витрати чи дефекти товару, як та інші витрати після передачі товару перевізнику [68].

Під словом "перевізник" в умовах СРТ поставки розуміється будь-яка особа, яка на підставі договору перевезення бере на себе зобов'язання

забезпечити самому або організувати перевезення товару залізницею, автомобільним, повітряним, морським та внутрішнім водним транспортом або комбінацією цих видів транспорту.

Відповідно до правил тлумачення умов СРТ постачання, у разі здійснення перевезення у погоджений пункт призначення кількома перевізниками, перехід ризику відбудеться у момент передачі товару під опіку першого з них.

За умовами СРТ поставки на продавця покладається обов'язок щодо митного очищення товару для експорту [68].

Цей термін, умови СРТ поставки, може застосовуватися під час перевезення товару будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення.

Щоб забезпечити ефективне виконання своїх функцій, дане товариство повинно мати достатні ресурси. Відповідно, основою матеріально-технічного забезпечення фірми є його виробнича база (рис. 2.2).

Виробнича база товариства включає будівлю, споруди, приміщення, ділянки, господарства та лабораторію, кожен з яких виконує певну функцію. Виробнича база підприємства є основним технологічним елементом.

Загальна потужність підприємства становить 65 тис. тонн одночасного зберігання зерна. Для того, щоб забезпечити завантаження та розвантаження зерна на території товариства прокладено залізничне полотно та під'їзні шляхи з твердим асфальтобетонним покриттям. Залізнична колія дає змогу одночасно відвантажувати до 18 вагонів на добу. Дорога потребує наявності власного автопарку. Тому підприємство володіє 14-ма європейськими зерновозами DAF та іншої техніки. При цьому загальна продуктивність заводу досягає 4 тис. тонн одного сорту зерна на добу або 3,5 тис. тонн різних сортів.

На підприємстві присутня така споруда, як елеватор. Елеватор - це з'єднані в корпуси силоси (ємності) з монолітного або збірного залізобетону (заввишки зазвичай 30 метрів, круглі в плані, діаметром 6-7 м), зблоковані з

робочою будівлею, де розташоване основне технологічне та транспортне обладнання. Зерно з приймальних бункерів піднімають транспортерами на верх робочої будови, подумують, чистять від домішок, сушать у зерносушарках і звертають по верхньому конвеєру на надсилосні транспортери, які скидають його в силоси. Вивантажують зерно на нижні конвеєри (встановлюють їх у підсилосному поверсі) через отвори з воронками в днищах силосів. Частина силосів оснащують установками для дезінфекції зерна та інтенсивного вентилявання. Температуру зерна вимірюють термopідвісками, що встановлюються на різних рівнях.

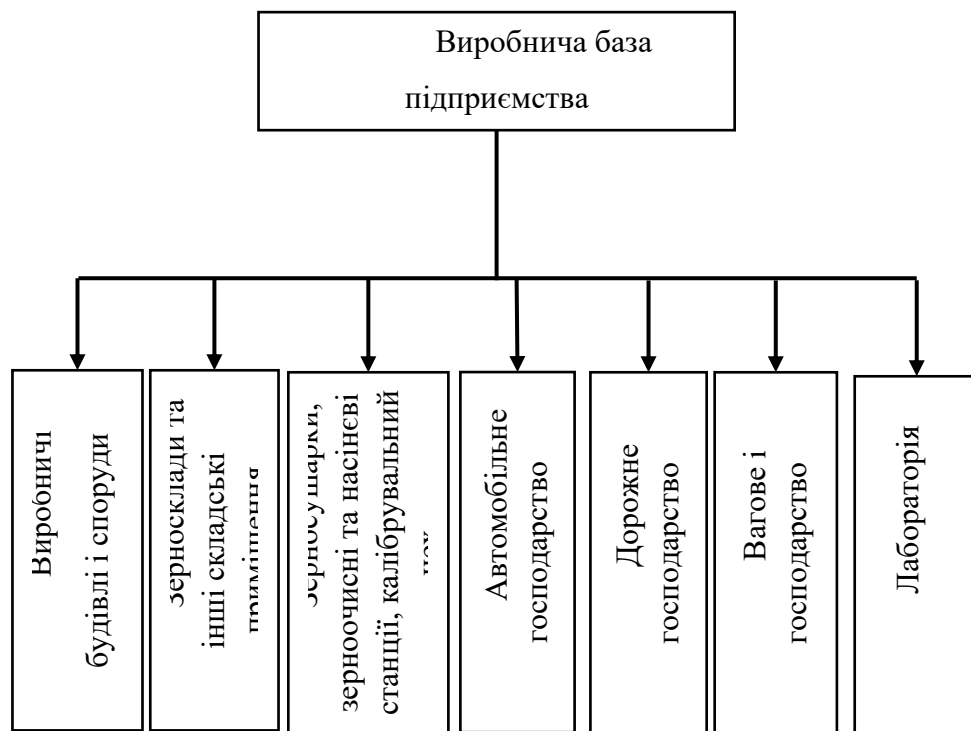


Рисунок 2.2. Виробнича база ТОВ «Рів.А.Холдінг»

(розроблено автором на основі [68])

Виходячи з призначення елеватори поділяють на:

- хлібоприймальні чи заготівельні (приймають зерно від господарств, чистять від домішок, сушать і відвантажують покупцю; ємність 15-100 тисяч т);

- виробничі (споруджують при млинах, круп'яних, комбікормових, крохмалопаткових заводах і т. п.; 10-150 тисяч т);
- базові (створені для тривалого зберігання зерна, що приймається з ж.-д. транспорту та відвантажується в залізничні вагони; 100-150 тисяч т);
- перевалочні та портові (зводять у місцях перевалок зерна з одного виду транспорту на інший - на великих залізничних станціях, у морських портах; 50-100 тисяч т) [46, с. 213].

Тобто елеватор є спорудою для зберігання великих партій зерна і доведення його до кондиційного стану. Компанія ТОВ «Рів.А.Холдінг» має власний елеватор у м. Ізмаїл.

Основне призначення роботи підприємства – надання послуг зі зберігання і переробки зерна. Відповідно до цього, основні потужності підприємство формує обладнання, призначене для приймання, сушіння, зберігання та переробки зерна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матеріально-технічні параметри обладнання ТОВ «Рів.А.Холдінг» призначеного для зберігання, доробки, очищення та прийому зерна

Сфера надання послуг	Параметри обладнання
1	2
Зберігання зерна	Металічні силоси, потужність одночасного зберігання – 65 тис. тонн.
Доробка зерна	Трьохмодульні зерносушарки, продуктивністю 4000 тонн в добу при знятті 10 % вологи по кукурудзі
Очисне обладнання	Сепаратор
Автоприйом зерна	4 лінії, пропускною здатністю 700 тонн прийому і 700 тонн відвантаження
Залізничний прийом зерна	1 колія, пропускною здатністю 400 тонн прийому і 400 тонн відвантаження, в наявності є власний локомотив Потужність залізничного відвантаження – 18 вагонів в добу
Перевірка якості зерна	Лабораторія

(розроблено автором на основі [68])

За останні роки товариство збільшило виробничі та сервісні потужності. Саме тому «Рів.А.Холдінг» досить добре забезпечене виробничими можливостями в рамках основної сфери діяльності.

Підприємство оснащене обладнанням для очищення зерна, його переробки, яке дозволяє забезпечувати зерну найкращі параметри за кількістю домішок, вологості та створювати відповідний температурний режим.

Основне навантаження на виконання основного виду діяльності – зберігання зерна, забезпечується встановленням силосів для зберігання зерна; на модернізацією та будівництвом традиційних зерноскладоу.

Контроль якості зерна забезпечується роботою лабораторії. Ця лабораторія пройшла звіряння результатів вимірювань за спеціальною програмою, за якими підтвердила якість результатів на 100%. З таким контролем можна бути впевненим на 100% у достовірності результатів контролю якості зерна товариства. Щоб лабораторія на підприємстві працювала як повинно, було створено алгоритм і певні процедури аналізу, контролю та моніторингу.

В рамках програми удосконалення системи контролю якості товариство модернізувало пункти відбору проб, а також придбало та встановило сучасне лабораторне обладнання з відповідними дозволами та ліцензіями. Удосконалення систем контролю якості зерна на кожному з етапів його руху на підприємстві дає змогу забезпечити дотримання високих стандартів якості зерна, уникаючи ризиків втрати якості та фізично-бактеріологічного ураження. Завдяки цьому «Рів.А.Холдінг» має репутацію надійного партнера підприємства з переробки зерна та інших підприємств такого ринку зі збереження, накопичення та забезпечення належної якості продукції різних за обсягом товарних партій.

Транспортні засоби і інфраструктура підприємства дозволяють якісно приймати та відвантажувати зерно згідно домовленостей з партнерами. З метою обчислення процесів з логістики на елеваторі «Рів.А.Холдінг» має наявності спеціальні ваги, що дозволяють швидко та якісно забезпечити приймання зерна з великогабаритного та великотоннажного транспорту.

Ці обладнання, техніка та інші частини виробничої бази є предметами праці - основними фондами підприємства. Згідно з існуючими

класифікаціями, предмети праці задіяні у виробництві та наданні певних послуг. Саме вони впливають на створення вартості. Основні фонди характеризують розвиток матеріально-технічної бази підприємства, так як є складовими продуктивних сил. Чим вища вартість, потужність, характеристики, тим більший матеріально-технічний розвиток бізнесу. Отже, у своїй діяльності компанії намагаються досягти розвитку технічно-матеріальної бази, безперервно її вдосконалювати та оновлювати. Економічні результати діяльності підприємства багато в чому залежать від елементів виробничих засобів і застосовуваної по відношенню до них технології.

Предмети праці потребують обліку та контролю. Ці предмети повинні належно забезпечувати виробничий процес і обслуговувати його за призначенням. І залежно від ступеня їх участі у виробничому процесі та оборотності їх вартості, предмети праці можуть бути основними та оборотними засобами.

Основні засоби - основний виробничий капітал, характеризують грошове вираження предметів праці. Їх залучають у виробництво, де протягом тривалого періоду функціонування переносять свою вартість на готову продукцію або певні послуги. Також вони мають можливість тривалий час зберігати свою природну матеріальну форму.

Оборотні фонди – включають в себе саме вартість предметів праці. Такі фонди беруть участь у виробництві, однак, вони роблять це лише в одному виробничого циклу. У результаті вони повністю та абсолютно втрачають свою фізичну форму за рахунок перенесення своєї вартості на готову продукцію на послуги.

Залежно від призначення ці фонди діляться на таку класифікацію:

1. Будинки – приміщення (для виробництва, адміністрування), склади, які перебувають на балансі товариства.

2. Споруди - в основному некапітальні споруди, до яких зокрема належать: зрошувальні системи, теплиці, силосні канали тощо).

3. Пристрої для передачі – телефонні та наземні лінії зв'язку, пристрої зв'язку, модеми та ін.

4. Машини та обладнання - машини та спеціальне обладнання підприємства, до складу якого входять енергетичне обладнання, машини та робоче обладнання, вимірвальні прилади та лабораторне обладнання.

5. Транспортні засоби - моторизовані та безмоторні транспортні засоби, а саме: автомобілі, потяги, тощо.

6. Інструменти, різні деталі, які мають задачу у виконанні певних операцій товариства.

7. Інші основні засоби.

Структура основних засобів ТОВ «Рів.А.Холдінг» подана на рисунку 2.3.

Будинки, споруди та передавальне обладнання створюють основну вартість цих самих фондів. Вони складають понад 58% вартості всіх фондів. Такий показник характерний для підприємств такого типу, так як вартість балансу будівель і споруд включає певні види комунікацій і обладнання для їх обслуговування і використання. Велика частина транспортних засобів у структурі собівартості основних фондів ТОВ «Рів.А.Холдінг», яка становить майже 26%, досить не характерна для підприємств такої галузі. Винятком у цьому випадку є такі компанії, які мають можливість диверсифікувати експлуатацію власних автомобілів, надаючи відповідні послуги іншим гравцям ринку.

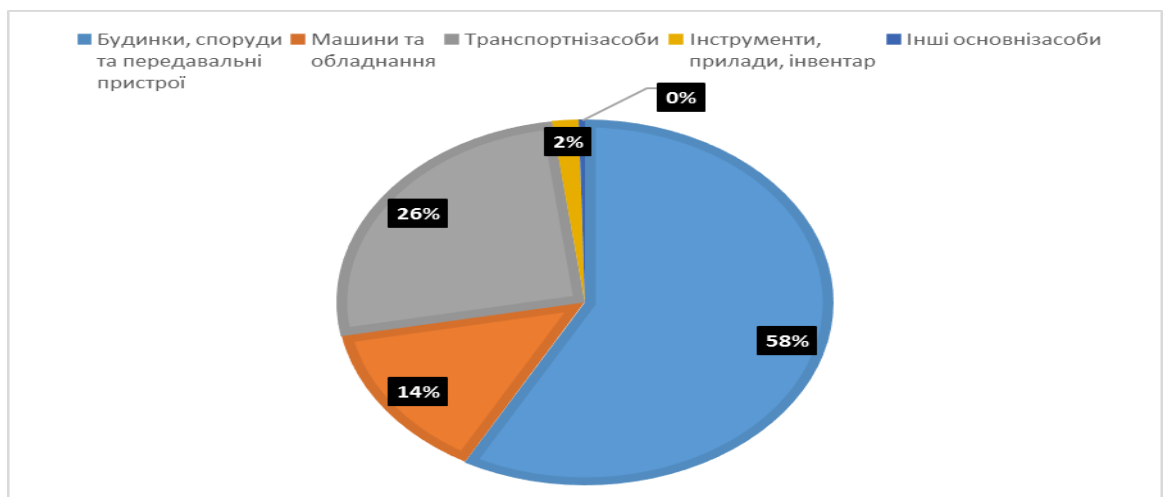


Рисунок 2.3 Структура основних засобів ТОВ «Рів.А.Холдінг»
(розроблено автором на основі [68])

Третю за вартістю питому вагу в структурі основних фондів займають машини та обладнання – 14%. До їх складу входить усе обладнання, призначене для виконання основних функцій підприємства – сушіння, приймання, доробки та переробки зерна. Остання категорія основних засобів рідко перевищує 2-5% на підприємствах галузі.

Крім забезпечення підприємства високоефективними основними засобами, саме для ефективною та успішною роботи є кадрова політика. Людські ресурси підприємства є тим інструментом, за допомогою якого наявне обладнання та засоби вводяться в дію і дають змогу виробляти матеріальні цінності. На додаток до суто функціональних якостей людських ресурсів в фірмі, такі ресурси додають вартість як фактор менеджменту та творчого підходу, здатні також формувати нематеріальні цінності – певні думки та знання, прийняття управлінських рішень і спрямування діяльності підприємства в потрібне русло в залежності від ситуації, що яка може виникнути у зовнішньому середовищі.

Персонал ТОВ «Рів.А.Холдінг» можна розбити на три основні групи: керівники підрозділів, робітники та фахівці. Робота керівників полягає у прийнятті управлінських рішень та забезпеченні безперебійної роботи закріпленого за ними відділу відповідно до певної стратегії підприємства. Обов'язки робітників — у виконанні завдань керівників відповідно до робочих інструкцій. Завдання фахівців полягає в тому, щоб забезпечити роботу підприємства шляхом виконання функцій саме їх спеціалізації, тобто щодо виробничого обліку та фінансових процесів, кадрового забезпечення, маркетингової діяльності, тощо.

Іншим показником, який демонструє рівень матеріально-технічного забезпечення товариства, є фондозабезпеченість роботи. Такий показник можна розрахувати через відношення залишкової вартості основних засобів до чисельності працівників. За 2021 рік ця цифра склала 1244,5 тис. грн., і це

вважається високим показником, що, однак, пояснюється високим технологічним рівнем процесів, що відбуваються на ТОВ «Рів.А.Холдінг».

Отже, ТОВ «Рів.А.Холдінг» може вважатися одним з лікуючих підприємств в Одеської області у сфері переробки, а також зберігання зерна. Матеріально-технічне та ресурсне забезпечення товариства вважається достатнім, навіть великим, що підтверджують показники фінансування робіт, перелік транспортних засобів та обладнання, і кількість та якісні показники трудових людських ресурсів. Саме тому можна бути переконаним в достатній виробничо-технічній та ресурсній динаміці підприємства, яка потребує раціонального та ефективного управління для досягнення високих фінансово-економічних показників.

2.2 Оцінка організації управління та аналіз її ефективності на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг»

Система менеджменту є обов'язковим елементом будь-якого підприємства. В умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів перед системою управління постає обов'язок - визначити певні напрями діяльності, забезпечити їх реалізацію, швидко реагувати на будь-які зміни у зовнішньому середовищі, спричинені переважно конкурентами та споживачами.

Сутність теорії систем визначається в здатності суб'єктів господарювання поєднувати різні елементи таким чином, щоб вони набували властивостей для вирішення складних виробничо-господарських завдань. Відповідно, кожна компанія є відкритою системою соціально-технічного та економічного профілю [56, с. 235]. Усередині таких систем поєднуються соціальні, технічні та економічні фактори, які інтенсифікуються дією окремих людських, інформативних процесів, тощо. Внаслідок цього система

менеджменту в таких компаніях визначається високою складністю та необхідністю його організації.

Базою системи менеджменту будь-яким бізнесом є його зовнішнє і внутрішнє середовище. Зовнішнє охоплює операційне середовище та його господарську діяльність, внутрішнє характеризує параметри та взаємозв'язок внутрішніх елементів фірми.

Елементами зовнішнього середовища фірми саме типу «Рів.А.Холдінг» є такі фактори:

- місце розташування та його вплив на діяльність;
- загальний стан конкуренції на ринку фірми.
- рівень ресурсного забезпечення ринку та доступу фірми до цього ринку;
- рівень попиту, його специфічність;
- основні елементи державного регулювання ринку;
- стан справ у науково-технічній та інформаційній сфері [29, с. 113].

Керуючись вище зазначеним, ТОВ «Рів.А.Холдінг» характеризується дуже хорошим місцерозташуванням своїх виробничих потужностей (додаток А).

Підприємство знаходиться у промисловому мікро-районі міста Ізмаїл «Еталон». Це обумовлює наявність хороших транспортних автомобільних і залізничних доріг, а також високий рівень інтенсивності руху вантажного транспорту – підприємство знаходиться по біля автомобільної траси «Болградське шосе», по якій в основному ходить вантажний транспорт; до самого підприємства підведена залізнична колія, ще й також близько до Елеватора знаходиться залізничний вокзал Ізмаїл, і самі залізничні шляхи ведуть як до порту Ізмаїл, так і до судоремонтних заводів. Названі фактори сприяють ефективній системі управління та обумовлюють доцільність використання товариством особистих ресурсів щодо надання перевізних послуг.

Елементи зовнішнього середовища зумовлюють необхідність створення такої системи менеджменту, яка могла б швидко та влучно зреагувати на зміни та адаптувати елементи саме внутрішнього середовища підприємства для функціонування у відповідних умовах.

Досягнення цілей і використання кадрів та технологій здійснюються завдяки таким елементам управління, як організаційна культура і структура управління [35, с. 124]. Перша визначає правила і норми організації менеджменту, друга – організацію ділових взаємовідносин у товаристві. Організаційна структура ТОВ «Рів.А.Холдінг» подана на рисунку 2.4.

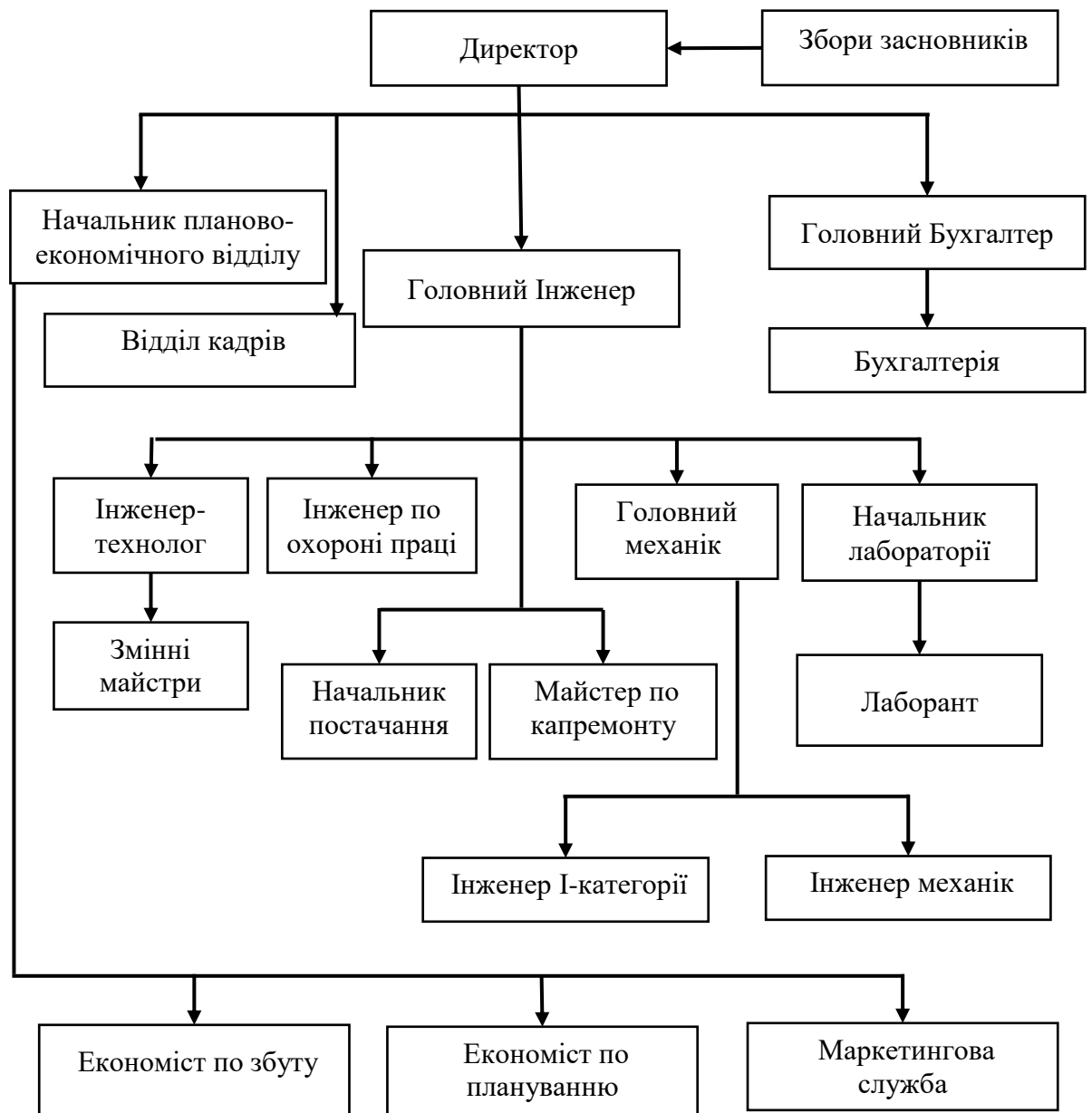


Рисунок 2.4 Організаційна структура «Рів.А.Холдінг»

(розроблено автором на основі [68])

Організаційна структура ТОВ «Рів.А.Холдінг» передбачає зосередження функціональних зв'язків, які забезпечують щоденний нагляд та перевірку, потрібні для забезпечення безперебійної роботи товариства та взаємодії всіх його відділів. Збори засновників; дирекція; ревізійна комісія є органами менеджменту в ТОВ «Рів.А.Холдінг». Вищим органом управління є збори засновників. Вони мають право робити зміни в Статуті, вибрати та відкликати членів наглядової ради; затверджувати певні результати

діяльності товариства; затверджувати внутрішні нормативні документи, створювати та визначати умови роботи голови та членів наглядової ради; приймати рішення про припинення діяльності підприємства тощо.

Виконавчим органом підприємства є дирекція. Її очолює сам директор. Саме цей орган здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства. До складу цієї дирекції входять директор, заступник директора, він же має посаду головного інженера та головний бухгалтер.

На підприємстві окрім наявності самої організаційної структури, важливим фактором є оцінки потенціалу персоналу, з яких і складається ця сама організаційна структура. Загальні показники наявності та окремі якісні елементи трудового забезпечення ТОВ «Рів.А.Холдінг» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи трудових ресурсів ТОВ «Рів.А.Холдінг», станом на
01.01.2023 р

Назва показників	Всього, осіб	З них жінки	Питома вага жінок, %
1	2	3	4
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	65	21	32,4
Кількість працюючих у віці (років):			
16-35	46	6	12,5
З них 16-24	30	2	2
50-54	13	11	85,7
55-59	6	4	66,7
Кількість працівників, які мають вищу освіту за рівнями:			
- неповна та базова вища освіта	29	13	46,7

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
повна вища освіта	13	8	57,1
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	4	0	0,0
- у тому числі за віком	2	0	0,0
- по інвалідності	2	0	0,0
Із загальної кількості працівників, жінки, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	2	2	100,0
Фондозабезпеченість праці, тис. грн.	1244,5	-	-

(розроблено автором на основі [68])

Більшість співробітників компанії знаходяться в досить молодому віці - 16-35 років, що є позитивним, враховуючи стрімкий розвиток технологій в галузі та кращу адаптивність молоді. Щодо молодих працівників, там майже 90% – чоловіки. Щодо більш старших працівників, тут вже все майже навпаки – у віці 50-54 роки 85,7% представниць жіночої статі, у віці 55-59 років – 66,7%.

Важливим аспектом для системи управління на підприємстві є якість кадрів, а саме рівень їх освіти. Так, у «Рів.А.Холдінг» лише п'ята частина отримала повну вищу освіту. В основному це представники керівництва та фахівці. Понад 45% працівників мають незакінчену або базову вищу освіту. У контексті гендерної політики жінки мають вищу освіту більше ніж чоловіки. Близько 65% співробітників товариства мають вищу освіту. Це є позитивним явищем, враховуючи, що на підприємстві є значна кількість низько-кваліфікованої робочої сили, яка не вимагає високої професійної кваліфікації.

Окрім якості кадрів, важливим аспектом управління елеваторами є досягнення високого рівня економічної ефективності. Поняття «ефективність» по суті демонструє найголовніший принцип підприємницької діяльності - прагнення отримати прибуток від вкладеного капіталу. Саме визначення рівня ефективності економічної діяльності товариства і є показником ефективної системи організації управління: якщо товариства певний час є прибутковим, його продуктивні показники мають тенденцію до росту, а витрати тенденцію до зменшення – це означає, що управління цим підприємством правильне. і успішно в більшості випадків. Навпаки, якщо бізнес тривалий час несе збитки, витрати мають тенденцію до зросту, а частка ринку зменшується – це демонструє, що управління таким бізнесом неефективне [37, с. 197].

У загальному вигляді поняття «ефективність управління» є загальноекономічною категорією. Проте ефективність менеджменту можна розглядати більш широко, як специфічну соціально-економічну систему, що несе соціальні характеристики і демонструє якість господарських та економічних відносин щодо використання таких факторів виробництва. Саме тому і визначається термін «соціальна ефективність». І саме для визначення такого рівня «соціальної ефективності» існує рентабельність, яка демонструє співвідношення витрат до певних результатів [21, с. 211].

Рентабельність, а також інші показники ефективності менеджменту, розраховується на основі фінансово-господарської звітності товариства [21, с. 212]. Фінансово-економічні показники та рентабельність ТОВ «Рів.А.Холдінг» представлені в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники «Рів.А.Холдінг», тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2022 р., %
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	339824	364148	107,2
Собівартість реалізованої продукції	269404	317651	117,9
Рівень рентабельності, %	26,1	14,6	56,0
Валовий прибуток	70420	46497	66,0
Позаопераційні доходи	-	1077	-
Адміністративні витрати	8500	1983	23,3
Витрати на збут	36772	40197	109,3
Позареалізаційні витрати	17868	891	5,0
Дохід від операційної діяльності	7280	4503	61,9
Чистий прибуток	5199	3385	65,1

(розроблено автором на основі [68])

Діяльність ТОВ «Рів.А.Холдінг» за останні два роки вважається прибутковою. Це демонструє перевищення чистого доходу по відношенню до собівартості проданої продукції, а також позитивний рівень чистого прибутку. При співвідношенні чистого доходу та собівартості, то це відображає якою є рентабельність бізнесу, який у 2021 році становив 26,1%, а у 2022 році – 14,6%. Цей коефіцієнт демонструє дохід товариства на

одиницю інвестованого капіталу. Тому можна стверджувати, що кожна гривня, вкладена в бізнес у 2022 році, принесла додатково 14,6 коп.

Але варто зауважити, що підприємство хоч і є прибутковим, але все ж таки рівень рентабельності ТОВ «Рів.А.Холдінг» не можна назвати високим. Насправді таке значення навіть не завжди може покрити рівень інфляції, тому казати, такий рівень ефективності управління в ТОВ «Рів.А.Холдінг» є високим - ніяк не можна. Це також підтверджує, що порівняно з 2021 роком рентабельність товариства отримала тенденцію до зниження, ще й майже вдвічі. Основним фактором такої динаміки стало переважання темпу зростання собівартості продукції над темпом зростання чистого доходу від її реалізації (117,9% проти 107,2%). Тому, резерв підвищення ефективності менеджменту та адміністрування «Рів.А.Холдінг» полягає в удосконаленні управління витратами.

Треба відзначити зниження більшості показників у таблиці (окрім витрат на збут). Збільшення витрат на збут не дало можливість отримати більшу фінансову вигоду, що також є серйозною управлінською проблемою, яку необхідно вирішувати шляхом оптимізації маркетингової діяльності, узгодження її з бізнес-процесами.

Загалом, зниження таких показників, таких як прибуток, рентабельність, та ін. можна пояснити тяжкою ситуацією в Україні через військову агресію РФ. Після початку повномасштабного збройного вторгнення 24 лютого 2022 року, експорт зерна в березні та квітні фактично було зупинено, тобто загальний шлях експорту зерна було неможливо використовувати через блокування Чорного моря військовими кораблями країни-агресорки. І хоча підприємство знаходиться біля порту Ізмаїл, така ситуація все одно негативно вплинула на товариство, так як річка Дунай дуже сильно пов'язана з морськими шляхами Чорного моря. А транзитні шляхи саме в Румунію на той час були занадто використовуваними, ще й закритими ЄС митом та квотами. І тільки через деякий час порти на річці Дунай (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ) почали працювати в надпродуктивному

режимі, але й це не дозволяє наблизитись до показників порту Одеса. І тільки після укладання Чорноморської зернової ініціативи (Ініціатива з безпечного транспортування зерна та харчових продуктів з українських портів) між Україною і РФ за участю Туреччини та ООН ситуація з експортом зерна наблизилась до стабільного стану. Така угода створенню безпечних морських шляхів з українських портів Одеси, Чорноморську (якими користується ТОВ «Рів.А.Холдінг» та Южного.

Окрім блокування важливих для підприємства ТОВ «Рів.А.Холдінг» морських шляхів, збройна агресія РФ спричинила інші проблеми, які нанесли шкоду підприємствам галузі. Вони вписуються в загальний список проблем кризи під час військової агресії, наприклад ріст цін на паливо та енергоресурси, тощо.

Важливим аспектом для досягнення ефективного менеджменту в товаристві є раціональний менеджмент оборотними активами та пасивами підприємства [32, с. 134]. Саме тому однією з основних статей обігу є дебіторська заборгованість, тобто заборгованість саме із додатним і від'ємним значенням по відношенню до платіжного балансу. Ці типи заборгованості являються нормальними для ринкових умов господарювання. Вони виникають через розбіжність у датах здійснення задач з купівлі-продажу або виконання певних послуг та оплати за них. Основний стан динаміки і структури статей оборотних активів і пасивів ТОВ «Рів.А.Холдінг» подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура окремих оборотних активів та пасивів
підприємства

Показники	2021	2022	2021- 2022, %
1	2	3	4
Дебіторська заборгованість	24304	6520	26,8
Дебіторська заборгованість із бюджетом	6335	5905	93,2

Продовження таблиці 2.4

1	2		3		4
питома вага дебіторської заборгованості з бюджетом від загального показника, %	26,1		90,6		347,5
Кредиторська заборгованість	6395		3167		49,5
- // - з бюджетом, тис. грн / %	301	4,7	285	9,0	94,7
в т.ч. з податок на прибуток	269	4,2	171	5,4	63,6
зі страхування	7	0,1	10	0,3	142,9
по оплаті праці	50	0,8	43	1,4	86,0
Інші поточні зобов'язання	114		8		7,0
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, разів	3,8		2,1		54,2
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перед бюджетом, разів	21,0		20,7		98,4

(розроблено автором на основі [68])

З 2021 по 2022 роки значно зменшилися як кредиторські, так і дебіторська заборгованості. Їх співвідношення зменшилось і досягло лише 2,1 раза на користь дебіторської. Це дуже позитивний фактор, оскільки характеризує зменшення не підтверджених оплатою операцій, а також перевагу темпів зменшення зобов'язань над активами. Серед елементів таблиці міститься важлива інформація, що стосується взаємовідносин з бюджетом. Його суть полягає в тому, що бюджетні потреби підприємства перевищують зобов'язання більш ніж у 20 разів, що істотно обмежує ліквідність його фінансових ресурсів.

Основним видом діяльності «Рів.А.Холдінг» є зберігання та переробка зерна. Так що більшість операцій із забезпечення цих процесів формуються технологічними особливостями цих самих процесів. Для зберігання зерна основними функціями є: прийом зерна, аналіз, сушіння, очищення, формування складських партій (ідентичних за якісними характеристиками), власне – зберігання, при необхідності – вивезення зерна із зерносховищ з подальшою реалізацією. або обробки. Таким же чином формуються інші продуктивні види діяльності в компанії. Собівартість виробленого зерна не є основним показником, який впливає на ефективність діяльності підприємств у сфері забезпечення виробничих процесів.

Собівартість є одним із найважливіших показників підприємницької діяльності підприємств агропромислового комплексу, оскільки показує, у скільки саме обходиться підприємству виробництво відповідного виду продукції та наскільки це економічно вигідно в конкретних умовах господарювання. Величина собівартості дозволяє всебічно проаналізувати загальний економічний і фінансовий стан підприємства, виявити резерви його поліпшення за рахунок зниження витрат, їх перерозподілу, зміни структури та характеру інтенсивності. Зворотна взаємозалежність між показниками ефективності та собівартістю визначає основні заходи, які застосовуються щодо останніх і спрямовані виключно на їх зниження [34, с. 214].

Загальна структура і динаміка виробничих витрат ТОВ «Рів.А.Холдінг» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура виробничих витрат ТОВ «Рів.А.Холдінг», за 2021-2022

pp

Статті витрат	2021		2022		2021 до 2022	
	Тис, грн	%	Тис, грн	%	Тис, грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	23187	36,7	25273	58,7	109,0	22,0
Витрати на оплату праці	846	1,3	1105	2,6	130,6	1,2
Відрахування на соціальні заходи	308	0,5	236	0,5	76,6	0,1
Амортизація основних засобів	20931	33,2	15626	36,3	74,7	3,1
Інші операційні витрати	17868	28,3	831	1,9	4,7	-26,4
Разом	63140	100,0	43071	100,0	68,2	0,0

(розроблено автором на основі [68])

Основну частку витрат підприємства становлять матеріальні витрати. Вони займають від 36,7 до 58,7% і характеризуються динамічним зростанням. Питоме навантаження на амортизацію основних фондів є

несуттєво меншим. – 33,2 -36,3%. Витрати на оплату праці, бронювання святкових заходів та інші операційні витрати (за даними 2022 року) становлять незначну частку. В абсолютних вартісних показниках відзначаємо значне зниження собівартості за досліджуваний період – на 32%. При цьому зросли за вказаний період лише витрати на матеріали та оплату праці (на 9 і 30,6%), а в інших витратах спостерігалось зниження амортизаційних відрахувань і соціальних витрат на близько 25%, інших – на 95% експлуатаційні витрати.

Виходячи з вищевикладеного, можна помітити незбалансованість видаткової політики підприємства, яка все ж таки є виправданою, враховуючи складні економічні під час воєнного вторгнення в Україну, умови діяльності підприємства, значну частину застарілих основних засобів та збільшення ціни на енергоносії та матеріали. За таких обставин менеджменту підприємства треба звернути першочергову увагу на впровадження енергоефективних заходів, спрямованих на економію палива (яке після того ж повномасштабного вторгнення дуже подорожчало), використання високоефективних технологій та оптимізацію логістичних витрат.

Для оцінки ефективності системи управління на підприємстві важливо проаналізувати вартісні показники основних засобів фірми та ступінь їх використання (табл. 2.6). Відповідно до економічної сутності основних засобів, які поступово переносять свою вартість на товари та послуги, важливим показником, що характеризує ефективність політики щодо їх використання, є визначення зносу.

Таблиця 2.6

Динаміка вартості і зносу основних засобів ТОВ «Рів.А.Холдінг»
за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2022 р., %
-----------	---------	---------	--------------------------

1	2	3	4
Основні засоби (залишкова вартість)	68950	80894	117,3

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Первісна вартість	197264	193650	98,2
Знос	128314	112756	87,9
Рівень зносу основних засобів, %	65,0	58,2	89,5
Вартість виробничих запасів	20072	23898	119,1

(розроблено автором на основі [68])

Залишкова вартість основних засобів підприємства «Рів.А.Холдінг» за рік збільшилась на 17,3%. Це дає зрозуміти, що товариство придбало основні засоби у визначений термін. Але якщо врахувати зниження їх первісної вартості, що спостерігалось при цьому, то можна однозначно сказати, що отримані засоби праці не можуть вважатися новими. Саме тому вийшло частково компенсувати балансову вартість придбаних основних засобів за допомогою амортизації основних засобів. Проте внаслідок цих дій відносна величина зносу основних засобів зменшилась майже на 7%.

У цьому випадку треба зазначити, що незважаючи на зафіксовану позитивну динаміку, рівень вибуття все ще залишається надвисоким – 58%. Це створює певні ризики для товариства, які можуть призводити до поломки обладнання, збільшенням вартості ремонтних робіт та погіршення функціональних характеристик. Проте в цілому, враховуючи умови роботи бізнесу в зернопереробній галузі, поточну ситуацію в Україні, політика майнового управління є достатньо раціональною та спрямована на поступове оновлення основних засобів, диверсифікація.

У той час як собівартість продукції є вираженням витрат виробництва, основою її доходу є продаж товарів і послуг. У процесі реалізації продукції відбувається обмін, у результаті якого підприємство передає товари чи надає послуги споживачам, а натомість отримує гроші чи інші цінності. Зазвичай собівартість продукції є елементом, який враховується під час реалізації для формування ціни продажу. Один із найпоширеніших методів ціноутворення

стверджує, що продажна ціна формується шляхом додавання націнки до собівартості продукції. При цьому націнка зазвичай включає витрати на збутове обслуговування і плановий прибуток [37, с. 124].

Перелік і вартість послуг ТОВ «Рів.А.Холдінг» наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Вартість послуг ТОВ «Рів.А.Холдінг» станом на 01.06.2023 р.

Найменування послуг	Пшениця, ячмінь	Кукурудза	Соняшник	Ріпак	Соя	Сорго
1	2	3	4	5	6	7
Приймання автотранспорт, грн за 1 т	5,64	5,64	6,12	8,4	5,64	5,64
Приймання – з/д, грн за 1 т	24,78	24,78	18,66	27,18	24,78	24,78
Сушіння, грн за 1 т/умов. вологості	39,48	40,62	43,98	56,7	40,62	40,62
Очищення, грн за 1 т/умов. місткості	10,2	10,2	17,1	15,36	10,2	10,2
Зберігання, грн за 1 т/доба	1,26	1,26	1,5	1,74	1,26	1,26
Відвантаження на автотранспорт, грн за 1 т	94,2	94,2	118,5	106,68	94,2	94,2
Відвантаження на залізничний транспорт, грн за 1 т	128,4	128,4	145,5	143,82	128,4	128,4
Аналіз безпеки зерна, грн за 1 т	5,04	5,04	3,3	7,68	5,04	5,04
Переоформлення документів, грн	72	72	72	72	72	72
Оформлення реєстрів, складських документів, грн	30	30	30	30	30	30

(розроблено автором на основі [68])

Більшість функцій з представленою списку є логістичними, тобто носять сервісний характер і безпосередньо пов'язані саме з переміщенням зерна або інформаційною підтримкою. Деякі операції діяльності включають сушіння та очищення.

Загальна вартість послуг ТОВ «Рів.А.Холдінг», відповідає середньоринковій ситуації станом на перше півріччя 2023 року, тому діяльність підприємства у своєму та багатьох сусідніх регіонах досить

ефективна. Отримання зерна на зберігання з інших областей і регіонів супроводжується й труднощами через пряму залежність вартості доставки зерна на елеватор від відстані свого елеватора. Окрім спецоперацій, що взаємопов'язані з створенням партій переважно на експорт, сільгоспвиробники зберігають більшу частину зерна або на своїх власних елеваторах, або на тих, що знаходяться ближче саме до місця збирання. Виходячи з цього, маркетингові інструменти збільшення асортименту послуг ТОВ «Рів.А.Холдінг», мають досить обмежений ефект і не можуть бути реалізовані в повному обсязі через високу вартість.

В цілому ТОВ «Рів.А.Холдінг» виявляється прибутковим бізнесом зі стабільним становищем на ринку та визначеною базою споживачів і клієнтів. ТОВ «Рів.А.Холдінг» з успіхом продає свої послуги і отримує достатній рівень фінансових результатів. За досліджуваний період прибуток від продажу продукції та послуг підприємства збільшився, але зменшився валовий прибуток. Через це виникає потреба в поліпшенні бізнес-фінансових процесів, особливо тих, що стосуються управління витратами.

Одними з головних принципів забезпечення ефективності господарювання ТОВ «Рів.А.Холдінг» є раціональна взаємодія з зовнішнім середовищем та створення досконалої структури внутрішнього середовища. Це визначає, що ринок діяльності ТОВ «Рів.А.Холдінг» є реально конкурентним та насиченим, особливо в Одеській області, однак потреби підприємств та ринку зерна в цілому не задовольняється. Тому можливості зберігання зерна постійно збільшуються. У цьому контексті Рів.А.Холдінг використовує стратегію зосередження на місцевому ринку та диверсифікації шляхом надання додаткових послуг. Загалом підприємство має вдале розташування та достатньо ресурсів для безперебійної роботи.

Система управління ТОВ «Рів.А.Холдінг» дає можливість отримати позитивні фінансові результати, але вони, однак, є нестабільними і не дадуть змогу товариству забезпечувати високоефективну роботу та постійну модернізацію виробництва. У рамках оцінки ефективності відзначимо

негативний вплив на неї нераціональної структури витрат та непропорційних фінансових відносин з державним бюджетом. У такому випадку компанія пропонує створити та забезпечити оптимізацію витрат за допомогою зменшення їх невиробничої частини, а також покращення логістичних операцій, у другому – укласти договори з державними органами щодо своєчасного повернення ПДВ за експортними операціями, забезпечуючи функціональна робота з податковими кредитами.

Окрім негативного впливу нераціональної структури витрат і фінансових відносин з державним бюджетом, під час аналізу ефективності системи управління на підприємстві було виявлено такі проблеми, як:

- невисокий рівень рентабельності підприємства;
- неефективний процес планування та визначення цілей підприємства;
- розмита відповідальність учасників команди (хоча організаційна структура відповідає всім вимогам ефективного управління, на самому підприємстві відповідальність персоналу виявилася розмитою);
- ускладнений процес комунікації між відділами компанії.

Але основна ефективність господарювання ТОВ «Рів.А.Холдінг» достатня для забезпечення екстенсивного відтворення та виконання своїх завдань.

2.3 Удосконалення системи організації управління на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг»

Вивчення діяльності підприємства дозволяє дійти до висновку, що основні проблеми системи організації управління ТОВ «Рів.А.Холдінг» є комплексними і включають недосконалий механізм регулювання ринку з боку держави, матеріально-технічні проблеми, обмежений доступ до

інвестиційних ресурсів, проблеми з процесами планування та постановкою цілей, розмитість відповідальності учасників фірми. Це є причиною того, що підприємство є прибутковим та успішним, але рівень ефективності управління вважається невисоким. В такому випадку покращення системи управління можна досягти за допомогою оптимізації організаційних взаємовідносин всередині товариства [37, с. 158]. Також цього можна добитися за допомогою успішної праці із зовнішнім середовищем, розвитком відділу маркетингу та логістики управління, удосконалення інших елементів менеджменту на основі зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності.

Згідно з аналізом ефективності системи управління, можна зазначити, що лишнім не буде підприємству ТОВ «Рів.А.Холдінг» розробити більш якісну систему цілей товариства. Є такі типи цілей: оперативні, стратегічні, тактичні [52, с. 251]. Кожен із перерахованих вище типів цілей відповідає різним факторам, що визначають якість системи управління.

Стратегічні цілі на підприємстві повинні формуватися керівниками вищого рівня, які зосереджують свою увагу на широких проблемах. Вони включають вибір політичної орієнтації компанії та встановлення цінностей, які будуть пріоритетними в процесі діяльності [52, с. 251].

Тактичні цілі повинні встановлюватися керівництвом середньої ланки ТОВ «Рів.А.Холдінг». Їхнє основне завдання полягає в тому, щоб передбачити, що саме необхідно здійснити, щоб забезпечити реалізацію стратегії організації. Саме тому і для цього приймаються певні управлінські рішення в адресу ринку, споживачів, продукції та послуг [52, с. 255].

Керівники нижчого рівня ТОВ «Рів.А.Холдінг» повинні відповідати за формування та реалізацію оперативних цілей. Такі цілі націлені на виконання регулярних завдань.

Недосконала праця трьох рівнів управління ТОВ «Рів.А.Холдінг» призводить до невдалих рішень щодо стратегії підприємства. В купі таке призводить до зниження достовірності оцінок рівню рентабельності, і ефективності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Для ТОВ «Рів.А.Холдінг» важливо стабільне становище у зовнішньому середовищі, тому що це середовище може відкинути будь-яку організацію незалежно від умов її перебування на ринку.

Стандартами ISO мають 8 принципів менеджменту, якими ті самі менеджери повинні керуватися для поліпшення системи організації управління (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 Принципи управління, направлені на вдосконалення системи організації ТОВ «Рів.А.Холдінг»
(розроблено автором на основі [47])

Ці принципи важливі для забезпечення вдосконалення системи організації управління ТОВ «Рів.А.Холдінг», оскільки базуються на системному підході та активній роботі з елементами внутрішнього та

зовнішнього середовища. Поліпшення роботи із зовнішнім середовищем найбільшою мірою досягається за рахунок орієнтації на клієнта і взаємовигідних відносин з постачальниками. Удосконалення елементів внутрішнього середовища складається з усіх інших принципів. При цьому деякі з них мають суто концептуальний зміст:

- принцип лідерства - в діяльності працівників та відповідальності керівника за роботу відділу;
- системний підхід - узгоджене розуміння процесів, які функціонують в ТОВ «Рів.А.Холдінг»;
- процесний підхід - розуміння процесів на базі їх взаємозв'язку та порядку виконання;
- безперервне вдосконалення - прагнення до постійного розвитку та досягнення ліпших результатів у праці [49, с. 358].

Економічна діяльність ТОВ «Рів.А.Холдінг» в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, яке характеризується постійним збільшенням конкуренції зумовлює безперервну необхідність у поліпшенні системи організації управління. Відповідно це підприємство потребує безперервного вдосконалення організаційної структури, а також інших змін у системі управління.

Основні напрямки поліпшення системи організації управління наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні напрямки поліпшення системи організації управління ТОВ
«Рів.А.Холдінг»

Напрямок	Визначення та заходи
1	2
спрощення процесів управління, надання їм меншої формалізації	Формалізація управлінських відносин у динамічних системах сучасного світу, на мою думку, виступає саме гальмуючим фактором. Крім того, завдяки децентралізації менеджменту можливе переміщення центрів прийняття рішень на нижчі рівні, що послаблює ієрархію.

Продовження таблиці 2.8

1	2
Підвищення системи мотивації для робітників та менеджерів	Основним фактором реалізації функції менеджменту на підприємстві є безпосередні дії робітників і менеджерів. Щоб досягнути високий рівень їх ефективності повинне бути присутнє саме бажання працювати на результат, який досягається за допомогою дієвих мотиваційних заходів.
Узгодження обов'язків та повноважень посадових робітників	Одним із найпоширеніших конфліктів на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг» є невідповідність обсягу відповідальності та повноважень менеджерів і посадових осіб. Така ситуація призводить до погіршення цілісності системи менеджменту, обмежує ініціативність робітників і знижує ефективність роботи управлінського апарату
Поліпшення системи комунікацій	Складність менеджменту та динамічність процесів зумовлюють необхідність стабільної і продуктивної системи комунікацій, у рамках яких вирішуються, обговорюються та узгоджуються управлінські завдання.
Позбавлення суперечок у вирішеннях і наказах	Прийняття рішення має трансформуватися в ланцюжок команд, що повністю відображатиме його суть і дозволить досягти поставленої цілі
Децентралізація менеджменту	В умовах зовнішнього середовища важливою умовою ефективної організації системи управління є швидке прийняття рішень на основі повної інформації про суть проблеми, що вирішується. Такі рішення краще приймати на рівні, де їх розуміння повніше, тобто саме на рівні децентралізації

(розроблено на основі [43])

Враховуючи всі вищезазначені принципи вдосконалення системи управління, підходи до покращення організації менеджменту можна поділити на дві групи:

- Зміни системи менеджменту на рівні самого підприємства (залежить тільки від самої компанії);
- Зміни системи менеджменту на регіональному рівні

Для вирішення проблем на основі зміни системи управління на рівні самого підприємства пропонується такі етапи впровадження певних заходів щодо покращення процесів менеджменту компанії (рис 2.6).

Беручи до уваги досвід зарубіжних підприємств, стає зрозуміло, що вдосконалення процесів планування в компанії призводить до збільшенню ефективності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Саме тому

запропонованим заходом для ТОВ «Рів.А.Холдінг» є впровадження методу ОКР – новітнього методу планування та оцінки ефективності менеджменту та діяльності компанії.

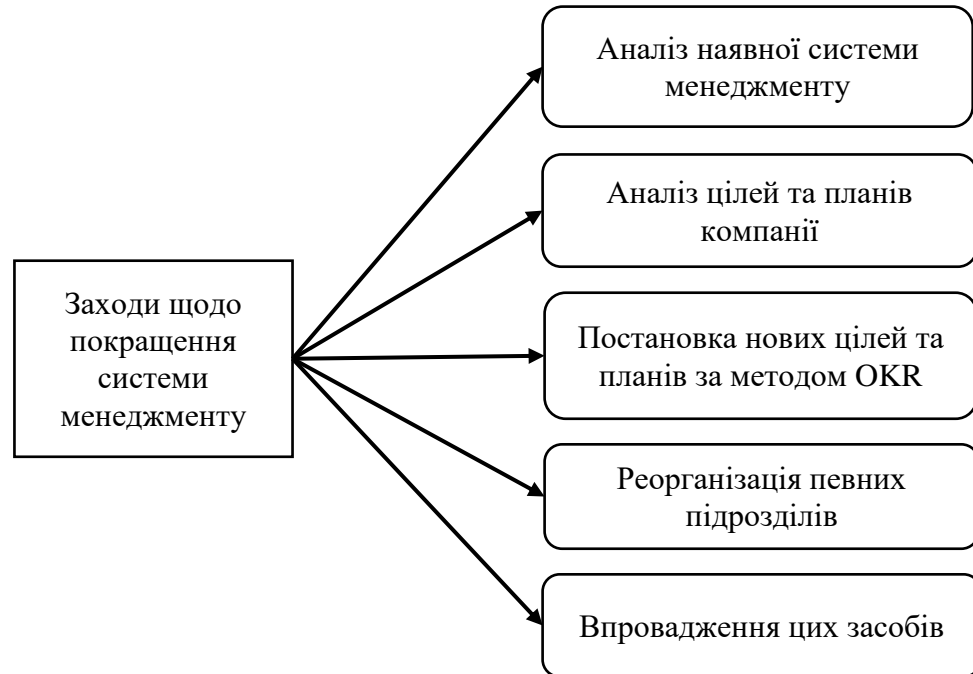


Рисунок 2.6 Етапи впровадження заходів для покращення системи менеджменту ТОВ «Рів.А.Холдінг»
(розроблено автором на основі [41])

Objectives and Key Results (OKR) є інструментом постановки цілей, методологією управління, яка дозволяє підприємству зосередити зусилля на однаково важливих проблемах для всієї організації [41, с. 153].

Для ефективного впровадження такого методу в діяльність підприємства, особливо в процесі системи менеджменту, необхідно дотримуватися визначеної структури ОКР:

- підприємство визначає 3-5 завдань на рік і на кожен квартал;
- кожний підрозділ визначає 3-5 цілей, які відповідають та не суперечать цілям всього підприємства;
- кожен працівник разом з керівниками визначають 3-5 цілей, які не суперечать з цілями всього підприємства [41, с. 165].

Особливо треба відповідати схемі роботи, відповідно до якої налагоджується процес визначення цілей за певною методикою:

1. Підрозділом формуються 1-3 певних бізнес-цілей для розвитку підприємства.
2. Формуються вимірні ключові результати на наступний період.
3. Цілі синхронізуються і горизонтально, і вертикально – і з менеджерами, і між відділами.
4. Аналізується прогрес досягнення цілей.
5. Формуються та впроваджуються певні правки [41, с. 172].

Впровадження методу OKR на підприємство ТОВ «Рів.А.Холдінг» повинно базуватися на таких етапах:

1. Сформувані, з якою метою необхідне впровадження такої методики.
2. Створити відділ або команду, яка буде підходити певним критеріям.

Провести стажування по OKR.

3. Через один квартал створити та підключити ще декілька команд.
4. Назначити голову з OKR на підприємстві.
5. Включити нові команди та проміжні ланки.
6. Провести аналіз та оцінку результатів, при необхідності внести правки.

При визначенні цілей, метод OKR визначає такі види комунікацій:

- зверху-вниз. Цілі формуються керівництвом, передаються до всіх підрозділів, працівників.
- знизу-вверх. Ідея працівника може перерости у ціль на рівні всього підприємства.
- пліч-о-пліч. Цілі формуються на основі кооперації підрозділів підприємства [41, с. 183].

При формуванні цілей за методом OKR, керівництво та підрозділи ТОВ «Рів.А.Холдінг» повинні дотримуватися певних рекомендацій:

- цілі підприємства повинні бути масштабними, але і досяжними;

- мета повинна мати чіткий та визначений кінцевий результат, стан;
- чітке встановлення терміну досягнення сформованої цілі (наприклад, квартал);
- 3-5 цілей на один квартал;
- працівники повинні брати участь у визначенні та формуванні цілей;
- розподіл цілей на операційні та амбітні.

Для визначенню ключових результатів керівництво та працівники ТОВ «Рів.А.Холдінг» повинні дотримуватися таких правил:

- ключові результати повинні бути конкретними, вимірювальними, реалістичними та обмеженими у часі;
- 3-5 ключових результатів на ціль;
- можливість підтвердженню досягнення ключових результатів;
- перевірка прогресу як мінімум раз на тиждень.

Приклад постановки цілей на один рік ТОВ «Рів.А.Холдінг» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Річні цілі ТОВ «Рів.А.Холдінг»

	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
Ціль: подвоїти цільову взаємодію з клієнтами на зерновому ринку				
1	2	3	4	5
KR: кількість ключових дій 400 000 на місяць	55,36%	400 000	200 000	310 720
KR: кількість діалогів з відповідями 4 000 на місяць	66,45%	4 000	2 000	3 329
RK: кількість взаємодії з недобросовісними клієнтами не більше 2%	100,00%	1,55%	1,55%	1,03%
Ціль: збільшення продажу Певної послуги				
KR: 600 клієнтів	34,67%	600	300	404

користуються Певною послугою				
---------------------------------	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.9

Ціль: збільшення продажу Певної послуги				
1	2	3	4	5
KR: рівень відмови від користування Певною послугою не більше 15%	00,00%	15,00%	0,00%	15,78%

(розроблено автором на основі [41])

Приклад формування цілей та ключових результатів ТОВ «Рів.А.Холдінг» на один квартал наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Цілі та ключові результати на квартал ТОВ «Рів.А.Холдінг»

	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
Ціль: збільшення продажу Певної послуги				
1	2	3	4	5
KR: 600 клієнтів користуються Певною послугою	5,45%	600	400	404
KR: дохід від Певної послуги виріс на 40%	50,00%	630 000	450 000	540 000

(розроблено автором на основі [41])

Метод OKR дуже тісно пов'язаний з ефективним управлінням. Більшість компаній, які використовують OKR, також мають переваги з точки зору визначення пріоритетів, планування та фокусування, уточнення пріоритетів, допомоги з визначенням над чим працювати, а над чим ні, в чому впроваджувати зміни, якщо поточний план дій не працює [41, с. 194].

Впровадження системи OKR в систему управління ТОВ «Рів.А.Холдінг» допоможе створити середовище підзвітності. Компанія також може створити зміну парадигми, де працівники не сліпо дотримуються певних інструкцій, а й розумітимуть причину і наслідок дій. Це додає почуття автономії, гнучкості та творчого підходу серед працівників, що впливає більш продуктивну працю.

Але крім процесів, чітко пов'язаних з організацією управління, підприємства такої галузі, як ТОВ «Рів.А.Холдінг» докладають значних зусиль і в інших сферах управлінської діяльності:

- збільшення частки ринку;
- вдосконалення оперативності та збільшення гнучкості у взаємодії із зовнішнім середовищем тощо.

Ці напрями вдосконалення системи організації управління визначенні щоб збільшити її ефективність і досягаються різними заходами. Серед найважливіших напрямків вдосконалення для ТОВ «Рів.А.Холдінг», варто виділити зміни системи менеджменту саме на регіональному рівні. Тобто удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, так як експорт через умови низької купівельної спроможності ринку має можливість стати джерелом залучення обігових коштів.

Низька ефективність ЗЕД значною мірою пов'язана з недостатніми діями ТОВ «Рів.А.Холдінг» на зовнішньому ринку, що призводить до поганих наслідків, а саме - збитки внаслідок девальвацій, антидемпінгових розслідувань та санкцій від інших країн, а також через недоброчесну конкуренцію тощо [33, с. 264].

Доцільність впровадження інноваційних стратегій розвитку пов'язаних з ЗЕД є одним із критеріїв удосконалення системи організації управління, яка в сучасних умовах є майже не головним з шляхів створення високого рівня конкурентоспроможності [47, с. 129].

Розвиток інноваційної діяльності ТОВ «Рів.А.Холдінг» має стати ключовим пунктом стратегії. Сучасні тенденції мають зв'язок з комбінуванням сировини, створенням аналогових і імітаційного товару, що призводить до збільшення асортименту і цінового діапазону.

Окремим напрямком вдосконалення системи організації управління на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг», на мою думку, є інтеграція. Використання цього потенціалу є одним із найскладніших завдань управління підприємств такої галузі, враховуючи рівень дезінтеграції, який

склався в секторі за роки реформ. Зараз вертикально та горизонтально інтегрованими суб'єктами господарювання є переважно агрохолдинги, частка ринку зерна та продуктів переробки яких за останні 5-7 років зросла з 40% до 70%.

На основі цього, ТОВ «Рів.А.Холдінг» пропонується сформувати спеціалізований регіональний зерновий кластер. В умовах кластера основні інтеграційні зусилля спрямовуються на оптимізацію взаємодії, в результаті чого учасники кластерів отримують можливості:

- спільне використання коштів та прискорення інновацій;
- спільне використання ресурсів (відповідно – більш повне їх використання та менші питомі витрати);
- визначення ефективної спеціалізації товариства;
- узгоджений розподіл ринку та уникнення недобросовісної конкуренції;
- отримання ефекту масштабу та усунення недоліків, зумовлених малими розмірами підприємств;
- зниження та розподіл ризиків;
- підвищення стабільності окремих підприємств і мережі в цілому;
- створення довготривалих зв'язків по відтворювальному ланцюгу, включаючи зв'язки між виробником і споживачем.

Основа дії кластерів базується на теорії конкуренції та теорії порівняльних переваг. Тобто кластери можуть чинити тиск на інші підприємства та сектори діяльності трьома способами:

1) за рахунок підвищення продуктивності підприємств, що входять до складу кластера;

2) підвищення потенціалу до інновацій і, виходячи з цього, підвищення продуктивності.

3) за рахунок стимулювання нових видів бізнесу, які підтримують інновації та розширюють межі кластера.

Враховуючи ситуацію саме ТОВ «Рів.А.Холдінг», використання кластерної моделі як засобу економічних відносин на регіональному рівні

може дати глибшу, чіткішу картину місцевих економічних факторів і динаміки регіонального розвитку, ніж традиційні методи. Фірми кластеру географічно зосереджені та взаємозалежні через обмін товарами та послугами, який є більш стабільним, ніж обмін з рештою суб'єктів господарювання.

Метою створення кластерів є залучення додаткового капіталу в регіон шляхом підвищення конкурентоспроможності через надання допомоги у виявленні та використанні спільних можливостей та розширення ринку. Кластерний підхід може забезпечити створення більш сприятливого бізнес-клімату в регіоні, що допомагає існуючим підприємствам розвиватися та залучати нові підприємства в регіон.

Визначення напрямків стратегічного розвитку зернового ринку Одеської області за рахунок формування спеціалізованого регіонального кластеру визначається багатьма факторами, серед яких наявні тенденції виробництва та споживання, так як саме Одеська область є найбільш агропромисловим регіоном України, місцезнаходження ТОВ «Рів.А.Холдінг» має прекрасні умови для створення кластеру, так як знаходиться біля порту, який ще й до того з початком повномасштабної агресії росії почали працювати в багато раз продуктивніше; амбіції суб'єктів господарювання, їх мотивація та важливе місце посідає наявність певного механізму, який може сприяти цілеспрямованим діям у обраному напрямку. Останнє є однією з основних перешкод у процесі реалізації стратегії, незалежно від її змісту.

На сьогодні відсутні чіткі інтеграційні механізми у сфері постачання зерна, які могли б забезпечити узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Реальні інтереси суб'єктів, зацікавлених у функціонуванні ринку зерна, представлені в таблиці 2.12.

Окрім особистих загальних прагнень учасників ринку, у таблиці також показано спільні прагнення, які можуть стати основою інтеграції, сформувати її концептуальне ядро та забезпечити єдність стратегії:

- висока якість зерна;
- високий показник рентабельності виробництва;
- встановлення рівноважної ціни;
- гарантування збуту продукції;
- доступність кредитних коштів;
- досягнення високих показників продуктивності виробництва та якості зерна;
- збалансування попиту і пропозиції на ринку;
- зростання розміру та вчасна сплата дивідендів;
- надійність постачальників сировини;
- отримання високого рівня прибутку;
- прагнення виробників до розвитку;
- надійність відносин між учасниками;
- стабільне робоче місце та висока заробітна плата;
- стійкий високий попит на цукор на ринку;
- збалансування попиту і пропозиції на ринку;
- встановлення рівноважної ціни [46, с. 124].

Таблиця 2.11

Матриця мотиваційних питань зернового ринку

Учасники ринку	Перелік інтересів	Інтереси, які показують спільні прагнення
1	2	3
Місцеве самоврядування, міська рада	<ul style="list-style-type: none"> - створення стабільних робочих місць; - принципи соціальної відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> - створення стабільних робочих місць з високою заробітною платою
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> - Висока кредитна ставка; - Прагнення до розвитку підприємства; - Надійні відносини; - Високі показники рентабельності підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі показники рентабельності підприємства; - Прагнення розвитку підприємства; - Надійні відносини
Акціонери	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання розмірів та сплата дивідендів; - Отримання прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання прибутку; - Зростання розмірів та сплата дивідентів
Комбінати	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість зерна; 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі показники

хлібопродуктів	<ul style="list-style-type: none"> - Податкові пільги, субсидії; - Високі показники продуктивності у виробництві та якості продукту, послуг; 	продуктивності у виробництві та якості продукту, послуг;
----------------	--	--

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Комбінати хлібопродуктів	<ul style="list-style-type: none"> - Надійні постачальники сировини; - Невисока ціна на закупівлю зерна; - Доступність кредитних коштів 	<ul style="list-style-type: none"> - Надійні постачальники сировини; - Доступність кредитних коштів; - Висока якість зерна
Ринок	<ul style="list-style-type: none"> - Установлення рівноважних цін; - Невеликий ступінь застосування адміністративних важелів у процесі державного регулювання; - Баланс між попитом і пропозицією 	<ul style="list-style-type: none"> - Установлення рівноважних цін; - Баланс між попитом і пропозицією
Сільськогосподарські виробники зерна	<ul style="list-style-type: none"> - Установлення високої ціни на закупку зерна; - Високі показники продуктивності у виробництві - Гарантія на збут продукту; - Доступність кредитних коштів; 	<ul style="list-style-type: none"> - Гарантія на збут продукту; - Високі показники продуктивності у виробництві та якості продукту, послуг; - Доступність кредитних коштів

(розроблено автором на основі [46])

Також потенціал кластеру значно підвищується завдяки поглиблення переробки зерна та досягнення високого рівня комплексності. В умовах зернового ринку основні резерви цього розвитку полягають у більш комплексному використанні побічних продуктів виробництва зерна та їх переробці за новими технологіями. При цьому основна увага приділяється можливостям їх використання для виробництва біоетанолу, який в Європі вважається важливою обов'язковою добавкою до традиційного бензинового палива.

Звісно, я не хочу применшити чи недооцінити масштаб і складність завдання створення зернового кластеру. Але саме тому пропонується його реалізацію в три етапи:

1. Реалізація пілотного проекту на ТОВ «Рів.А.Холдінг».
2. Об'єднання в кластер усіх діючих зернопереробних та заготівельних підприємств області або хоча б Ізмаїльського району та їх сировинних зон.
3. Приєднання до комплексу підприємств глибокої переробки зерна.

Останній етап є результатом закладеного в роботі прагнення забезпечити глибоку переробку зерна та підвищення його вартості на експортному ринку. За допомогою кластера можна поступово впроваджувати визначені дії з плановим збільшенням потужності. Здатність до розмноження є важливою характеристикою кластерів, що дозволяє їм примножувати обсяги виробництва, виробничі потужності та ринки збуту.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи, які сприяють вдосконаленню ефективності системи управління компанією. А саме, основним засобом виокремлено поліпшення процесів планування і формування цілей діяльності за допомогою впровадження методу Objectives and Key Results (OKR). Також пропонується впровадити мето створити в Одеській області, або для початку в Ізмаїльському районі зерновий кластер, який би об'єднав підприємства сільськогосподарської галузі, зернопереробні підприємства, підприємства борошномельно-круп'яної промисловості та інші суб'єкти на основі збалансування їх інтересів і забезпечення єдиного координаційного центру управління.

Висновки

Наукове розуміння системи організації управління компанією дало можливість: визначити поняття «ефективна система організації управління» як інтегрований управлінський підхід, що поєднує різні сфери господарської діяльності для забезпечення сталого розвитку ефективного управління підприємства; визначити взаємозв'язок між елементами процесу системи організації управління фірми; надати визначення загальним етапам та етапам циклу системи організації управління; створити інструменти ефективної організації системи організації управління товариством.

Враховуючи, що забезпечення ефективною системою організації управління бізнесом базується на економічному механізмі, який являє собою сукупність елементів, що регулюють процес прийняття рішень в економічній діяльності компанії, для забезпечення ефективного існування цього механізму необхідно, щоб кожний окремий елемент був у стабільному зв'язку. В ринковому середовищі успіх кожної компанії аналізується та оцінюється рівнем ефективності самої діяльності, який визначається в основному ступенем задоволення потреб споживачів з найменшою кількістю витрат.

Управлінські рішення улюбій сфері діяльності компанії прямо чи опосередковано впливають на рівень прибутку, який має роль джерела фінансування підприємства, розвиток підприємства та збільшення доходів його власників, засновників і робітників. Враховуючи ці положення, можна визначити таке поняття системи організації управління підприємством - це процес, що базується на функціях управління з урахуванням засобів і методів прийняття рішень менеджерів щодо формування, розподілу прибутку та використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою отримання найбільших економічних результатів та фінансових ресурсів.

У сучасному світі широко використовуються саме цільові методи управління, застосування яких дає змогу до підвищення ефективності системи організації управління підприємством. Існують такі методи як: управління за цілями (MBO), збалансована система показників (BSC), ключові показники ефективності (KPI), управління ефективністю (PM), цілями та ключовими результатами (OKR).

ТОВ «Рів.А.Холдінг» є підприємством Одеської області, Ізмаїльського району, що надає послуги зі зберігання, накопичення та часткової переробки зерна. Товариство має високий рівень ресурсного та матеріально-технічного забезпечення, що постійно оновлюється. Система організації управління відповідає вимогам чинного законодавства України та умов господарювання, організаційна структура є функціональною. Для ТОВ «Рів.А.Холдінг» характерний високий рівень залежності від зовнішнього середовища, яке вважається дуже конкурентним у цьому регіоні. Саме тому високий рівень ефективності системи організації управління є дуже важливим завданням для топ-менеджменту підприємства.

З метою вдосконалення організації системи управління на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг», пропонується реалізувати ряд заходів:

- забезпечити високий технічний рівень обладнання за допомогою проведення постійного технічного обслуговування, планових ремонтів;
- постачання сировини на зернопереробні підприємства за допомогою досягнення відповідних договорів з сільськогосподарськими товаровиробниками та іншими учасниками ринку зерна;
- постійно оновлювати матеріально-технічну базу підприємства за рахунок придбання новітніх технологій і розробок галузі;
- вдосконалити фінансово-економічний стан підприємства за рахунок оптимізації оборотних коштів та збалансування відносин з бюджетом;
- покращити логістичні процеси для забезпечення повної координації логістичних операцій та зниження вартості послуг;
- оптимізувати систему організації управління шляхом проведення

- комплексу заходів, заснованих на концепції загального керування якістю та загальних принципах менеджменту;
- забезпечити інноваційні заходи на підприємстві, як одні з основних інструментів конкурентної боротьби.

Практичним же способом вдосконалення системи управління ТОВ «Рів.А.Холдінг» є удосконалення процесів планування діяльності за рахунок впровадження методу Objectives and Key Results (OKR). Суть методики OKR в тому, що для певної мети на підприємстві сформовано низку вимірюваних очікуваних результатів, які будуть демонструвати, чи досягнута мета реалізовані завдання фірми, і у якій ступені. OKR сприятиме збільшенню ефективності праці, оскільки працівники більш залучені і самі оцінюють результати. Також такий метод сприятиме більш ефективній та раціональній розстановці пріоритетів; прозорості через те, що критерії успішності праці визначені заздалегідь; фокусуванню: ресурси витрачаються цілеспрямовано; стратегічній узгодженості, при якій збільшується ефективність комунікацій між працівниками.

Також пропонується розглянути можливість щодо розробки і впровадження заходів з формування зернового кластеру в межах Ізмаїльського району або всієї Одеської області. Забезпечити високу ефективність організації системи управління кластера і задоволення інтересів його учасників шляхом координаційного центру менеджменту.

Важливими резервами вдосконалення організації системи управління на підприємстві ТОВ «Рів.А.Холдінг» є суворе дотримання режиму економії використання матеріальних і грошових ресурсів, засобів у процесі використання вартості товарів, обладнання та продукції. На підприємствах, де контролюється економічне використання оборотних коштів, де не допускаються втрати продукції, сировини і матеріалів при зберіганні та транспортуванні, на одиницю продукції витрачається значно менше коштів, що дозволяє знизити собівартість продукції та при одночасно підвищити його ефективність.

Також перспективний розвиток підприємства ТОВ «Рів.А.Холдінг» передбачає вдосконалення організаційної структури управління, в основному за рахунок модернізації організаційних відносин, зміни концептуальної парадигми менеджменту та досягнення високої ефективності управлінських рішень менеджерів всіх ланок на підприємстві.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України: (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Алексич К. О. Організація маркетингово-логістичної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і організація управління. 2017. № 25. № 1(25) (2017). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/3991>.
3. Амстронг М., Барон А., - Продуктивний менеджмент. CIPD Publishing, 2005 - 182 ст.
4. Амстронг М., Довідник Армстронга з управління продуктивністю. Kogan Page, 2022 - 280 ст.
5. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С.71-76
6. Артеменко Л. П., Шиліпук О. А. Ефективність стратегічного управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. № 5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204735/204649>.
7. Бабчинська О. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=27689>.
8. Баєва О. В., Новалська Н. І., Заглат-Лозинська Л. О., МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ Частина І. Київ : МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ : ДП «Видавничий дім «Персонал» : 2017, - 336 ст.

9. Баєва О. В., Новалська Н. І., Заглат-Лозинська Л. О., МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ Частина II. Київ : МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ : ДП «Видавничий дім «Персонал» : 2017, - 326 ст.
10. Бакум В.В. Методологія розробки агропромислових кластерних утворень регіону / В.В. Бакум // Економіка АПК., 2009. – № 4. – С 38-44.
11. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35
12. Бобров В.Я. Основи ринкової економіки і підприємництва: [підручник]. – К. : Вища шк., 2003. – 719 с
13. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О. Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 258.
14. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Брігхем Є. ; пер. з англ.– К. : Молодь, 2017. – 711 с.
15. Воронько-Невіднича, Т., Коваль, О., & Колода, О. (2021). УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
16. Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 27-30.
17. Волошин Р.В. Аграрні кластери в Україні: структуризація проблем їх формування // Збірник тез доповідей Першої науково-

- практичної конференції «Прикладна економіка – від теорії до практики». – Тернопіль: ТНЕУ – 2015. – С. 29-31.
18. Гаєць В.М. Перспективи аграрних трансформацій та їх вплив на розвиток подій в економіці України // Економіка АПК. – 2007. - № 7. – С. 11-19.
 19. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учб. л-ри, 2010. – 488 с
 20. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — К.: Магнолія плюс; Л.: Новий світ, 2003. — 336 с.
 21. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 240 с.
 22. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. – К.: Знання, 2010. – 463 с
 23. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е.О. Грицюк. – К.: Дакор, 2009. – 303 с.
 24. Гриньова В.М. Фінанси підприємств в схемах: навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. – 211 с
 25. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності / О. М. Губарик // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 23. – С. 240
 26. Дафт Р. Л., Нова ера менеджменту. South-Western - 2009 - 668 ст.
 27. Дідковська Л. Г., Гордієнко П. Л. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2008.
 28. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану

- підприємства / А.П. Дорошенко // Ефективна економіка. – 2010. – №3. – С. 32-33
29. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 164 с.
30. Дудар Т.Г. Менеджмент. Навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар. - К.: —Центр учбової літератури, 2013. – 336 с.
31. Дункан Дж., Основні ідеї менеджменту. SAN FRANCISCO : OXFORD : JOSSEY-BASS PUBLISHERS : 1990, - 387 ст.
32. Жебка В. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Жебка, О. М. Антонова, А. В. Кривуца. – К.: Логос, 2012. – 314 с.
33. Зінчук Т.О. Європейська інтеграція: проблеми адаптації аграрного сектора економіки: монографія // – Ін-т економіки та прогнозування НАНУ. – Житомир: ДВНЗ "ДАУ", 2008. – 384 с
34. Ільчук М. М. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, С. І. Ус // Економіка АПК. – 2017. – № 5.– С. 434.
35. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.М. Паливода, Р.В. Янковой. – К.: КНУТД, 2012. – 242 с.
36. Кабак М. В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. Економіка та держава. 2017. УДК 338.2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>.
37. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2010. – № 1. – С. 325.
38. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та

Держава. 2016. URL:
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4520>.

39. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. № 38, ч. 1. URL:
<http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/22192.pdf>.
40. Кобелев В. М. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства / В. М. Кобелев, Д. Ю. Слатін, К. Ю. Соколов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. 71 вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2014. – № 33 (1076). – С. 98-109.
41. Кобелев В. Н. Шляхи підвищення економічної ефективності підприємства / В. Н. Кобелев, І. Ю. Мірошніченко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – № 60. – С. 73-77
42. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту: навч. посіб. / Є. В. Ковальов. – Х.: ХНУВС, 2012. – 99 с.
43. Ковальчук А. М., Вовк О. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287302572.pdf>.
44. Козирєва О.В., КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: конспект лекцій. Харків : НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ : 2018, - 295 ст.
45. Кропельницька С. Кластери – інструменти економічного зростання територіальних громад в умовах світової глобальної кризи // Вісник ЛДАУ, 2009. – №16 (2). – С.37 – 42.
46. Кропивко М.Ф. Особливості формування регіональних агропромислових кластерів / М.Ф. Кропивко, Д.І. Мазоренко, І.О. Белебега, В.В. Бакум // Економіка АПК., 2008. – № 10. – С 346.

47. Куценко В. М., Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. Київ : МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ : 2006, - 295 ст.
48. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.Ю. Лінькова. – Х.: НТУ "ХП", 2012. – 463 с.
49. Мексон М., Альберт М., Франклін Х., Основи менеджменту: Harper&Row, 1988 – 777ст.
50. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 816 с.
51. Мішеніна Г.А., Матвєєва Ю. Т., КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького : 2018. – 213 ст.
52. Мокій А. Регіонально – секторна модель зовнішньоекономічної інтеграції: передумови і стратегія реалізації / А. Мокій. – Л. : Коопосвіта, 2009. – 346 с.
53. Монастирський Г. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Теорія організації: навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський Г. Л., О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. — Т.: Екон. думка, 2007. — 84 с
54. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. / Г. Л. Монастирський. — К.: Знання, 2008. — 319 с
55. Москаленко В. А. Механізм впровадження системи управління витратами на підприємствах агропромислового виробництва. Агроекологічний журнал. 2021. 0000-0002-9469-9363. URL: <http://journalagroeco.org.ua/article/view/227425>.
56. Немцов В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. — К.: ТОВ “УВПК” ЕксОб, 2002. — 392 с.

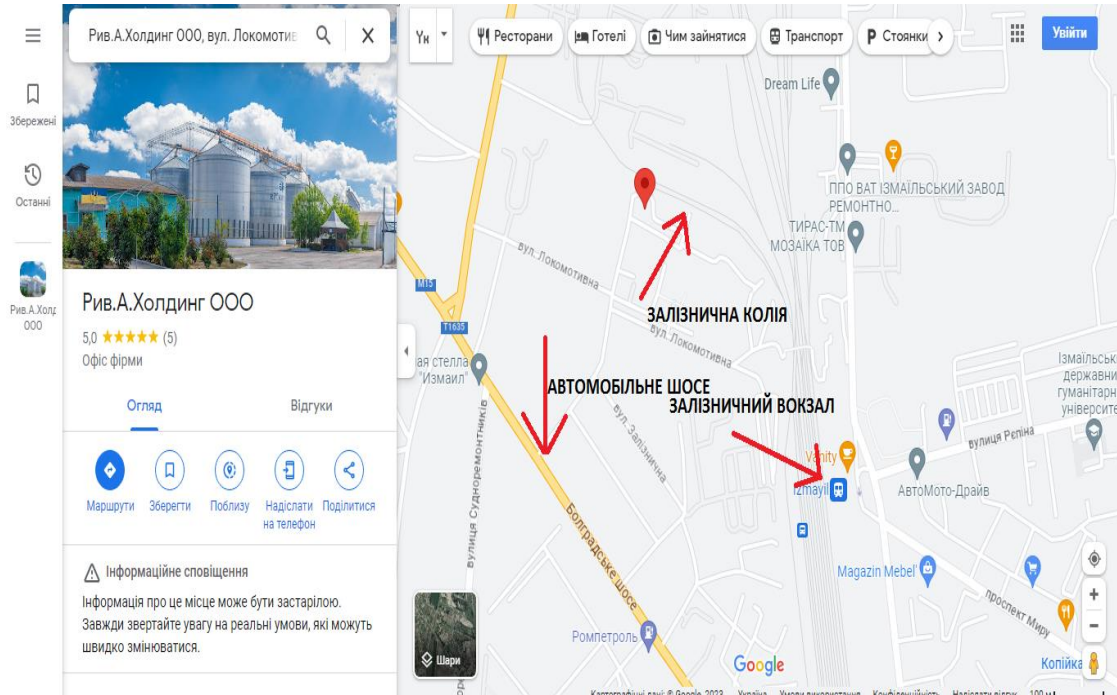
57. Олексюк К.І. Методика оцінки стратегічного потенціалу регіону // Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=174>
58. Соколовська О. І. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна Економіка. 2017. УДК 331.101. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>.
59. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту / С. Робінс, Д. де Ченцо. — К.: Основи, 2002. — 671 с
60. Файоль А., Загальне і промислове управління. Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — 174 ст.
61. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 36–45. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.10.36. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4414&i=5>
62. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур / О. В. Харчишина. — К.: КНУХТ, 2010. — 10 с
63. Хетфілд С., Управління продуктивністю НЕ є щорічною оцінкою. Лондон, 2014 – 124 ст.
64. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
65. Холдсворд Р., Опитувальник професійної особистості: концептуальна модель посібника та посібник користувача. Лондон, 1993 – 153 ст.
66. Швець Ф. Д., Корпоративне управління: навчальний посібник. Рівне : Національний університет водного господарства та природокористування : 2017 – 320 ст.

67. Штернг Г. Ю., КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: навчальний посібник. ХАРКІВ : ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА : 2009 – 278 ст.
68. Офіційний сайт компанії ТОВ «Рів.А.Холдінг».
URL: <https://www.rivaholding.com/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Місцерозташування ТОВ «Рів.А.Холдінг» на Google Maps



На мапі продемонстровано мікрорайон «Еталон» міста Ізмаїл. Цей район вважається промисловим. Маркером відображено місцерозташування підприємства. На мапі чудово продемонстровано факт вдалого місцерозташування ТОВ «Рів.А.Холдінг». До елеватора проведено колію, за допомогою якої потяг може відправлятися до Залізничного Вокзалу Ізмаїл, Морського Торгівельноно Порту, іншого міста, тощо. Також фірма максимально наближена до автомобільної траси «Болградське шосе», яке на даний момент у задовільному стані. Ця траса під час повномасштабного вторгнення почала ще більше користуватися попитом для вантажівок.