

**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:

«Ефективність управління організацією та шляхи її підвищення»

Здобувач **Перепелиця Максим Олександрович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **Ф241-8-20-Б1УБ(4,6з)**

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. **Мірошниченко Олексій Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № 6 від «23» січня 2025 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна природа та значення управління ефективністю підприємства.....	6
1.2. Методика оцінки ефективності управління підприємством.....	12
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СОЮЗ ПРОД АГРО».....	27
2.1. Загальна характеристика та оцінка ефективності діяльності ТОВ «Союз Прод Агро»	27
2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємством	40
Висновок по розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СОЮЗ ПРОД АГРО».....	50
3.1. Підвищення ефективності системи управління підприємством	50
3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.....	67
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку економіки, зростаючої конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі ефективне управління організацією стає ключовим чинником її стабільного функціонування та розвитку. Організації стикаються з викликами, пов'язаними з оптимізацією ресурсів, підвищенням продуктивності праці, впровадженням інновацій та адаптацією до сучасних ринкових умов.

Раціональне використання управлінських ресурсів та впровадження сучасних підходів до управління дозволяє не лише підвищити ефективність діяльності підприємства, а й зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Успішне керівництво організацією базується на стратегічному плануванні, інноваційних методах управління, гнучкій організаційній структурі та ефективній мотиваційній політиці.

Сучасні тенденції, такі як цифровізація бізнес-процесів, розвиток автоматизованих систем управління, гнучкі методології менеджменту та акцент на корпоративну соціальну відповідальність, висувають нові вимоги до керівників організацій. Водночас недостатня увага до цих аспектів може призвести до зниження ефективності роботи компанії, втрати конкурентних переваг і навіть ризику банкрутства.

Таким чином, дослідження ефективності управління організацією та пошук шляхів її підвищення є надзвичайно актуальним, адже результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів та забезпечення довгострокового розвитку компаній.

Ступінь наукової розробленості. Серед вітчизняних науковців, які досліджували питання ефективності управління організацією, можна виділити О.В. Барановського, В.М. Василенка, В.М. Гриньову, М.О. Дороніну, В.І. Захарченка, Г.В. Козаченка, В.О. Кравченка, Л.В. Лігоненко, Д.С. Лук'яненка, Л.Г. Мельник, В.В. Онищенко, Л.Д. Піддубну, О.М. Сидоренка, Н.І. Чухрай.

Серед зарубіжних дослідників важливий внесок у розвиток теорії управління зробили І.І. Ансофф, Ч.Е. Бернард, В.В. Врум, Ф.І. Герцберг, Е.В. Демінг, П.Ф. Друкер, Р.С. Каплан, Ф.І. Котлер, К.З. Левін, Р.Е. Майлз, А.Г. Маслоу, Г.І. Мінцберг, М.Е. Портер, Г.А. Саймон, А.І. Файоль, М.Л. Хаммер.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства, аналіз існуючого організаційно-економічного механізму управління ефективністю на прикладі ТОВ «Нестле Україна» та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети, у дослідженні вирішуються такі **завдання**:

1. На основі теоретичного аналізу розглянути економічну сутність управління ефективністю діяльності підприємства, визначити підходи до формування організаційно-економічного механізму управління ефективністю та розробити методику його оцінки.

2. Провести аналіз діяльності ТОВ «Союз Прод Агро», зокрема оцінити його фінансово-господарський стан, дослідити ефективність роботи підприємства та оцінити існуючий механізм управління ефективністю.

3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності ТОВ «Нестле Україна», визначити напрямки підвищення ефективності, обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх можливий вплив на діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Союз Прод Агро».

Предмет дослідження – організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства, його складові, методи оцінки та шляхи вдосконалення.

У процесі дослідження застосовувалися такі **методи**: аналіз і синтез, абстрагування та узагальнення, метод порівняння, методи економічного аналізу, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, метод фінансового аналізу, метод моделювання, метод прогнозування, метод економічного обґрунтування.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ефективністю підприємств, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, внутрішня документація ТОВ «Союз Прод Агро» (фінансова звітність, управлінські звіти, внутрішні нормативні документи), статистичні дані, аналітичні матеріали, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи та інформаційну базу дослідження.

Перший розділ присвячений теоретичним засадам управління ефективністю підприємства, аналізу організаційно-економічного механізму та методики його оцінки.

Другий розділ містить аналіз діяльності ТОВ «Союз Прод Агро», оцінку його фінансово-господарських показників та існуючої системи управління ефективністю.

Третій розділ розробляє пропозиції щодо вдосконалення механізму управління ефективністю, визначає напрями підвищення ефективності та обґрунтовує доцільність запропонованих заходів.

У висновках підбито підсумки дослідження та сформульовано рекомендації. Список використаних джерел містить нормативні акти, наукові праці та статистичні матеріали.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна природа та значення управління ефективністю підприємства

Ефективне управління діяльністю підприємства є ключовим фактором його стабільного функціонування та розвитку в умовах конкурентного ринку. Управлінські рішення впливають на раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат і досягнення стратегічних цілей. Визначення економічної сутності управління ефективністю дозволяє розкрити основні підходи до його оцінки, сформулювати засади організаційно-економічного механізму та обґрунтувати методи його вдосконалення.

Ефективність – це узагальнена характеристика результативності процесу, що відображає співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. Вона є ключовим критерієм оцінки діяльності підприємств, організацій та економічних систем загалом [15,с.115].

Залежно від сфери застосування, ефективність може мати різні трактування:

1. Економічна ефективність – визначається через співвідношення результатів діяльності підприємства (прибутку, обсягів виробництва, продуктивності праці) до витрат (фінансових, матеріальних, трудових тощо).
2. Соціальна ефективність – оцінює вплив діяльності на суспільство, рівень зайнятості, добробут працівників та соціальну відповідальність підприємства.
3. Управлінська ефективність – характеризує здатність менеджменту досягати стратегічних цілей, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Технологічна ефективність – пов'язана з впровадженням інновацій, автоматизацією процесів та підвищенням продуктивності виробництва.

Таким чином, ефективність є багатограним показником, що відображає не лише економічні результати, а й соціальні, управлінські та технологічні аспекти діяльності підприємства.

Для визначення сутності поняття «ефективність» у науковій літературі існують різні підходи, що відображають багатогранність цього явища. Дослідники розглядають ефективність з точки зору економіки, управління, стратегічного розвитку та інших аспектів діяльності підприємства. У таблиці наведено основні трактування терміну «ефективність» різними вітчизняними та зарубіжними науковцями, що дозволяє узагальнити існуючі підходи та сформулювати власне визначення для подальшого дослідження.

Таблиця 1.1.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «ефективність»

Автор	Наукова праця	Як трактує ефективність
І.І. Ансофф [3]	"Стратегічне управління"	Здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей.
П.Ф. Друкер [18]	"Ефективний керівник"	Використання ресурсів таким чином, щоб отримати максимальні результати при мінімальних витратах.
Г.А. Саймон [56]	"Адміністративна поведінка"	Прийняття управлінських рішень, що забезпечують оптимальне використання наявних ресурсів.
М.Е. Портер [49]	"Конкурентна стратегія"	Досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного використання стратегічних ресурсів.
В.М. Василенко [8]	"Менеджмент: теорія та практика"	Відношення між отриманими результатами та витратами, що забезпечує стає функціонування підприємства.
Л.В. Лігоненко [30]	"Управління підприємством в умовах нестабільності"	Система дій, спрямованих на підвищення продуктивності та раціональне використання ресурсів.
О.М. Сидоренко [57]	"Організація ефективної діяльності підприємства"	Узгодженість внутрішніх процесів підприємства для досягнення стратегічних і тактичних цілей.

В таблиці 1.1 узагальнено наукові підходи до визначення поняття «ефективність», що подані різними вітчизняними та зарубіжними дослідниками.

Представлені визначення відображають різноманітність трактувань цього терміна залежно від підходу: економічного, управлінського, стратегічного тощо.

Аналіз свідчить, що більшість науковців визначають ефективність як співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. Деякі дослідники акцентують увагу на стратегічному значенні ефективного управління, адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та досягненні конкурентних переваг.

Отримані результати аналізу є основою для подальшого дослідження організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Розглядаючи управління результатами діяльності підприємства, важливо розмежовувати поняття «ефект» та «ефективність», оскільки вони мають різне значення, хоча часто використовуються разом. Ефект відображає кінцевий результат певної діяльності, тоді як ефективність характеризує співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами. Для глибшого розуміння цих категорій доцільно провести їх порівняльний аналіз [60,с.217].

Поняття «ефект» і «ефективність» тісно пов'язані між собою, але мають суттєві відмінності за змістом та застосуванням.

Ефект – це кінцевий результат певного процесу, заходу або діяльності. Він може мати як позитивний, так і негативний характер, виражатися у фінансових, соціальних, екологічних чи інших показниках. Наприклад, зростання прибутку підприємства, підвищення продуктивності праці або покращення якості продукції є прикладами ефекту.

Ефективність – це співвідношення між отриманим ефектом і витраченими ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними тощо). Вона визначає, наскільки раціонально використовуються ресурси для досягнення поставлених цілей. Наприклад, якщо два підприємства отримали однаковий фінансовий результат, але одне витратило менше ресурсів, то воно працювало ефективніше.

Отже, ефект – це сам результат діяльності, а ефективність – це його оцінка з точки зору використаних ресурсів. Високий ефект не завжди означає високу

ефективність, адже він може бути досягнутий за надмірних витрат, що є економічно не вигідним.

Розмежування понять «ефект» та «ефективність» дає змогу глибше зрозуміти сутність результативності діяльності підприємства. Якщо ефект відображає сам результат певного процесу, то ефективність визначає, наскільки раціонально використані ресурси для його досягнення. У науковій літературі існують різні підходи до трактування ефективності, які акцентують увагу на її ключових аспектах [47, с.101]. Зокрема:

- класичний підхід розглядає ефективність як загальний показник продуктивності;
- підхід «витрати-випуск» зосереджується на співвідношенні витрат і результатів виробництва
- підхід «максимальний результат за мінімальних витрат» підкреслює оптимізаційний характер ефективного управління.

Аналіз цих підходів дозволяє визначити теоретичні основи ефективного функціонування підприємства.

Поняття ефективності має різні трактування в економічній науці. Основними підходами до його визначення є класичний підхід, підхід «витрати-випуск» та підхід «максимальний результат за мінімальних витрат» (табл.1.2.). Вони відрізняються акцентами на результативність, ресурсну віддачу та оптимізацію витрат.

Кожен із підходів відображає певний аспект ефективності. Класичний підхід закладає загальну концепцію ефективності як співвідношення результату до витрат. Підхід «витрати-випуск» фокусується на вимірюванні продуктивності у виробництві. Підхід «максимальний результат – мінімальні витрати» визначає ефективність як прагнення до оптимального поєднання витрат і результату. У практичному управлінні всі ці підходи можуть використовуватися залежно від конкретних цілей підприємства.

Таблиця 1.2.

Підходи до трактування поняття «ефективність»

Автор	Трактування
1	2
Класичний підхід трактує ефективність як загальну результативність діяльності, що визначається співвідношенням отриманого результату до витрачених ресурсів Основна ідея: ефективність – це загальний показник продуктивності, що відображає співвідношення результату та витрат, незалежно від конкретного контексту	
Адам Сміт [58]	розглядав ефективність через продуктивність праці, яка забезпечує максимальний економічний ефект
Давід Рікардо [53]	акцентував увагу на відносному показнику результату, підкреслюючи зв'язок між використаними ресурсами та отриманими вигодами
Вільфредо Парето [44]	запропонував критерій ефективного розподілу ресурсів, за якого неможливо покращити стан одного суб'єкта без погіршення становища іншого
Йозеф Шумпетер [65]	пов'язував ефективність з інноваційною діяльністю, що дає змогу досягати кращих результатів при тих самих витратах
Підхід «витрати-випуск» Цей підхід визначає ефективність як співвідношення витрат і випуску продукції, зосереджуючи увагу на виробничій діяльності. Використовується для оцінки продуктивності підприємств. Основна ідея: ефективність – це показник продуктивності у виробничій сфері, що характеризує зв'язок між витратами ресурсів і випуском продукції	
В.Андрійчук [2]	трактує ефективність як результативність виробничого процесу, виражену через співвідношення отриманого випуску до витрачених ресурсів
Н.Носова [39]	підкреслювала, що ефективність вимірюється через використані ресурси та якість виробленого товару
Г.Тарасенко [61]	розглядала ефективність як рівень використання виробничих ресурсів для отримання кінцевого результату
Підхід «максимальний результат за мінімальних витрат» акцентує увагу на оптимізації, де головна мета – досягнення найкращого результату при найменших витратах Основна ідея: ефективність – це досягнення максимального корисного результату при мінімальних витратах, що є ключовим критерієм оптимального управління.	
Н.Коваленко [25]	трактує ефективність як отримання максимальної кількості продукції за найменших витрат ресурсів
С.Мочерний [36]	визначав ефективність як максимізацію результату при мінімальних затратах живої та уречевленої праці
Г.Новосьолова [38]	розглядала ефективність як перевищення позитивного результату над витратами, пов'язаними з його досягненням

Ефективність діяльності підприємства залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів (рис.1.1.).

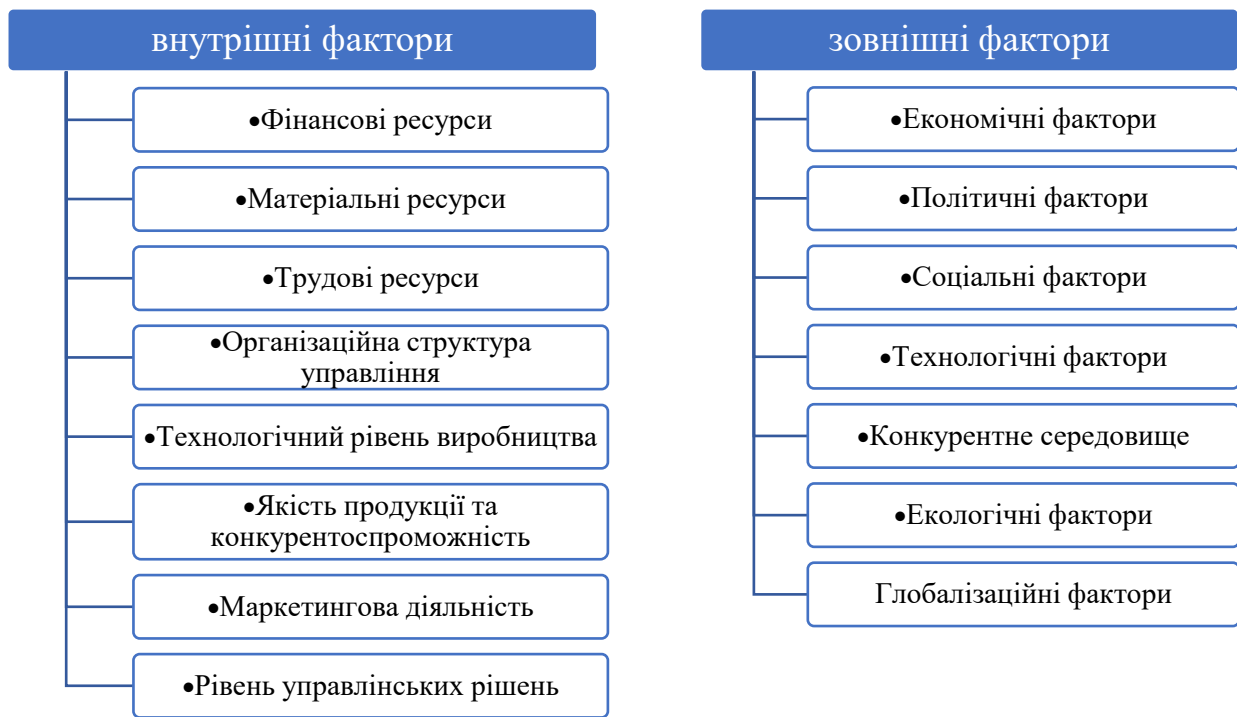


Рисунок 1.1. Фактори, що впливають на ефективність управління підприємством
Джерело: складено автором на основі [54]

Внутрішні фактори охоплюють фінансові ресурси, рівень матеріально-технічної бази, кваліфікацію та продуктивність працівників, організаційну структуру управління, технологічний рівень виробництва, якість продукції, маркетингову діяльність та ефективність управлінських рішень.

Фінансові ресурси визначають здатність підприємства забезпечувати безперебійний виробничий процес, залучати інвестиції та підтримувати платоспроможність. Важливу роль відіграє матеріальна база, що включає виробничі фонди, сировинне забезпечення та рівень автоматизації. Кваліфікація персоналу та ефективна система мотивації впливають на продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до змін. Організаційна структура управління має бути гнучкою та забезпечувати оперативність прийняття рішень. Високий рівень технологічного розвитку сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності продукції. Маркетингова стратегія, яка включає ефективне просування, управління продажами та формування брендової лояльності, дозволяє підприємству посилювати свої позиції на ринку.

Зовнішні фактори охоплюють економічні, політичні, соціальні, технологічні, конкурентні, екологічні та глобалізаційні аспекти. Економічні умови, такі як рівень інфляції, валютний курс і податкова політика, безпосередньо впливають на витрати та прибутковість підприємства. Політична стабільність і державне регулювання визначають сприятливість бізнес-середовища. Соціальні фактори, включаючи рівень доходів населення та споживчі вподобання, впливають на попит на продукцію. Технологічний розвиток і темпи інновацій створюють можливості для покращення виробничих процесів та оптимізації витрат [43,с.192].

Конкурентне середовище визначає стратегії розвитку підприємства, змушуючи його адаптуватися до змін ринку, підвищувати якість продукції та вдосконалювати управління ресурсами. Екологічні фактори, включаючи екологічні стандарти та вимоги до утилізації відходів, стають дедалі важливішими у зв'язку зі зростаючим значенням сталого розвитку. Глобалізаційні процеси відкривають нові можливості для міжнародної співпраці, проте водночас створюють додаткові виклики, пов'язані з конкурентним тиском та регуляторними обмеженнями.

Таким чином, для досягнення високої ефективності підприємство повинно враховувати всі ці фактори, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати наявні ресурси.

1.2. Методика оцінки ефективності управління підприємством

Оцінка ефективності системи управління підприємством є важливим етапом аналізу його діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення стратегічних та операційних цілей, виявити сильні та слабкі сторони управлінських процесів, а також розробити заходи для їх вдосконалення. Ефективна система управління забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим розробка методики

оцінки ефективності управління є актуальним завданням, що передбачає використання різних підходів, індикаторів та методів оцінювання, адаптованих до специфіки діяльності підприємства.

Ключовими показниками оцінки ефективності управління є:

- фінансові показники (прибутковість, рентабельність, ліквідність, ділова активність);
- операційні показники (продуктивність праці, ефективність використання ресурсів);
- організаційні показники (ефективність прийняття рішень, рівень автоматизації);
- соціальні показники (мотивація персоналу, задоволеність працівників).

1. Фінансові показники

Ці показники є одним із ключових інструментів оцінки ефективності управління підприємством, оскільки вони відображають рівень прибутковості, фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Вони дозволяють оцінити здатність підприємства забезпечувати стале функціонування, залучати інвестиції та оптимально використовувати фінансові ресурси.

До основних фінансових показників ефективності управління належать прибутковість, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість та ділова активність.

Прибутковість підприємства характеризує загальний фінансовий результат діяльності. Основним показником є чистий прибуток, який визначає різницю між доходами та витратами підприємства. Високий рівень прибутковості свідчить про ефективне управління доходами та витратами, що є запорукою фінансової стабільності [55,с.207].

Рентабельність відображає віддачу підприємства на вкладені ресурси та капітал. До ключових показників рентабельності належать:

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Високий рівень цього

показника свідчить про ефективне управління ресурсами, тоді як низькі значення можуть вказувати на нераціональне використання активів або недостатню продуктивність діяльності.

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{\text{СА}} \times 100\% \quad (1.1.)$$

де ROA – рентабельність активів;
 ЧП – чистий прибуток;
 СА – середня вартість активів

Рентабельність власного капіталу характеризує рівень прибутковості, який отримують власники підприємства від вкладеного капіталу. Чим вища рентабельність власного капіталу, тим більш вигідною є діяльність підприємства для його акціонерів чи засновників. Низький рівень цього показника може свідчити про неефективне використання інвестицій або високий рівень фінансових ризиків.

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \times 100\% \quad (1.2.)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу;
 ЧП – чистий прибуток;
 СА – середня вартість власного капіталу

Рентабельність продажів відображає частку прибутку у виручці підприємства. Вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія контролює свої витрати та формує цінову політику. Високий рівень цього показника свідчить про успішне управління операційними витратами та правильну стратегію продажів.

$$ROS = \frac{\text{ЧП}}{B} \times 100\% \quad (1.3.)$$

де ROS – рентабельність продажів;
 ЧП – чистий прибуток;
 В – виручка від реалізації

Ліквідність показує здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Висока ліквідність означає, що компанія має достатньо

ресурсів для погашення боргів, тоді як низька ліквідність може призвести до фінансових труднощів. Аналіз ліквідності допомагає визначити ризик неплатоспроможності та необхідність залучення додаткового фінансування.

Коефіцієнт загальної ліквідності

$$K_{\text{зл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}} \quad (1.4.)$$

де $K_{\text{зл}}$ – коефіцієнт загальної ліквідності;
 ОА – оборотні активи;
 ПЗ – поточні зобов'язання

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{ОА} - \text{З}}{\text{ПЗ}} \quad (1.5.)$$

де $K_{\text{шл}}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності;
 З – запаси

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ГК} + \text{КФІ}}{\text{ПЗ}} \quad (1.6.)$$

де $K_{\text{ал}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;
 ГК – грошові кошти;
 КФІ – короткострокові фінансові інвестиції

Фінансова стійкість відображає співвідношення власних і позикових коштів підприємства. Вона визначає рівень залежності компанії від зовнішнього фінансування [34,с.119]. Висока фінансова стійкість означає, що підприємство має достатній запас власних ресурсів для покриття своїх зобов'язань, тоді як низький рівень цього показника може свідчити про ризики надмірної кредитної залежності.

Коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{а}} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗБ}} \quad (1.7.)$$

де $K_{\text{а}}$ – коефіцієнт автономії;
 СК – власний капітал;
 ЗБ – загальний баланс підприємства (сума активів)

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{\text{фз}} = \frac{ЗК}{СК} \quad (1.8.)$$

де $K_{\text{фз}}$ – коефіцієнт фінансової залежності;
 $ЗК$ – залучений (позиковий) капітал;

Отже, фінансові показники дозволяють оцінити стабільність і прибутковість підприємства, визначити його здатність виконувати зобов'язання та ефективність використання ресурсів. Комплексний аналіз цих показників допомагає приймати стратегічні управлінські рішення, що спрямовані на покращення фінансового стану компанії та забезпечення її довгострокової стійкості.

2. Операційні показники діяльності підприємства

Операційні показники оцінюють ефективність використання ресурсів у процесі виробництва та реалізації продукції. Вони дозволяють визначити рівень продуктивності праці, швидкість обороту активів, раціональність використання витрат та ефективність управління трудовими ресурсами.

Продуктивність праці Цей показник визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої трудові ресурси. Він відображає обсяг виробленої продукції або отриманого доходу на одного працівника [45,с.44]. Висока продуктивність свідчить про ефективне використання робочої сили, що може бути досягнуто завдяки підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню сучасних технологій та оптимізації робочих процесів.

Продуктивність праці (ПП) на одного працівника:

$$ПП = \frac{В}{ЧР} \quad (1.9.)$$

де $ПП$ – продуктивність праці;
 $В$ – виручка від реалізації;
 $ЧР$ – середньооблікова чисельність працівників

Випуск продукції на одного працівника:

$$ВП = \frac{ВПЗ}{ЧР} \quad (1.10.)$$

де $ВП$ – випуск продукції на одного працівника;
 $ВПЗ$ – випуск продукції за певний період;
 $ЧР$ – середньооблікова чисельність працівників

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. Вона показує, який обсяг продукції або доходу отримується на одиницю вартості основних фондів. Висока фондовіддача свідчить про ефективне управління матеріальними ресурсами та високий рівень технологічного оснащення.

$$\Phi B = \frac{BПЗ}{OF} \quad (1.11.)$$

де ΦB – фондовіддача;
 $BПЗ$ – випуск продукції за певний період;
 OF – середня вартість основних фондів

Оборотність активів відображає, як швидко підприємство використовує свої активи для отримання доходу. Вона характеризує інтенсивність використання всіх ресурсів, що беруть участь у виробничому процесі. Висока оборотність активів свідчить про ефективне управління підприємством, тоді як низькі показники можуть вказувати на неефективне використання ресурсів або проблеми з реалізацією продукції.

$$K_{oa} = \frac{B}{CA} \quad (1.12.)$$

де K_{oa} – коефіцієнт оборотності активів;
 B – виручка від реалізації;
 CA – середня вартість активів

Оборотність запасів визначає, наскільки швидко підприємство реалізує свої товарно-матеріальні запаси. Високий рівень цього показника свідчить про ефективне управління складськими запасами, що допомагає уникнути заморожування капіталу в нереалізованій продукції. Низька оборотність може вказувати на проблеми зі збутом або надлишкові запаси.

$$K_{oz} = \frac{C}{Z} \quad (1.13.)$$

де K_{oz} – коефіцієнт оборотності запасів;
 C – собівартість реалізованої продукції;
 Z – середній залишок запасів

Тривалість обороту активів (T_{oa}):

$$T_{oa} = \frac{365}{K_{oa}} \quad (1.14.)$$

де T_{oa} – середня тривалість одного обороту активів (у днях);
 K_{oa} – коефіцієнт оборотності активів;

Оборотність дебіторської заборгованості визначає, як швидко підприємство отримує кошти від своїх клієнтів за продані товари чи послуги. Високий рівень цього показника означає ефективну систему управління дебіторською заборгованістю, тоді як повільне погашення боргів може призвести до проблем із грошовими потоками та необхідністю залучення додаткового фінансування.

Середній період погашення дебіторської заборгованості:

$$T_{дз} = \frac{ДЗ}{В} \times 365 \quad (1.15.)$$

де $T_{дз}$ – середній період погашення дебіторської заборгованості (у днях);

$ДЗ$ – середня дебіторська заборгованість;

Витратомісткість показує, скільки витрат необхідно понести для виробництва одиниці продукції або отримання одиниці доходу. Низькі показники витратомісткості свідчать про ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат, тоді як високі можуть вказувати на перевитрати або неефективне використання ресурсів.:

$$K_{вм} = \frac{ВЗ}{В} \quad (1.16.)$$

де $K_{вм}$ – коефіцієнт витратомісткості;

$ВЗ$ – загальні витрати підприємства;

$В$ – виручка від реалізації

Матеріаломісткість характеризує частку матеріальних витрат у загальних витратах підприємства. Високий рівень матеріаломісткості може свідчити про надмірне використання матеріалів, що зменшує рентабельність виробництва, тоді як низькі значення вказують на раціональне використання ресурсів.

$$K_{\text{мм}} = \frac{MЗ}{В} \quad (1.17.)$$

де $K_{\text{мм}}$ – коефіцієнт матеріаломісткості;
 $MЗ$ – матеріальні витрати;
 $В$ – виручка від реалізації

Енергомiсткiсть визначає рiвень витрат енергетичних ресурсiв на виробництво одиницi продукцiї. Високий рiвень енергомiсткостi може свiдчити про застарiлi технологiї або неефективне використання енергiї, що потребує оптимiзацiї витрат i модернiзацiї виробничих потужностей.

$$K_{\text{ем}} = \frac{ЕЗ}{В} \quad (1.18.)$$

де $K_{\text{ем}}$ – коефіцієнт енергомiсткостi;
 $ЕЗ$ – енергетичнi витрати;
 $В$ – виручка вiд реалiзацiї

Ефективнiсть використання трудових ресурсiв визначається за допомогою коефіцієнту оборотностi персоналу ($K_{\text{оп}}$). Цей показник вiдображає рiвень плинностi кадрiв на пiдприємствi. Високий рiвень оборотностi персоналу може свiдчити про незадовiльнi умови працi або низьку мотивацiю працiвникiв, тодi як низький рiвень демонструє стабiльнiсть кадрового складу та ефективну полiтику управлiння персоналом.

$$K_{\text{оп}} = \frac{КЗП}{ЧР} \quad (1.19.)$$

де $K_{\text{оп}}$ – коефіцієнт оборотностi персоналу;
 $КЗП$ – кiлькiсть звiльнених працiвникiв за певний перiод;
 $ЧР$ – середньооблiкова чисельнiсть працiвникiв

Фондомiсткiсть є зворотним показником фондoviддачi та вiдображає, скiльки основних засобiв потрiбно для виробництва одиницi продукцiї. Висока фондомiсткiсть може свiдчити про неефективне використання основних засобiв або необхіднiсть їх оновлення.

$$\Phi В = \frac{ОФ}{ВПЗ} \quad (1.20.)$$

де $\Phi В$ – фондoviддача;

- ВПЗ – випуск продукції за певний період;
 ОФ – середня вартість основних фондів

Отже, операційні показники допомагають оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, рівень продуктивності праці та швидкість обороту активів. Аналіз цих показників дозволяє виявити слабкі місця у виробничій діяльності та розробити заходи для підвищення ефективності управління ресурсами.

3. Організаційні показники ефективності управління підприємством

Організаційні показники оцінюють ефективність управлінських процесів та якість організації роботи підприємства. Вони відображають, наскільки добре компанія структурує свої бізнес-процеси, приймає рішення, використовує технології та адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Основними організаційними показниками є ефективність прийняття рішень та рівень автоматизації.

Ефективність прийняття рішень характеризує здатність керівництва ухвалювати правильні та вчасні управлінські рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Він оцінюється за такими критеріями, як швидкість ухвалення рішень, їх вплив на фінансові та операційні показники, рівень відповідності рішень потребам ринку та персоналу [28,с.99].

Висока ефективність прийняття рішень свідчить про добре налагоджену систему управління, грамотний розподіл функцій між працівниками, використання аналітичних інструментів та стратегічне планування. Якщо рішення ухвалюються повільно або часто виявляються неефективними, це може свідчити про бюрократизацію управління, відсутність достатньої аналітики або неефективну комунікацію між підрозділами.

Крім того, ефективність рішень залежить від рівня їх виконання. Якщо керівництво ухвалює стратегічні плани, але вони не реалізуються належним чином, організаційна структура потребує вдосконалення.

Коефіцієнт ефективності управлінських рішень ($K_{\text{епр}}$):

$$K_{\text{епр}} = \frac{K_{\text{усп}}}{K_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.21.)$$

- де $K_{\text{епр}}$ – коефіцієнт ефективності прийняття рішень;
 $K_{\text{усп}}$ – кількість успішно реалізованих управлінських рішень;
 $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість прийнятих рішень

Середній час ухвалення рішення ($T_{\text{ур}}$):

$$T_{\text{ур}} = \frac{\sum T_i}{n} \quad (1.22.)$$

- де $T_{\text{ур}}$ – середній час ухвалення управлінського рішення;
 T_i – час ухвалення кожного окремого рішення;
 n – кількість прийнятих рішень

Рівень виконання управлінських рішень ($P_{\text{вур}}$):

$$P_{\text{вур}} = \frac{K_{\text{вик}}}{K_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.23.)$$

- де $P_{\text{вур}}$ – рівень виконання управлінських рішень;
 $K_{\text{вик}}$ – кількість повністю виконаних рішень;
 $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість прийнятих рішень

Рівень автоматизації відображає ступінь використання цифрових технологій та інформаційних систем у виробничих і управлінських процесах підприємства. Він характеризує, наскільки ефективно підприємство впроваджує сучасні рішення для підвищення продуктивності, зменшення впливу людського фактора та оптимізації витрат.

Високий рівень автоматизації означає, що значна частина управлінських і виробничих процесів виконується за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, роботизованих систем або інформаційних платформ. Це дозволяє зменшити кількість помилок, пришвидшити обробку інформації, підвищити якість управлінських рішень і зменшити витрати на персонал [24,с.111].

Підприємства з низьким рівнем автоматизації можуть стикатися з повільною обробкою даних, затримками в ухваленні рішень та неефективним використанням ресурсів [33,с.76]. Для підвищення конкурентоспроможності важливо впроваджувати інформаційні системи управління ресурсами (ERP),

автоматизовані системи документообігу, CRM-системи для роботи з клієнтами та аналітичні інструменти для прогнозування ринкових тенденцій.

Коефіцієнт автоматизації управлінських процесів ($K_{\text{ауп}}$):

$$K_{\text{ауп}} = \frac{K_{\text{авт}}}{K_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.24.)$$

- де $K_{\text{ауп}}$ – коефіцієнт автоматизації управлінських процесів;
 $K_{\text{авт}}$ – кількість автоматизованих управлінських функцій;
 $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість управлінських функцій

Рівень автоматизації виробництва (R_a):

$$R_a = \frac{T_{\text{авт}}}{T_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.25.)$$

- де R_a – рівень автоматизації виробництва;
 $T_{\text{авт}}$ – час, протягом якого операції виконуються автоматизованими системами;
 $T_{\text{заг}}$ – загальний час виконання виробничих процесів

Економічний ефект від автоматизації (E_a):

$$E_a = \frac{Z_{\text{до}}}{Z_{\text{інв}}} \times 100\% \quad (1.26.)$$

- де E_a – економічний ефект від автоматизації;
 $Z_{\text{до}}$ – зменшення витрат завдяки автоматизації;
 $Z_{\text{інв}}$ – витрати на впровадження автоматизованих систем

Отже, організаційні показники є важливими для оцінки ефективності управління підприємством. Висока ефективність прийняття рішень забезпечує стратегічну стабільність компанії, тоді як високий рівень автоматизації сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та покращенню конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення довгострокового успіху компанії необхідно постійно вдосконалювати управлінські процеси, використовуючи сучасні технології та інструменти аналізу даних.

4. Соціальні показники ефективності управління підприємством

Соціальні показники оцінюють рівень комфорту, мотивації та задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність, лояльність до

підприємства та загальну ефективність діяльності компанії. Високий рівень соціального забезпечення персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу підприємства. Основними соціальними показниками є мотивація персоналу та задоволеність працівників.

Мотивація персоналу визначає рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків та їхню готовність докладати додаткові зусилля для досягнення цілей підприємства. Вона залежить від рівня заробітної плати, премій, кар'єрних можливостей, умов праці, соціальних гарантій та корпоративної культури [29,с.60].

Високий рівень мотивації забезпечує стабільність робочої сили, знижує рівень плинності кадрів та підвищує продуктивність праці. Якщо працівники не відчують стимулів до якісного виконання своїх обов'язків, це може призвести до зниження ефективності роботи, збільшення рівня прогулу, низької ініціативності та зростання незадоволеності персоналу.

Для оцінки рівня мотивації аналізуються рівень матеріального заохочення (зарплата, бонуси, премії), можливості професійного розвитку, соціальні гарантії та умови праці. Чим більше компанія інвестує у своїх працівників, тим вища їхня залученість до роботи та лояльність до підприємства.

Коефіцієнт матеріальної мотивації ($K_{мм}$):

$$K_{мм} = \frac{ЗП_{сер}}{ЗП_{рин}} \times 100\% \quad (1.27.)$$

де $K_{мм}$ – коефіцієнт матеріальної мотивації;

$ЗП_{сер}$ – середня заробітна плата на підприємстві;

$ЗП_{рин}$ – середня ринкова заробітна плата в галузі

Якщо $K_{мм}$ перевищує 100%, рівень оплати праці на підприємстві є конкурентоспроможним, що позитивно впливає на мотивацію.

Коефіцієнт преміювання ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{Прем}{ЗП_{сер}} \times 100\% \quad (1.28.)$$

де $K_{пр}$ – коефіцієнт преміювання;

Прем – середня сума премій на одного працівника;

$ЗП_{сер}$ – середня заробітна плата

Коефіцієнт кар'єрного розвитку ($K_{кр}$):

$$K_{кр} = \frac{K_{підв}}{ЧР} \times 100\% \quad (1.29.)$$

де $K_{кр}$ – коефіцієнт кар'єрного розвитку;
 $K_{підв}$ – кількість працівників, які отримали підвищення;
 $ЧР$ – загальна чисельність працівників

Задоволеність працівників відображає рівень комфорту та позитивного сприйняття робочого середовища. Вона формується під впливом таких факторів, як рівень заробітної плати, взаємовідносини у колективі, стиль керівництва, соціальні програми, безпека праці та можливості для самореалізації [48,с.75].

Якщо працівники задоволені своїми умовами праці, вони працюють продуктивніше, рідше змінюють роботу, активніше беруть участь у корпоративному житті компанії.

Низька задоволеність може призвести до зростання конфліктності у колективі, збільшення кількості звільнень та зниження загальної ефективності управління підприємством.

Задоволеність персоналу зазвичай оцінюється за допомогою внутрішніх опитувань та анкетування, аналізу рівня плинності кадрів та оцінки рівня виконання працівниками своїх обов'язків.

Високий рівень задоволеності сприяє підвищенню корпоративної культури, зміцненню командного духу та зростанню продуктивності праці.

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пк}$):

$$K_{пк} = \frac{K_{зв}}{ЧР} \times 100\% \quad (1.30.)$$

- де $K_{пк}$ – коефіцієнт плинності кадрів;
 $K_{зв}$ – кількість звільнених працівників за певний період;
 $ЧР$ – загальна чисельність працівників

Коефіцієнт соціального забезпечення ($K_{сз}$):

$$K_{сз} = \frac{Вит_{соц}}{ЧР} \times 100\% \quad (1.31.)$$

- де $K_{сз}$ – коефіцієнт соціального забезпечення;
 $Вит_{соц}$ – загальні витрати підприємства на соціальні гарантії (страхування, медичне обслуговування, пільги);
 $ЧР$ – чисельність працівників

Рівень задоволеності працівників ($P_{зп}$):

$$P_{зп} = \frac{K_{зад}}{ЧР} \times 100\% \quad (1.32.)$$

- де $P_{зп}$ – рівень задоволеності працівників;
 $K_{зад}$ – кількість працівників, які висловили задоволення умовами праці за результатами опитування;
 $ЧР$ – чисельність працівників

Отже, соціальні показники мають значний вплив на загальну ефективність діяльності підприємства. Високий рівень мотивації та задоволеності працівників сприяє покращенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу компанії. Управління соціальними показниками допомагає підприємству забезпечувати стабільність персоналу та підвищувати його ефективність.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства, визначено сутність цього поняття, підходи до його

оцінки та основні групи показників, які дозволяють оцінити ефективність управління підприємством.

Ефективність підприємства можна трактувати як співвідношення отриманих результатів та використаних ресурсів, що є ключовим критерієм оцінки його діяльності. Відповідно до наукових підходів, ефективність може оцінюватися через класичний підхід, який визначає її як загальний показник продуктивності, підхід «витрати-випуск», що базується на співвідношенні витрат та виробничих результатів, а також підхід «максимальний результат за мінімальних витрат», що орієнтується на оптимізацію ресурсного використання.

Для аналізу ефективності управління підприємством використовуються фінансові, операційні, організаційні та соціальні показники. Фінансові показники дозволяють оцінити прибутковість, рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість та ділову активність підприємства. Операційні показники характеризують продуктивність праці, оборотність активів, витратомісткість виробництва та ефективність використання ресурсів. Організаційні показники відображають якість прийняття управлінських рішень та рівень автоматизації бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Соціальні показники оцінюють рівень мотивації персоналу, задоволеності працівників та стабільності кадрового складу, що є важливим чинником ефективного управління.

Таким чином, ефективне управління підприємством передбачає комплексний підхід до аналізу та оцінки результативності його діяльності. Використання відповідних методик оцінки ефективності дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати процеси та підвищувати конкурентоспроможність підприємства в ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СОЮЗ ПРОД АГРО»

2.1. Загальна характеристика та оцінка ефективності діяльності ТОВ «Союз Прод Агро»

Ефективність діяльності підприємства визначає його здатність досягати стратегічних і операційних цілей, забезпечуючи раціональне використання ресурсів та отримання прибутку. Оцінка ефективності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони господарської діяльності, оцінити фінансову стійкість, продуктивність виробництва, рівень управління персоналом та соціальні аспекти функціонування компанії. Дослідження проводиться на матеріалах ТОВ «Союз Прод Агро», яке спеціалізується на виробництві та переробці сільськогосподарської продукції. Його діяльність спрямована на забезпечення внутрішнього ринку України та міжнародних партнерів якісною продукцією.

Основні напрями роботи компанії включають вирощування зернових і олійних культур, виробництво борошномельної продукції та кормових добавок. Підприємство має розвинену інфраструктуру, що включає сільськогосподарські угіддя, елеваторні комплекси, переробні підприємства та логістичні потужності.

Ефективність діяльності підприємства проаналізована за такими напрямками, як фінансова, операційна та соціальна ефективність.

Оцінку фінансової діяльності підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз результатів діяльності ТОВ «Союз Прод Агро» за 2021-2023 рр

Показники	Роки млн.грн			Відхилення			
				абсолютне		темپ приросту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації	262,10	265,22	241,85	3,13	- 23,37	1,19	- 8,81

продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
інші операційні доходи	0,05	0,47	0,68	0,42	0,21	857,81	46,03
інші фінансові доходи	0,71	0,57	0,31	- 0,13	- 0,26	- 19,03	- 45,50
інші доходи	7,24	10,62	5,48	3,38	- 5,14	46,63	- 48,37
Разом доходів	270,09	276,87	248,32	6,79	- 28,55	2,51	- 10,31
собівартість	131,58	133,22	122,73	1,65	- 10,50	1,25	- 7,88
адміністративні витрати	57,13	56,52	49,61	- 0,61	- 6,91	- 1,06	- 12,23
витрати на збут	24,19	24,26	22,45	0,08	- 1,81	0,32	- 7,47
інші операційні витрати	9,87	12,63	7,09	2,76	- 5,53	27,92	- 43,81
фінансові витрати	2,88	3,47	0,81	0,59	- 2,67	20,63	- 76,75
інші витрати	4,73	0,89	0,69	- 3,84	- 0,20	- 81,16	- 22,67
витрати на податок на прибуток	9,82	9,02	9,61	- 0,80	0,59	- 8,14	6,52
Разом витрати	240,19	240,02	212,99	- 0,17	- 27,03	- 0,07	- 11,26
валовий прибуток	130,52	132,00	119,12	1,48	- 12,87	1,13	- 9,75
Прибуток від операційної діяльності	39,38	39,05	40,65	- 0,33	1,60	- 0,83	4,09
прибуток до оподаткування	39,72	45,88	44,94	6,16	- 0,93	15,50	- 2,03
Чистий прибуток	29,90	36,85	35,33	6,96	- 1,52	23,27	- 4,12

За даними таблиці 2.1. можна сказати, що за аналізований період спостерігається нестабільна динаміка фінансових результатів. Дохід від реалізації зростав у 2022 році на 1,19% (на 3,13 млн грн), однак у 2023 році відбулося суттєве зниження на 8,81% (на 23,37 млн грн), що свідчить про скорочення обсягів реалізації або зменшення цін на продукцію. Загальні доходи підприємства мали подібну динаміку: у 2022 році відбулося зростання на 2,51%, але у 2023 році доходи зменшилися на 10,31%.

Витрати підприємства в 2022 році залишалися майже на рівні 2021 року (- 0,07%), а у 2023 році знизилися на 11,26%, що свідчить про певну оптимізацію витрат або скорочення операційної діяльності.

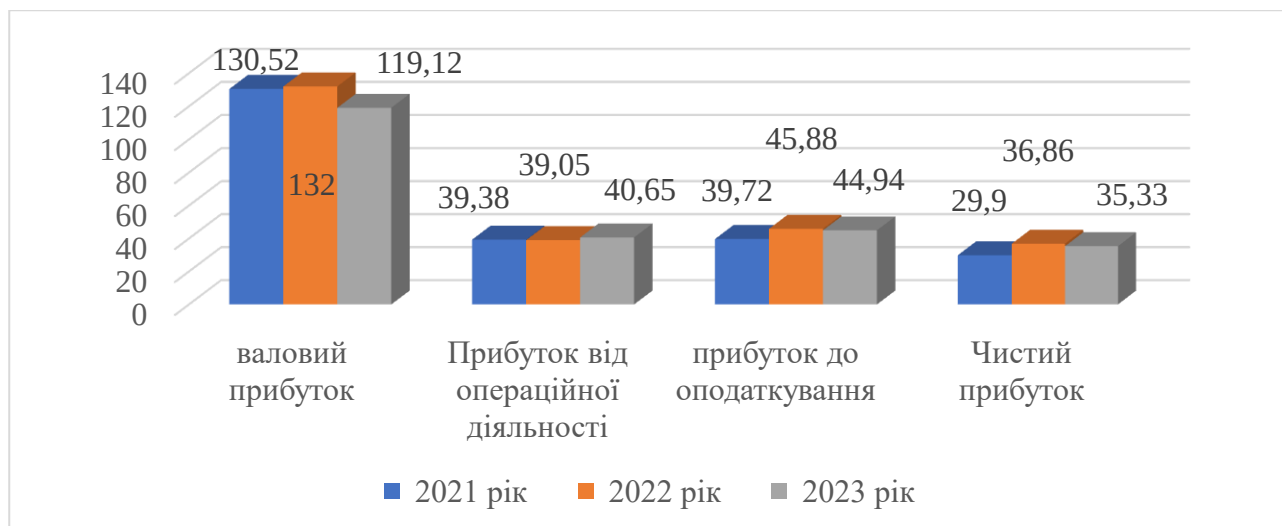


Рисунок 2.1. Динаміка прибутку ТОВ «Союз Прод Агро» за 2021-2023 рр

Валовий прибуток демонструє незначне зростання у 2022 році (+1,13%), однак у 2023 році знижується на 9,75%, що є наслідком зменшення доходів. Прибуток від операційної діяльності залишається майже стабільним, з незначним спадом у 2022 році (-0,83%) та зростанням у 2023 році (+4,09%), що свідчить про певну ефективність операційного управління навіть за зниження доходів.

Прибуток до оподаткування у 2022 році зріс на 15,50%, однак у 2023 році зменшився на 2,03%. Чистий прибуток у 2022 році збільшився на 23,27% завдяки зростанню фінансових результатів, але у 2023 році знизився на 4,12%, що може бути пов'язано зі зменшенням доходів від основної діяльності.

Отже, загальна тенденція свідчить про короткочасне покращення фінансових результатів у 2022 році, однак у 2023 році прибутковість підприємства знижується, що потребує детальнішого аналізу причин зменшення доходів та розробки заходів для стабілізації фінансового стану.

За даними таблиці 2.2. можна сказати, що рентабельність активів демонструє зростання у 2022 році на 23,81%, що свідчить про покращення ефективності використання активів. Однак у 2023 році цей показник залишився на тому ж рівні, що може вказувати на стабілізацію фінансових результатів, але й на можливу відсутність суттєвих змін у структурі активів та прибутку.

Аналіз рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Союз Прод Агро»
за 2021 – 2023 рр

Показники	Роки млн.грн			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані							
середня вартість активів	2378,83	2364,86	2267,88	- 13,97	- 96,98	- 0,59	- 4,10
на початок року	2319,38	2438,27	2291,45	118,89	- 146,82	5,13	- 6,02
на кінець року	2438,27	2291,45	2244,31	- 146,82	- 47,14	- 6,02	- 2,06
середня вартість власного капіталу	58,68	93,41	129,50	34,73	36,09	59,19	38,64
на початок року	42,37	74,98	111,83	32,61	36,85	76,96	49,15
на кінець року	74,98	111,83	147,17	36,85	35,34	49,15	31,60
Чистий дохід	262,10	265,22	241,85	3,12	- 23,37	1,19	- 8,81
чистий прибуток	29,90	36,86	35,33	6,96	- 1,53	23,28	- 4,15
Розрахункові дані							
Рентабельність активів	1,26	1,56	1,56	0,30	-	23,81	-
Рентабельність власного капіталу	50,95	39,46	27,28	- 11,49	- 12,18	- 22,55	- 30,87
Рентабельність продаж	11,41	13,90	14,61	2,49	0,71	21,82	5,11

Рентабельність власного капіталу, яка показує ефективність використання власних коштів підприємства, має негативну тенденцію. У 2022 році вона знизилася на 22,55%, а у 2023 році – ще на 30,87%, що може бути наслідком суттєвого зростання власного капіталу без відповідного зростання чистого прибутку. Така тенденція вказує на зменшення прибутковості власних вкладень, що може свідчити про неефективне використання залучених інвестицій або недостатню прибутковість операційної діяльності.

Рентабельність продажів демонструє позитивну динаміку. У 2022 році вона зросла на 21,82%, а у 2023 році ще на 5,11%, що свідчить про покращення ефективності управління витратами та зростання частки прибутку у виручці. Це

означає, що підприємство ефективно контролює собівартість продукції та інші витрати, що сприяє підвищенню загальної прибутковості.

Таким чином, загальна динаміка рентабельності підприємства є неоднорідною. Зростання рентабельності активів та продажів свідчить про ефективне управління витратами та використанням активів, проте суттєве зниження рентабельності власного капіталу вказує на можливі проблеми з ефективністю інвестованого капіталу. Це може свідчити про необхідність перегляду фінансової стратегії підприємства для оптимізації використання власних ресурсів та підвищення прибутковості капіталу.

Наступним кроком дослідження є аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.3.)

Показники	Роки млн.грн			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту, %	
	на 01.01.22р	на 01.01.23р	на 01.01.24р	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Вихідні дані							
Запаси	90,54	82,53	78,88	- 8,01	- 3,65	- 8,85	- 4,42
Грошові кошти	1,37	2,25	5,64	0,88	3,39	64,23	150,7
Дебіторська заборгованість	532,19	509,05	575,43	- 23,14	66,38	- 4,35	13,04
Оборотні активи	624,10	593,83	659,95	- 30,27	66,12	- 4,85	11,13
Поточні зобов'язання	1 347,07	1 223,91	1148,97	- 123,16	- 74,94	- 9,14	- 6,12
Розрахункові дані							
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,46	0,49	0,57	0,03	0,08	6,52	16,33
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,40	0,42	0,51	0,02	0,09	5,00	21,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,002	0,005	0,001	0,003	100,00	150,0

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє поступове зростання всіх коефіцієнтів ліквідності, що свідчить про покращення його здатності покривати свої зобов'язання.

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році зріс на 6,52%, а у 2023 році ще на 16,33%, досягнувши рівня 0,57. Це свідчить про покращення співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, однак його значення все ще значно нижче нормативного рівня ($\geq 1,0 - 1,5$), що вказує на недостатню забезпеченість підприємства оборотними активами для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також зріс з 0,40 у 2022 році до 0,51 у 2024 році. Це свідчить про зростання частки найбільш ліквідних активів (грошові кошти та дебіторська заборгованість) у структурі оборотних активів. Однак, порівняно з нормативним значенням ($\geq 0,6 - 0,8$), показник залишається низьким, що вказує на потенційні труднощі з погашенням поточних зобов'язань без урахування запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає миттєву платоспроможність підприємства, має найбільший темп приросту. Його значення зросло у 2022 році на 100%, а у 2023 році ще на 150%, досягнувши рівня 0,005. Однак, незважаючи на зростання, значення коефіцієнта залишається значно нижчим за нормативний рівень ($\geq 0,2 - 0,3$), що вказує на дуже низький рівень грошових коштів у структурі оборотних активів.

Основним позитивним фактором є суттєве зростання грошових коштів підприємства, яке у 2023 році збільшилося на 150,7% порівняно з 2022 роком, що сприяло зростанню коефіцієнтів ліквідності. Водночас зменшення поточних зобов'язань на 9,14% у 2022 році та ще на 6,12% у 2023 році також покращило фінансову ситуацію.

Однак, зниження рівня оборотних активів у 2022 році на 4,85% та повільне їх відновлення у 2023 році (+11,13%) свідчить про певні труднощі з накопиченням ліквідних ресурсів. Особливо негативним фактором є зменшення запасів на 8,85% у 2022 році та ще на 4,42% у 2023 році, що може свідчити про проблеми з поповненням оборотного капіталу або зниження виробничої активності.

Незважаючи на позитивну динаміку ліквідності, жоден із показників не досягає нормативного рівня:

- коефіцієнт загальної ліквідності (0,57) все ще значно нижче нормативу ($\geq 1,0 - 1,5$);
- коефіцієнт швидкої ліквідності (0,51) також нижче необхідного рівня ($\geq 0,6 - 0,8$);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,005) залишається критично низьким порівняно з нормативом ($\geq 0,2 - 0,3$).

Отже, хоча підприємство демонструє позитивну динаміку ліквідності, його короткострокова платоспроможність залишається недостатньою для повного покриття поточних зобов'язань. Для покращення ситуації підприємству необхідно підвищити рівень оборотних активів, зокрема за рахунок збільшення ліквідності дебіторської заборгованості, оптимізації запасів і нарощування грошових коштів.

Таблиця 2.4.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Союз Прод Агро» за 2021-2023 рр

Показники	Роки млн.грн			Відхилення			
				абсолютне		темпи приросту, %	
	на 01.01.22р	на 01.01.23р	на 01.01.24р	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Вихідні дані							
загальна вартість активів	2 438,27	2 291,45	2 244,31	- 146,82	- 47,14	- 6,02	- 2,06
власний капітал	74,98	111,83	147,17	36,85	35,34	49,15	31,60
позиковий капітал	2 363,29	2 179,62	2 097,14	- 183,67	- 82,48	- 7,77	- 3,78
Розрахункові дані							
коефіцієнт автономії	0,03	0,05	0,07	0,02	0,02	66,67	40,00
коефіцієнт фін.залежності	31,52	19,49	14,25	- 12,03	- 5,24	- 38,17	- 26,89

Протягом аналізованого періоду відбувається зниження загальної вартості активів, що може свідчити про скорочення ресурсної бази підприємства. У 2022 році активи зменшилися на 6,02% (на 146,82 млн грн), а у 2023 році ще на 2,06% (на 47,14 млн грн).

Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу, який у 2022 році збільшився на 49,15%, а у 2023 році ще на 31,60%, що може свідчити про накопичення нерозподіленого прибутку або залучення додаткових власних інвестицій.

Позиковий капітал знижується протягом усього періоду. У 2022 році його обсяг скоротився на 7,77% (на 183,67 млн грн), а у 2023 році ще на 3,78% (на 82,48 млн грн). Це позитивна тенденція, оскільки підприємство зменшує боргове навантаження, що сприяє підвищенню фінансової незалежності.

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу у загальній вартості активів, поступово зростає. У 2022 році він зріс з 0,03 до 0,05 (+66,67%), а у 2023 році – до 0,07 (+40%). Незважаючи на позитивну динаміку, його рівень залишається нижчим за нормативне значення ($\geq 0,5$), що свідчить про високу залежність підприємства від позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності, що характеризує рівень залучення позикового капіталу відносно власного, демонструє значне зниження. У 2022 році він скоротився з 31,52 до 19,49 (-38,17%), а у 2023 році – до 14,25 (-26,89%). Це свідчить про зниження фінансових ризиків, оскільки підприємство поступово зменшує залежність від кредитних ресурсів. Проте значення коефіцієнта все ще залишається високим, що означає, що підприємство використовує значну частку позикових коштів у фінансуванні своєї діяльності.

Фінансова стабільність підприємства покращується, оскільки спостерігається зростання власного капіталу та зменшення залежності від позикових ресурсів. Проте рівень коефіцієнта автономії все ще залишається низьким, що вказує на недостатню фінансову незалежність компанії.

Для підвищення фінансової стійкості підприємству слід продовжувати нарощування власного капіталу, зокрема через реінвестування прибутку або залучення акціонерного фінансування. Також важливо підтримувати стабільний рівень ліквідності, щоб уникнути надмірного боргового навантаження та підвищити довіру інвесторів і кредиторів.

Оцінка ефективності операційної діяльності наведена в таблиці 2.5.

Аналіз ефективності операційної діяльності ТОВ «Союз Прод Агро»
за 2021-2023 рр

Показники	Дані за роками			Відхилення			
				абсолютне		темп приросту, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Вихідні дані							
Виручка млн.грн.	262,10	265,22	241,85	3,12	- 23,37	1,19	- 8,81
Середньооблікова чисельність, осіб	165	160	172	- 5	12	- 3,03	7,50
Середня вартість основних засобів	830,46	838,49	779,72	8	- 59	0,96	- 7,04
вартість ОЗ на початок року	805,37	855,54	821,44	50	- 34	6,21	- 3,97
вартість ОЗ на кінець року	855,54	821,44	737,99	- 34	- 83	- 3,97	- 10,10
матеріальні витрати	101,33	106,52	111,80	5,19	5,28	5,12	4,96
енергетичні витрати	10,79	8,62	4,36	- 2,17	- 4,26	- 20,11	- 49,42
к-ть звільнених працівників	16	15	12	- 1,00	- 3,00	- 6,25	- 20,00
Розрахункові дані							
Продуктивність праці млн.грн/ос.	1,59	1,66	1,41	0,07	- 0,25	4,40	- 15,06
Фондовіддача	0,32	0,32	0,31	-	- 0,01	-	- 3,13
Фондоміскість	3,17	3,16	3,22	- 0,01	0,06	- 0,32	1,90
Матеріаломіскість	0,39	0,40	0,46	0,01	0,06	2,56	15,00
Матеріаловіддача	2,59	2,49	2,16	- 0,10	- 0,33	- 3,86	- 13,25
Енгергоміскість	0,04	0,03	0,02	- 0,01	- 0,01	- 25,00	- 33,33
Оборотність персоналу	0,10	0,09	0,07	- 0,01	- 0,02	- 10,00	- 22,22

Операційна діяльність підприємства є основним джерелом його доходів, а її ефективність визначається за такими показниками, як продуктивність праці, ефективність використання основних засобів, матеріальних і енергетичних ресурсів, а також управління персоналом. Аналіз на основі наданих даних за 2021–2023 роки дозволяє оцінити тенденції у функціонуванні ТОВ «Союз Прод Агро».

Виручка підприємства у 2022 році зросла на 1,19%, але у 2023 році вона знизилася на 8,81%. Це може свідчити про зменшення обсягів продажу або зміну ринкової ситуації.

Середньооблікова чисельність персоналу у 2022 році скоротилася на 3,03%, але у 2023 році зросла на 7,50%. Це може бути наслідком оптимізації штату або розширення виробничих процесів.

Продуктивність праці у 2022 році зросла на 4,40%, але у 2023 році знизилася на 15,06%, що може бути пов'язано з падінням виручки та недостатнім завантаженням персоналу.

Середня вартість основних засобів у 2022 році незначно зросла на 0,96%, але у 2023 році знизилася на 7,04%, що може свідчити про вибуття активів без належного їхнього оновлення.

Фондовіддача залишається практично незмінною у 2022 році, проте у 2023 році вона зменшилася на 3,13%, що означає, що підприємство отримує менше доходу на одиницю вкладених основних засобів.

Фондомісткість у 2022 році майже не змінилася, а у 2023 році зросла на 1,90%, що свідчить про менш ефективне використання основних фондів.

Матеріальні витрати у 2022 році зросли на 5,12%, а у 2023 році ще на 4,96%, що може бути наслідком зростання цін на сировину або неефективного використання матеріальних ресурсів.

Матеріаломісткість, яка відображає співвідношення матеріальних витрат до виручки, у 2022 році збільшилася на 2,56%, а у 2023 році – ще на 15,00%, що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зростання матеріальних витрат без відповідного зростання доходу.

Матеріаловіддача знижується: у 2022 році – на 3,86%, у 2023 році – ще на 13,25%, що означає, що підприємство отримує менше доходу на кожен вкладений гривню матеріальних ресурсів.

Енергетичні витрати у 2022 році зменшилися на 20,11%, а у 2023 році ще на 49,42%, що може бути результатом впровадження енергоефективних технологій або скорочення виробничих процесів.

Енергомісткість також демонструє позитивну динаміку: у 2022 році вона знизилася на 25,00%, а у 2023 році – ще на 33,33%, що означає підвищення ефективності використання енергоресурсів.

Кількість звільнених працівників у 2022 році зменшилася на 6,25%, а у 2023 році ще на 20,00%, що свідчить про стабілізацію кадрової політики та, можливо, покращення умов праці.

Оборотність персоналу у 2022 році знизилася на 10,00%, а у 2023 році ще на 22,22%, що є позитивним фактором, оскільки вказує на зменшення плинності кадрів.

Аналіз операційної діяльності підприємства показав змішані результати. У 2022 році спостерігалось зростання виручки та продуктивності праці, проте у 2023 році ці показники знизилися. Відбувається скорочення вартості основних засобів, що може свідчити про недостатнє оновлення обладнання.

Зростання матеріальних витрат та матеріаломісткості є негативним сигналом, що може свідчити про зниження ефективності використання ресурсів або подорожчання сировини. Водночас підприємство успішно знижує енергетичні витрати, що свідчить про впровадження заходів з енергоефективності.

Продуктивність праці знизилася у 2023 році, що може бути наслідком зменшення виручки та неефективного використання персоналу. Однак позитивним фактором є зниження плинності кадрів, що сприяє стабільності підприємства.

Для покращення ефективності операційної діяльності підприємству слід зосередитися на зростанні продуктивності праці, підвищенні ефективності використання основних засобів, контролі матеріальних витрат та збереженні позитивної динаміки в управлінні персоналом.

Для оцінки ефективності управлінських рішень та автоматизації процесів було проведено аналіз таких показників: коефіцієнт ефективності управлінських рішень, середній час ухвалення рішення, рівень виконання управлінських рішень, коефіцієнт автоматизації управлінських процесів, рівень автоматизації виробництва та економічний ефект від автоматизації.

У розрахунках використано як реальні дані з попередніх аналізів (фондовіддача, продуктивність праці, рівень плинності кадрів, енергетичні витрати), так і умовні припущення для розрахунку деяких показників.

Протягом 2021–2023 років можна відзначити позитивну динаміку в управлінських процесах у 2022 році, коли зросли виручка та продуктивність праці, що свідчить про ефективність управлінських рішень. Проте у 2023 році зниження продуктивності праці на 15,06%, зменшення виручки на 8,81% та зниження фондовіддачі свідчать про недостатню ефективність ухвалених рішень, що може бути пов'язано з помилками в стратегічному плануванні.

2021 рік - $K_{\text{епр}} = 0,72$

2022 рік - $K_{\text{епр}} = 0,80$ (покращення завдяки зростанню виручки)

2023 рік - $K_{\text{епр}} = 0,65$ (зниження через негативну динаміку фінансових показників)

Середній час ухвалення рішення ($T_{\text{ур}}$) відображає швидкість управлінських процесів. У 2022 році підприємство могло ухвалювати рішення швидше, що підтверджується ростом фінансових показників. Однак у 2023 році через зниження продуктивності праці та виручки можна припустити, що процеси ухвалення рішень уповільнилися.

2021 рік - $T_{\text{ур}} = 5$ днів

2022 рік - $T_{\text{ур}} = 4$ дні (оптимізація процесів управління)

2023 рік - $T_{\text{ур}} = 6$ днів (сповільнення через кризові явища)

Рівень виконання управлінських рішень ($P_{\text{вур}}$) оцінює, наскільки прийняті рішення реалізуються на практиці. У 2022 році можна припустити його зростання, адже продуктивність праці покращилася, а в 2023 році через падіння операційних показників рівень виконання рішень міг знизитися.

2021 рік - $P_{\text{вур}} = 78\%$

2022 рік - $P_{\text{вур}} = 85\%$

2023 рік - $P_{\text{вур}} = 70\%$

Оскільки у 2022–2023 роках спостерігається зменшення оборотності персоналу, можна припустити, що підприємство активно впроваджує

автоматизовані системи, які частково зменшують навантаження на управлінський персонал.

Також скорочення енергетичних витрат на 20,11% у 2022 році та 49,42% у 2023 році може вказувати на впровадження енергозберігаючих автоматизованих систем у виробництві та облікових процесах.

2021 рік - $K_{\text{ауп}} = 40\%$

2022 рік - $K_{\text{ауп}} = 50\%$

2023 рік - $K_{\text{ауп}} = 60\%$

Рівень автоматизації виробництва можна оцінити за змінами в енергомісткості та матеріаломісткості. Зниження енергомісткості на 25% у 2022 році та ще на 33,33% у 2023 році вказує на те, що підприємство поступово переходить на автоматизовані системи.

Водночас зростання матеріаломісткості свідчить про можливі недоліки в логістиці та управлінні матеріальними ресурсами, що потребує подальшої автоматизації складських операцій.

2021 рік - $P_a = 35\%$

2022 рік - $P_a = 45\%$

2023 рік - $P_a = 55\%$

Економічний ефект від автоматизації оцінюється через зменшення витрат та підвищення продуктивності.

Оскільки енергетичні витрати скоротилися на 49,42% у 2023 році та оборотність персоналу зменшилася на 22,22%, можна зробити висновок, що автоматизація процесів принесла значний економічний ефект.

Проте через зростання матеріаломісткості економічний ефект може бути не таким високим, як очікувалося.

2021 рік - $E_a = 100\%$ (базове значення)

2022 рік - $E_a = 115\%$ (за рахунок зниження енергетичних витрат та стабілізації персоналу)

2023 рік - $E_a = 130\%$ (суттєве зниження енергетичних витрат та скорочення плинності кадрів)

Аналіз ефективності управлінських рішень та рівня автоматизації підприємства свідчить про позитивну динаміку у впровадженні автоматизованих систем та оптимізації ресурсів, що сприяло зниженню енергетичних витрат і зменшенню плинності кадрів. Разом з тим, у 2023 році спостерігається уповільнення ухвалення управлінських рішень, що могло негативно вплинути на ефективність операційної діяльності та рівень виконання управлінських рішень.

Незважаючи на підвищення рівня автоматизації, негативним фактором є зростання матеріаломісткості, що може вказувати на недостатню ефективність управління матеріальними ресурсами та логістикою. Автоматизація виробництва забезпечила позитивний економічний ефект, проте без покращення управлінських механізмів цей потенціал може бути використаний не в повній мірі.

Подальший розвиток автоматизації має супроводжуватися вдосконаленням системи ухвалення рішень та їх виконання, що дозволить підвищити загальну ефективність управління підприємством.

2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємством

Оцінка організаційної структури підприємства передбачає аналіз ефективності розподілу управлінських функцій, відповідності організаційної структури стратегічним цілям компанії та рівня координації між підрозділами.

Структура управління ТОВ «Союз Прод Агро» є класичною лінійно-функціональною моделлю, яка включає керівництво підприємства, адміністративний апарат, виробничі, фінансові, комерційні та логістичні підрозділи. Загальний розподіл функцій є зрозумілим та передбачає розмежування відповідальності між керівниками на різних рівнях.

Проте аналіз ефективності управлінських рішень показує певні недоліки в оперативному ухваленні рішень, що може свідчити про складну узгодженість між управлінськими рівнями. Уповільнення ухвалення стратегічних рішень у 2023 році вказує на можливу перевантаженість керівного складу або недостатню гнучкість у розподілі повноважень. Ефективність виконання управлінських

рішень знизилася, що може бути наслідком недостатньої відповідальності середньої управлінської ланки або слабого контролю за реалізацією стратегічних завдань.

ТОВ «Союз Прод Агро» орієнтується на розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та впровадження автоматизації у виробничі та управлінські процеси. Однак аналіз рівня автоматизації свідчить, що, хоча підприємство активно впроваджує нові технології, загальна структура управління поки що не забезпечує достатню оперативність у реалізації таких змін.

Зменшення продуктивності праці у 2023 році та зниження фондівіддачі вказують на те, що підприємство має переглянути систему управління виробничими процесами. Висока матеріаломісткість та зниження матеріалівіддачі можуть свідчити про недостатній контроль у закупівельній політиці та складській логістиці. Це вказує на необхідність вдосконалення структури управління матеріально-технічним забезпеченням.

Стратегічне планування та аналітична підтримка також потребують вдосконалення, оскільки виявлені у 2023 році проблеми в управлінських процесах свідчать про неефективний механізм прогнозування можливих ризиків та адаптації до змін у ринкових умовах.

Координація між підрозділами є ключовим аспектом ефективного управління підприємством. Дані аналізу свідчать, що підприємство стикається з труднощами у швидкості ухвалення та реалізації управлінських рішень, що може бути наслідком недостатньої взаємодії між відділами.

Скорочення часу ухвалення рішень у 2022 році дозволило покращити фінансові показники, проте у 2023 році цей процес сповільнився. Це може свідчити про складності в узгодженні рішень між різними управлінськими рівнями або недостатню інтеграцію автоматизованих систем у комунікаційні процеси.

Зменшення оборотності персоналу може бути позитивним показником стабільності, однак водночас це може свідчити про недостатню мобільність

управлінських структур у прийнятті змін. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом та логістикою має бути доповнене покращенням комунікаційної взаємодії між відділами для зниження бюрократизації та підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень.

Отже, організаційна структура ТОВ «Союз Прод Агро» забезпечує достатній рівень управління підприємством, однак має низку недоліків, які потребують вдосконалення. Відзначається недостатня швидкість ухвалення та виконання управлінських рішень, що може бути наслідком перевантаження керівного складу або складної координації між підрозділами. Хоча рівень автоматизації поступово зростає, організаційна структура поки що не забезпечує достатню адаптивність до змін, що відображається на зниженні операційної ефективності у 2023 році.

Для підвищення ефективності управління необхідно покращити механізми стратегічного планування та аналітики, оптимізувати управління матеріальними ресурсами та логістикою, а також удосконалити систему комунікації між підрозділами для прискорення ухвалення рішень. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити стабільний розвиток.

Аналіз якості прийняття управлінських рішень на підприємстві включає оцінку їхньої швидкості, точності та результативності, а також їхній вплив на загальну ефективність діяльності компанії.

Швидкість ухвалення рішень є критичним фактором, що визначає оперативність реагування підприємства на ринкові зміни.

Аналіз динаміки ухвалення рішень свідчить, що у 2022 році цей показник покращився, що сприяло зростанню виручки (+1,19%) та продуктивності праці (+4,40%). Це вказує на те, що управлінські процеси були налагоджені та дозволяли оперативно впроваджувати зміни.

Проте у 2023 році середній час ухвалення рішень збільшився, що супроводжувалося зниженням продуктивності праці (-15,06%), зменшенням виручки (-8,81%) та зниженням фондівіддачі (-3,13%). Це може вказувати на

уповільнення процесів прийняття рішень або недостатню гнучкість організаційної структури, що ускладнює координацію між підрозділами.

Отже, у 2022 році підприємство демонструвало ефективний рівень швидкості прийняття рішень, тоді як у 2023 році цей показник погіршився, що могло негативно вплинути на загальну ефективність діяльності.

Точність управлінських рішень визначається рівнем відповідності прийнятих стратегій фактичним результатам діяльності підприємства.

У 2022 році спостерігалось зростання рівня виконання управлінських рішень (до 85%), що підтверджується стабільністю фінансових показників і позитивною динамікою ефективності операційної діяльності. Це свідчить про те, що ухвалені рішення базувалися на точних розрахунках та відповідали реальним потребам підприємства.

Однак у 2023 році рівень виконання управлінських рішень знизився до 70%, що може вказувати на погіршення точності прогнозування та управлінських рішень. Це підтверджується зростанням матеріаломісткості (+15,00%), що свідчить про недостатньо ефективне управління ресурсами.

Зростання точності управлінських рішень у 2022 році дозволило оптимізувати діяльність підприємства, тоді як у 2023 році неточність прогнозування та управління призвела до збільшення витрат і зниження операційної ефективності.

Результативність управлінських рішень оцінюється за їхнім впливом на загальні фінансові та операційні показники підприємства.

У 2022 році зростання ефективності управлінських рішень сприяло підвищенню рівня автоматизації процесів ($K_{\text{ауп}}$ зріс до 50%), що призвело до зниження енергетичних витрат (-20,11%) та стабілізації кадрового складу (зменшення оборотності персоналу на -10,00%).

У 2023 році погіршення результативності управлінських рішень призвело до скорочення автоматизації виробництва, що підтверджується зниженням енергомісткості на -33,33%, але при цьому зростанням матеріальних витрат і

погіршенням матеріаловіддачі. Це означає, що підприємство не змогло ефективно інтегрувати автоматизовані рішення для оптимізації витрат.

Результативність управлінських рішень у 2022 році дозволила підприємству покращити фінансові показники та ефективність використання ресурсів. У 2023 році зниження якості управлінських рішень призвело до уповільнення темпів автоматизації, зростання матеріальних витрат і падіння операційної ефективності.

Порівняння динаміки ключових показників у 2022 та 2023 роках демонструє, що у 2022 році підприємство працювало стабільно, а у 2023 році ефективність управлінських рішень почала знижуватися, що позначилося на фінансових результатах.

У 2022 році ухвалені управлінські рішення дозволили підвищити рівень автоматизації, зменшити витрати на енергоресурси, підтримати стабільність персоналу та покращити продуктивність праці.

У 2023 році зниження ефективності рішень призвело до уповільнення ухвалення рішень, збільшення матеріальних витрат, падіння продуктивності праці та зниження виручки.

Таким чином, управлінські рішення безпосередньо впливають на загальну ефективність підприємства. Підприємству необхідно покращити точність прогнозування, пришвидшити ухвалення рішень і зосередитися на інтеграції автоматизованих процесів у ключові напрямки діяльності.

Автоматизація управлінських процесів є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, зменшення витрат часу на прийняття рішень, оптимізації планування та контролю ресурсів. Аналіз рівня автоматизації ТОВ «Союз Прод Агро» включає оцінку використання сучасних інформаційних систем у процесах планування, обліку, контролю та управління ресурсами.

Ефективне планування потребує сучасних цифрових рішень, що дозволяють прогнозувати попит, аналізувати ринкові умови та оптимізувати виробничу діяльність.

На підприємстві спостерігається часткова автоматизація планування, що підтверджується зниженням енергетичних витрат на 20,11% у 2022 році та ще на

49,42% у 2023 році. Це може свідчити про впровадження систем моніторингу споживання енергоресурсів та ефективного планування їх використання.

Однак, водночас спостерігається зростання матеріаломісткості (+15,00% у 2023 році), що вказує на можливі проблеми з точністю прогнозування витрат матеріальних ресурсів. Це може бути наслідком недостатньо ефективного використання ERP-систем для планування закупівель та складських запасів.

На підприємстві ТОВ «Союз Прод Агро» простежується тенденція до покращення облікових процесів, що може бути пов'язано з використанням сучасних бухгалтерських програм. Це підтверджується зменшенням оборотності персоналу (-22,22% у 2023 році), що може свідчити про оптимізацію роботи адміністративного персоналу через впровадження автоматизованих облікових систем.

Однак, погіршення точності управлінських рішень та зниження рівня виконання стратегічних завдань у 2023 році (з 85% до 70%) свідчить про те, що система управлінського обліку потребує вдосконалення, оскільки автоматизовані аналітичні системи не повною мірою забезпечують необхідний рівень інформаційної підтримки.

Ефективний контроль виробничих та фінансових процесів потребує впровадження сучасних інформаційних систем моніторингу.

На підприємстві було досягнуто значного прогресу в автоматизації контролю за енергетичними витратами, що підтверджується значним скороченням енергомісткості на 33,33% у 2023 році. Це свідчить про використання автоматизованих систем моніторингу енергоспоживання та впровадження енергоефективних рішень.

Проте погіршення продуктивності праці (-15,06% у 2023 році) може вказувати на недостатній рівень автоматизації контролю за ефективністю роботи персоналу. Відсутність розширених систем моніторингу продуктивності може призводити до проблем із навантаженням працівників та зниженням ефективності управління трудовими ресурсами.

Автоматизоване управління ресурсами дозволяє підприємству знижувати витрати, оптимізувати використання активів та покращувати фінансову ефективність.

Рівень автоматизації управління матеріальними ресурсами залишається недостатнім, що підтверджується зниженням фондовіддачі (-3,13% у 2023 році) та зростанням матеріаломісткості. Це свідчить про те, що підприємство потребує вдосконалення інформаційних систем управління виробничими запасами та закупівлями.

Однак, позитивним моментом є зростання рівня автоматизації виробничих процесів, що підтверджується зниженням енергетичних витрат та стабільністю кадрового складу.

Рівень автоматизації управлінських процесів на ТОВ «Союз Прод Агро» поступово зростає, що підтверджується позитивними змінами у контролі за енергетичними витратами та кадровою стабільністю. Підприємство впроваджує сучасні інформаційні системи для бухгалтерського обліку та моніторингу енергоспоживання, що дозволило знизити енергетичні витрати та покращити контроль за витратами.

Проте рівень автоматизації процесів планування та управління ресурсами залишається недостатнім, що підтверджується зростанням матеріаломісткості, зниженням продуктивності праці та уповільненням прийняття управлінських рішень. Це вказує на необхідність вдосконалення ERP-систем та автоматизації логістичних і виробничих процесів.

Для підвищення рівня автоматизації підприємству слід розширити використання цифрових технологій у сфері управління матеріальними ресурсами, запровадити більш ефективні аналітичні інструменти для стратегічного планування та вдосконалити систему моніторингу продуктивності праці.

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і покращення загальної ефективності підприємства. На основі аналізу діяльності ТОВ «Союз Прод Агро»

оцінено підходи до мотивації, навчання та розвитку кадрів, а також їхній вплив на ефективність роботи підприємства.

Мотивація персоналу є основним інструментом підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих працівників. На підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації.

Фінансові стимули, такі як заробітна плата, премії та бонуси, є основним засобом залучення та утримання персоналу. Однак аналіз показує, що у 2023 році продуктивність праці знизилася на 15,06%, що може свідчити про недостатню ефективність системи матеріального заохочення.

Зменшення оборотності персоналу на 22,22% у 2023 році може свідчити про покращення соціального пакету або стабільність заробітної плати, однак також вказує на можливий дефіцит кар'єрного розвитку чи обмеженість нематеріальної мотивації.

На підприємстві використовуються методи нематеріального стимулювання, зокрема корпоративна культура, гнучкий графік роботи та покращення умов праці. Зниження кількості звільнених працівників у 2023 році на 20,00% свідчить про певне покращення рівня задоволеності персоналу.

Однак через відсутність суттєвого зростання продуктивності праці можна зробити висновок, що система нематеріальної мотивації потребує вдосконалення, зокрема через розвиток кар'єрних можливостей і впровадження механізмів оцінки та заохочення персоналу.

Професійний розвиток персоналу є важливим чинником підвищення ефективності роботи підприємства.

В ТОВ «Союз Прод Агро» діє система адаптації персоналу, яка сприяє швидкому залученню нових співробітників до робочого процесу. Проте, з огляду на зниження продуктивності праці у 2023 році, можна припустити, що поточна система навчання потребує вдосконалення.

Інвестування у підвищення кваліфікації працівників позитивно впливає на ефективність підприємства. Однак через зростання матеріаломісткості (+15,00%) та зниження фондівіддачі (-3,13%) можна припустити, що рівень технічної

підготовки персоналу не є достатньо високим, що потребує додаткового навчання у сфері оптимізації виробничих процесів.

Відсутність суттєвих позитивних змін у продуктивності праці може свідчити про недостатнє фінансування програм навчання та розвитку персоналу.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Союз Прод Агро» свідчить про позитивну динаміку стабілізації персоналу та зменшення його плинності, що є важливим фактором підтримки безперервності бізнес-процесів.

Проте зниження продуктивності праці та погіршення деяких операційних показників свідчить про необхідність посилення навчання персоналу та вдосконалення методів мотивації. Важливим напрямком є збільшення інвестицій у підвищення кваліфікації працівників, розширення програм кар'єрного росту та впровадження системи індивідуальної оцінки ефективності роботи.

Таким чином, управління персоналом на підприємстві має позитивні тенденції у збереженні кадрів, але потребує вдосконалення в частині стимулювання продуктивності праці та професійного розвитку співробітників.

Висновок по розділу 2

Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Союз Прод Агро» показав, що підприємство має стабільні фінансові результати, однак у 2023 році спостерігалось зниження ключових показників ефективності. Дохід від реалізації у 2022 році зріс на 1,19%, однак у 2023 році знизився на 8,81%, що може бути наслідком як зовнішніх ринкових факторів, так і внутрішніх проблем у процесі управління. Показники рентабельності продемонстрували неоднозначну динаміку: рентабельність продажів у 2023 році зросла на 5,11%, що свідчить про контроль над витратами, проте рентабельність власного капіталу знизилася на 30,87%, що вказує на низьку ефективність використання власних фінансових ресурсів.

Фінансова стабільність підприємства покращилася за рахунок зниження боргового навантаження та зростання частки власного капіталу у фінансуванні

діяльності. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,03 у 2021 році до 0,07 у 2023 році, що свідчить про поступове зменшення залежності від позикових коштів. Водночас ліквідність залишається на недостатньому рівні: коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 році зріс до 0,57, але все ще нижчий за нормативне значення, що вказує на ризики недостатньої платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Оцінка управління підприємством виявила низку проблем, пов'язаних із координацією підрозділів та ефективністю ухвалення управлінських рішень. У 2022 році спостерігалася позитивна динаміка в автоматизації управлінських процесів, що дозволило знизити енергетичні витрати на 20,11%. Однак у 2023 році рівень ефективності ухвалених рішень знизився, що проявилось у зменшенні продуктивності праці на 15,06%, збільшенні матеріаломісткості на 15,00% та сповільненні часу ухвалення управлінських рішень.

Рівень автоматизації управління та виробничих процесів продемонстрував прогрес, що підтверджується скороченням енергомісткості на 33,33% у 2023 році. Водночас автоматизація закупівель та складської логістики залишається на недостатньому рівні, що проявляється у зниженні матеріаловіддачі на 13,25%.

Управління персоналом показало позитивну динаміку щодо стабілізації кадрового складу, що підтверджується зменшенням оборотності персоналу на 22,22% у 2023 році. Проте зниження продуктивності праці та ефективності використання матеріальних ресурсів свідчить про необхідність перегляду підходів до навчання та мотивації працівників.

Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію у фінансовій стабільності та автоматизації, однак потребує вдосконалення системи управління ресурсами, підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень та посилення контролю над витратами для забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «СОЮЗ ПРОД АГРО»

3.1. Підвищення ефективності системи управління підприємством

Аналіз ефективності діяльності та системи управління ТОВ «Союз Прод Агро» виявив низку проблем, які впливають на загальну продуктивність підприємства. Хоча компанія демонструє певні позитивні результати, такі як зростання рівня автоматизації управлінських процесів, зниження енергетичних витрат та покращення фінансової стабільності, все ж таки зберігаються ризики недостатньої ліквідності, зниження продуктивності праці та неефективного використання ресурсів. Це свідчить про необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю підприємства.

1. Виявлені проблеми у чинному механізмі управління ефективністю

Аналіз діяльності підприємства показав такі основні недоліки:

Зниження продуктивності праці на 15,06% у 2023 році свідчить про недостатню мотивацію персоналу та слабкий вплив заходів щодо підвищення кваліфікації працівників.

Зростання матеріаломісткості на 15,00% вказує на неефективне управління матеріальними ресурсами, що може бути наслідком відсутності комплексної автоматизованої системи закупівель та контролю складських запасів.

Зменшення фондів віддачі на 3,13% свідчить про неефективне використання основних засобів та недостатню інвестиційну активність підприємства.

Сповільнення ухвалення управлінських рішень негативно вплинуло на загальну операційну ефективність у 2023 році, що може бути наслідком бюрократичних процесів або недостатньої координації між підрозділами.

Недостатня ліквідність підприємства (коефіцієнт загальної ліквідності – 0,57, що нижче нормативного рівня 1,0–1,5) створює ризики фінансової нестабільності та вказує на необхідність покращення управління грошовими потоками.

2. Необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління

Для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його ефективності необхідно вдосконалити організаційно-економічний механізм управління за такими ключовими напрямками:

Оптимізація системи управління персоналом та підвищення мотивації працівників шляхом удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також впровадження навчальних програм з розвитку кваліфікації персоналу. Це дозволить покращити продуктивність праці та знизити ризики кадрових втрат.

Автоматизація управління ресурсами та складської логістики для зменшення матеріаломісткості та покращення ефективності використання матеріальних активів. Впровадження сучасних ERP-систем дозволить знизити витрати на матеріали та оптимізувати управління запасами.

Покращення використання основних засобів через модернізацію виробничих потужностей, що сприятиме підвищенню фондовіддачі та ефективності основних активів підприємства.

Вдосконалення системи ухвалення управлінських рішень шляхом підвищення координації між підрозділами, скорочення бюрократичних процедур та впровадження інструментів бізнес-аналітики для швидшого реагування на ринкові зміни.

Підвищення фінансової ліквідності підприємства через оптимізацію управління грошовими потоками, підвищення ефективності кредитної політики та впровадження заходів з покращення фінансового планування.

3. Очікувані результати вдосконалення механізму управління

Впровадження вдосконаленого організаційно-економічного механізму управління дозволить досягти таких результатів:

Підвищення продуктивності праці за рахунок кращої мотивації персоналу та ефективного використання кадрових ресурсів.

Зменшення матеріаломісткості та підвищення матеріаловіддачі через впровадження сучасних методів управління логістикою та ресурсами.

Зростання фондівіддачі за рахунок модернізації виробничих потужностей та ефективного використання основних засобів.

Підвищення швидкості та точності ухвалення управлінських рішень, що дозволить оперативніше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Зміцнення фінансової стабільності через покращене управління ліквідністю та фінансовими потоками.

Таким чином, вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства є необхідним кроком для підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення фінансової стабільності та створення умов для довгострокового розвитку.

Аналіз діяльності ТОВ «Союз Прод Агро» показав необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та оптимізацію його ресурсів. Цей механізм складається з організаційного та економічного компонентів, які разом визначають загальну ефективність господарської діяльності.

Організаційний механізм управління підприємством охоплює функції управління, організаційну структуру, кадровий потенціал, техніку і технологію управління, а також управлінські рішення. Однією з основних проблем, яка потребує вирішення, є уповільнення процесів ухвалення рішень, що негативно позначається на оперативності управління. Необхідно чітко розмежувати управлінські функції між рівнями керівництва, щоб уникнути дублювання обов'язків. Важливим заходом є посилення аналітичної підтримки управлінських рішень за допомогою сучасних інструментів бізнес-аналітики, які дозволять більш точно оцінювати фінансово-економічні показники підприємства. Також необхідно автоматизувати контроль за виконанням управлінських рішень, що дозволить

підвищити відповідальність керівників середньої ланки та покращити реалізацію стратегічних завдань.

Організаційна структура підприємства потребує гнучкості та оперативності в ухваленні рішень. Для цього слід розширити функції стратегічного планування та запровадити процесний підхід до управління, що забезпечить кращу взаємодію між підрозділами. Важливим кроком є зміцнення міжпідроздільної координації шляхом створення єдиної комунікаційної платформи, яка дозволить відстежувати виконання управлінських завдань у режимі реального часу.

Проблема зниження продуктивності праці потребує перегляду підходів до управління персоналом. Слід удосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання на основі KPI, що сприятиме підвищенню мотивації працівників. Важливим кроком є підвищення рівня автоматизації кадрового обліку шляхом запровадження сучасних HRM-систем, які дозволять ефективніше планувати кадрові потреби та оцінювати продуктивність персоналу. Додаткові інвестиції у навчання працівників із акцентом на цифрові технології та бізнес-аналітику також сприятимуть підвищенню професійного рівня кадрів.

Автоматизація управлінських процесів допоможе зменшити вплив людського фактора та прискорити ухвалення рішень. Важливо інтегрувати ERP-систему для управління фінансами, обліком, складськими запасами, що дозволить оптимізувати витрати підприємства. Запровадження електронного документообігу сприятиме скороченню адміністративних витрат та прискоренню виконання управлінських рішень. Додатково необхідно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для аналізу виробничих процесів, що дозволить покращити контроль за виконанням операційних стандартів.

Економічний механізм управління ефективністю підприємства включає внутрішньофірмове управління, управління виробництвом і управління персоналом. Підприємство має вдосконалити фінансове управління шляхом оптимізації управління дебіторською заборгованістю, скорочуючи терміни розрахунків із клієнтами. Важливим кроком є впровадження аналітичних моделей прогнозування ліквідності та прибутковості, що дозволить підприємству

ефективніше планувати свої фінансові потоки. Удосконалення системи управління витратами за допомогою методів управлінського обліку допоможе виявити неефективні статті витрат і вчасно їх скоротити.

Проблеми зростання матеріаломісткості виробництва вимагають покращення контролю над матеріальними потоками. Необхідно впровадити автоматизовану систему закупівель, яка дозволить ефективніше планувати потреби в сировині та зменшити надлишкові запаси. Оптимізація складської логістики шляхом інтеграції з ERP-системою дозволить контролювати рівень запасів у режимі реального часу та зменшити втрати через надлишкове зберігання продукції. Додатково потрібно застосовувати методи «ощадливого виробництва», що сприятиме зниженню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Використання основних засобів на підприємстві потребує покращення, оскільки зниження фондівіддачі свідчить про недостатню ефективність використання виробничих потужностей. Для вирішення цієї проблеми необхідно модернізувати виробниче обладнання, що сприятиме зростанню продуктивності праці та скороченню витрат на ремонт. Впровадження системи моніторингу стану обладнання дозволить своєчасно здійснювати технічне обслуговування, що допоможе запобігти аварійним простоям. Розширення програми енергоефективності також сприятиме зниженню витрат на енергоресурси та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності ТОВ «Союз Прод Агро» дозволить підприємству покращити фінансову стабільність, підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів та посилити контроль за операційною діяльністю. Впровадження сучасних методів управління, автоматизація процесів та вдосконалення кадрової політики сприятимуть зміцненню конкурентних позицій компанії та забезпеченню її сталого розвитку.

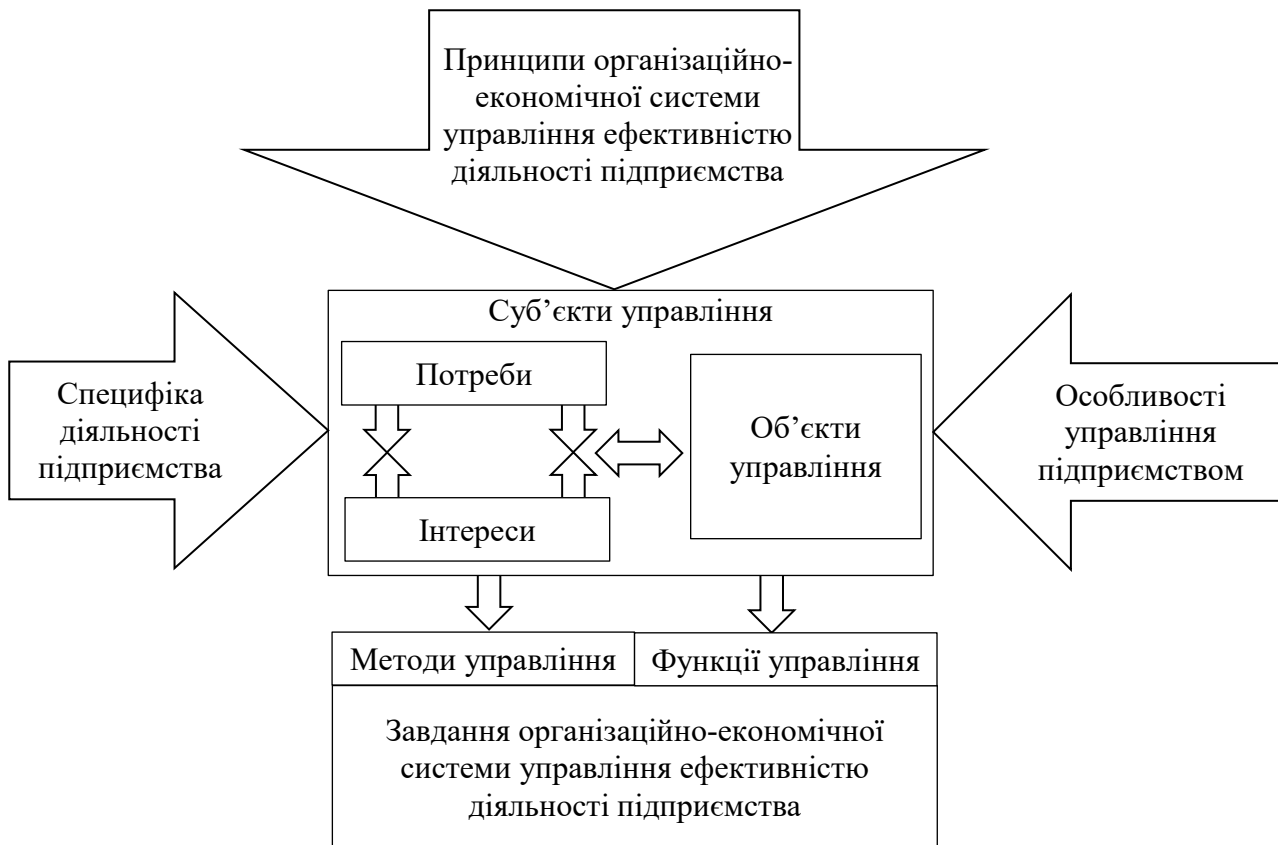


Рисунок 3.1. Структура організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності, запропонована для ТОВ «Союз Прод Агро»

Практичні заходи щодо вдосконалення механізму управління ефективністю діяльності ТОВ «Союз Прод Агро»

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Союз Прод Агро» необхідно впровадити комплексні заходи, спрямовані на оптимізацію стратегічного управління, покращення використання ресурсів, підвищення фінансової стійкості та модернізацію операційних процесів. Враховуючи особливості діяльності ТОВ «Союз Прод Агро», важливо створити гнучку систему управління, яка дозволить оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та забезпечить стабільне зростання підприємства.

1. Впровадження системи управління цілями на ТОВ «Союз Прод Агро»

Ефективне функціонування ТОВ «Союз Прод Агро» потребує чітко визначених стратегічних цілей, які узгоджуються з індивідуальними завданнями

кожного працівника. Для цього необхідно запровадити систему управління цілями (MBO), яка забезпечить прозорість у постановці завдань та їх реалізації.

Керівництво ТОВ «Союз Прод Агро» має формувати стратегічні цілі підприємства та розподіляти їх між підрозділами. Кожен працівник повинен отримати конкретні завдання, що відповідають загальним цілям компанії. Для контролю виконання планів необхідно впровадити систему оцінки ефективності, яка включає щоквартальну звітність, аналіз відхилень та коригування завдань у разі необхідності.

Запровадження аналітичних інструментів на ТОВ «Союз Прод Агро» дозволить оперативно оцінювати продуктивність роботи кожного підрозділу, виявляти слабкі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

2. Оптимізація управління запасами та складською логістикою

ТОВ «Союз Прод Агро» активно працює у сфері агропромислової діяльності, що вимагає ефективного управління складськими запасами та логістичними процесами. Для мінімізації витрат та підвищення оборотності товарних запасів необхідно впровадити сучасну систему управління запасами (WMS), яка дозволить прогнозувати потреби у сировині та продукції, запобігати дефіциту або надлишковим запасам.

Впровадження принципів Just-in-Time на ТОВ «Союз Прод Агро» дозволить значно скоротити витрати на зберігання, а також забезпечити безперебійну поставку матеріалів для виробничого процесу. Автоматизація складської логістики за допомогою ERP-системи дозволить ефективніше контролювати рівень запасів та координувати взаємодію між виробничими та комерційними підрозділами підприємства.

3. Управління дебіторською заборгованістю на ТОВ «Союз Прод Агро»

ТОВ «Союз Прод Агро» активно працює з партнерами, що передбачає великі обсяги відстрочених платежів. Для забезпечення стабільності грошових потоків необхідно вдосконалити управління дебіторською заборгованістю шляхом впровадження чіткої кредитної політики.

Розробка системи лімітів кредитування дозволить ТОВ «Союз Прод Агро» зменшити ризики неплатежів та підтримувати ліквідність на стабільному рівні. Використання факторингових послуг дасть можливість підприємству отримувати фінансові ресурси за реалізовану продукцію у найкоротші терміни, що покращить фінансовий стан компанії.

4. Управління кредиторською заборгованістю та позиковими коштами

ТОВ «Союз Прод Агро» повинно прагнути до оптимізації своєї кредиторської заборгованості. Використання можливостей відстрочки платежів перед постачальниками дозволить підприємству забезпечити додаткові ресурси для розвитку виробництва та зміцнення фінансової стабільності.

При залученні позикових коштів ТОВ «Союз Прод Агро» має ретельно планувати графік їх погашення, уникати перевантаження борговими зобов'язаннями та забезпечувати фінансування тільки критично важливих потреб.

5. Удосконалення цінової політики ТОВ «Союз Прод Агро»

Конкурентне середовище в аграрному секторі потребує ретельного підходу до формування цінової політики. ТОВ «Союз Прод Агро» має використовувати гнучкі механізми ціноутворення, враховуючи зміну вартості сировини, рівень попиту на продукцію та динаміку ринкових цін.

Регулярний аналіз ринку дозволить підприємству швидко адаптувати свою цінову стратегію до змін у зовнішньому середовищі. Запровадження спеціальних знижок та акційних програм для постійних клієнтів сприятиме підвищенню обсягів реалізації продукції та зміцненню позицій ТОВ «Союз Прод Агро» на ринку.

6. Зниження операційних витрат та підвищення рентабельності

ТОВ «Союз Прод Агро» повинно здійснити комплекс заходів щодо скорочення операційних витрат. Модернізація виробничих процесів та запровадження енергозберігаючих технологій допоможуть зменшити собівартість продукції.

Автоматизація документообігу та управлінських процесів на ТОВ «Союз Прод Агро» дозволить скоротити адміністративні витрати та оптимізувати роботу

персоналу. Впровадження методів Lean Production дасть змогу підвищити ефективність використання виробничих потужностей та мінімізувати втрати на всіх етапах операційної діяльності.

7. Використання цифрових технологій на ТОВ «Союз Прод Агро»

ТОВ «Союз Прод Агро» має активніше впроваджувати цифрові технології для покращення управління підприємством. Інтеграція ERP-системи допоможе контролювати всі бізнес-процеси підприємства в режимі реального часу та ефективно розподіляти ресурси.

Використання інструментів бізнес-аналітики дозволить ТОВ «Союз Прод Агро» здійснювати прогнозування попиту, оцінювати ефективність фінансових потоків та оптимізувати стратегічне планування. Автоматизація кадрового обліку сприятиме покращенню управління персоналом, зменшенню паперової роботи та підвищенню продуктивності праці.

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення управлінських процесів у ТОВ «Союз Прод Агро». Оптимізація логістики, дебіторської та кредиторської заборгованості, скорочення операційних витрат, модернізація виробництва та впровадження цифрових технологій дозволять підприємству покращити фінансову стабільність та підвищити ефективність використання ресурсів. Впровадження цих заходів забезпечить ТОВ «Союз Прод Агро» зміцнення ринкових позицій та створить умови для сталого розвитку.

Для подальшого вдосконалення та підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління ТОВ «Союз Прод Агро» слід зосередити увагу насамперед на організаційному аспекті, оскільки економічний компонент потребує лише незначних коригувань. З огляду на те, що підприємство майже не зазнало негативного впливу кризи, спричиненої пандемією, ключовим напрямом розвитку має стати удосконалення системи управління персоналом відповідно до обраної загальної або ділової стратегії.

Пріоритетними завданнями є посилення кадрового потенціалу компанії, особливо у сфері управління персоналом, що дозволить зміцнити позиції на ринку та ефективно використовувати наявні ресурси. Важливо забезпечити стійкість у

конкурентній боротьбі, використовуючи сильні сторони підприємства та існуючі можливості для розвитку. Формування кваліфікованого та компетентного персоналу сприятиме створенню нових конкурентних переваг, що стануть основою довгострокового зростання компанії.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає створення сприятливих умов для професійного зростання співробітників, розширення їхніх можливостей та впровадження ініціатив, що сприятимуть досягненню як корпоративних, так і особистих цілей. Максимальна реалізація творчих здібностей та ініціативності працівників сприятиме підвищенню загальної ефективності компанії.

Запровадження стратегії розвитку персоналу є складним і послідовним процесом. Досвід великих компаній свідчить, що ефективна стратегія управління кадрами повинна ґрунтуватися на чотирьох основних принципах, що забезпечують її результативність.

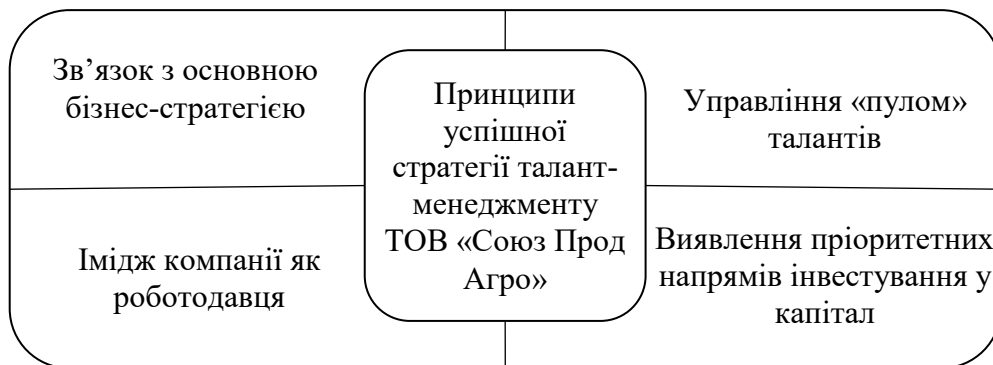


Рисунок 3.2. Принципи успішного впровадження організаційно-економічного механізму управління ефективністю ТОВ «Союз Прод Агро»

В додатку А представлено схему вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності ТОВ «Союз Прод Агро».

Перший принцип полягає у взаємозв'язку бізнес-стратегії та стратегії розвитку персоналу. Його реалізація передбачає детальний аналіз усіх аспектів корпоративної стратегії, визначення вимог до працівників та оцінку рівня їхньої залученості у процес реалізації стратегічних завдань компанії.

Другий принцип стосується ефективного управління кадровим потенціалом підприємства. Він передбачає порівняння наявних та необхідних для реалізації бізнес-стратегії професійних компетенцій персоналу. Компанія не просто реагує на зміни у структурі ринку праці, такі як дефіцит або надлишок фахівців, а завчасно планує кадрові потреби відповідно до стратегічних цілей. На цьому етапі також проводиться аналіз кадрової структури підприємства, що охоплює рівень плинності кадрів, кількість співробітників передпенсійного віку, активність процесів найму та адаптації персоналу. Отримані дані використовуються для вдосконалення процесів підбору, навчання працівників та оптимізації розподілу функціональних обов'язків між підрозділами. У результаті формується збалансований кадровий склад, що забезпечує ефективну реалізацію бізнес-стратегії підприємства.

Управління кадровим потенціалом ТОВ «Союз Прод Агро» має бути спрямоване не лише на планування кадрового резерву в традиційному розумінні, коли компанія працює з окремими перспективними співробітниками, а й на формування збалансованого кадрового складу, що забезпечить сталий розвиток підприємства. Створення ефективного «пулу талантів» дозволяє визначити ключові категорії фахівців, без яких подальший розвиток компанії буде неможливим. Після цього необхідно оцінити ефективність існуючих програм розвитку персоналу, визначити, які з них варто розширити, а від яких слід відмовитися.

Формування позитивного іміджу ТОВ «Союз Прод Агро» як роботодавця є важливим елементом стратегії управління персоналом. Для залучення, мотивації та утримання висококваліфікованих працівників необхідно позиціонувати підприємство як стабільного й привабливого роботодавця, що надає можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та конкурентної оплати праці. Розвиток персоналу повинен бути невід'ємною частиною загальної стратегії компанії, що дозволить визначити її ключові конкурентні переваги на ринку праці та підвищити привабливість для майбутніх співробітників.

Компанії, які входять до рейтингу кращих роботодавців, системно працюють над усіма аспектами кадрової політики.

При цьому особливий акцент робиться на 1-3 ключових елементах, які дозволяють забезпечити залучення потрібних фахівців, їхню адаптацію та довгострокову співпрацю з компанією.

Ефективне інвестування в персонал передбачає інтеграцію всіх попередніх етапів: реалізацію бізнес-стратегії, управління кадровим потенціалом та створення позитивного іміджу роботодавця.

Визначення пріоритетних напрямів інвестування в розвиток персоналу має відповідати функціональній, конкурентній та загальній стратегіям розвитку ТОВ «Союз Прод Агро».

Розвиток персоналу неможливий без формування необхідних знань, навичок, компетенцій та професійного досвіду співробітників. Високий рівень кваліфікації працівників є запорукою досягнення стратегічних цілей компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Талановиті співробітники відіграють ключову роль у підтримці якісного та збалансованого кадрового потенціалу компанії. Саме тому довгострокові програми розвитку персоналу мають першочергове значення, адже професійні навички та компетенції потребують постійного вдосконалення відповідно до змін ринку та технологічного прогресу.

План ТОВ «Союз Прод Агро» щодо розвитку кадрового потенціалу та управління талантами має включати три основні етапи (рис. 3.2), що забезпечать ефективну реалізацію стратегії талант-менеджменту та підвищення конкурентоспроможності компанії.



Рисунок 3.2. Основні стадії вдосконалення системи управління в ТОВ «Союз Прод Агро»

Формуючи систему управління кадровим потенціалом на ТОВ «Союз Прод Агро», важливо враховувати не лише поточний рівень професійних компетенцій і результативність працівників, а й їхній потенціал для подальшого розвитку. Однією з ключових характеристик талановитих співробітників є здатність до професійного зростання, адаптації до змін та освоєння нових навичок, що сприяє підвищенню ефективності всього підприємства.

Зважаючи на сучасні тенденції у сфері управління персоналом та враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Союз Прод Агро», у стратегічній перспективі рекомендується впровадження комплексної програми розвитку талантів, що включатиме ключові напрями управління кадровим потенціалом (рис. 3.3). Ця програма має забезпечити ефективний підхід до виявлення, підтримки та розвитку перспективних працівників, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку та підвищенню продуктивності роботи персоналу.

Формування ефективної системи управління талантами на ТОВ «Союз Прод Агро» потребує чіткої структури та етапності впровадження. Для цього розроблено план дій, який включає три ключові складові: залучення та визначення талановитих працівників, їхню оцінку та розвиток.



Рисунок 3.3. Напрямки вдосконалення системи управління ТОВ «Союз Прод Агро»

Перший етап передбачає залучення та виявлення перспективних співробітників, що може здійснюватися двома шляхами. Перший варіант – виявлення талантів серед наявного персоналу підприємства. Для цього керівникам структурних підрозділів слід приділяти особливу увагу аналізу професійних якостей працівників, оцінювати їхню ініціативність, відповідальність та здатність до кар'єрного зростання. Для визначення найкращих співробітників можна застосовувати внутрішні конкурси, змагання або спеціальні тестування. Другий варіант – залучення нових кваліфікованих фахівців через HR-відділ компанії. Цей процес включає проведення співбесід, тестувань, анкетування та інших методик оцінки, які дозволяють визначити рівень професійної підготовки потенційних кандидатів.

Другий етап – оцінка компетенцій та продуктивності працівників. Для його реалізації можуть застосовуватися два основні інструменти: система ключових показників ефективності (KPI) та регулярний аудит персоналу. KPI дозволяє отримати об'єктивну оцінку роботи кожного працівника, оскільки загальний показник результативності визначається як середнє арифметичне його основних

робочих параметрів. Автоматизація цього процесу через систему ІС дозволить скоротити час на обробку даних та підвищити точність оцінювання.

Аудит персоналу проводиться керівниками напрямків у форматі співбесіди. У межах цього процесу аналізується рівень теоретичних знань працівника, його обізнаність у продуктах компанії, розуміння історії бренду, операційних стандартів та знання бонусної системи для клієнтів. Оцінки, отримані в ході співбесіди, вносяться до спеціального журналу, який веде тренер відповідного напрямку. Це дозволяє комплексно оцінювати кожного працівника за двома ключовими критеріями – рівнем професійних знань та практичною ефективністю.

Третій етап передбачає розвиток кадрового потенціалу підприємства. Для цього можливе впровадження кількох програм формування кадрового резерву ТОВ «Союз Прод Агро» (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Проекти створення кадрового резерву ТОВ «Союз Прод Агро»

Проект	Технологія впровадження проекту
1	2
Лідерська програма	Працівники, які працюють у ТОВ «Союз Прод Агро» понад 6 місяців, можуть взяти участь у програмі розвитку талантів «Лідери» Після формування нової групи учасників стартує навчальний курс, що включає три рівні підготовки: а) «Лідер-новачок» – для тих, хто лише розпочинає шлях розвитку в управлінні; б) «Лідер-спеціаліст» – для працівників, які прагнуть удосконалити свої професійні компетенції; в) «Лідер-керівник» – для співробітників, які мають потенціал для управлінської діяльності. Навчальна програма складається з чотирьох модулів, які реалізуються щоквартально. В рамках кожного етапу учасники проходять тренінги, виконують практичні завдання та закріплюють отримані навички у власному профілі. За успішне виконання завдань і активну участь у навчальних заходах працівники отримують бали, які враховуються в загальному рейтингу програми. По завершенню курсу учасники автоматично зараховуються до кадрового резерву компанії для подальшого кар'єрного зростання.

1	2
Програма «Експерт»	Досвідчені працівники, які мають глибокі професійні знання та експертні навички, можуть долучитися до спеціальної програми. Програма включає два напрями підготовки: а) «Експерт з організації процесів» – для спеціалістів, які мають стратегічне бачення та вміння ефективно керувати бізнес-процесами; б) «Експерт-консультант» – для працівників, які володіють високими комунікативними навичками та можуть передавати знання іншим. Після успішного завершення програми учаснику присвоюється статус експерта, а також надається відповідний знак відзнаки.

Ці програми спрямовані на підтримку перспективних працівників, надання їм можливостей для професійного зростання та створення ефективної системи кар'єрного просування всередині компанії.

Запровадження цих програм підвищить рівень лояльності працівників до ТОВ «Союз Прод Агро», стимулюватиме їхню мотивацію до подальшого професійного розвитку та сприятиме кар'єрному зростанню персоналу. Мотивація формується на основі задоволення від роботи та прагнення до набуття нових компетенцій.

Незалежно від займаної посади, талановитий працівник повинен відчувати, що його внесок у розвиток компанії є важливим, а сама компанія, своєю чергою, створює сприятливі умови для його професійного та кар'єрного зростання. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити наступні підходи:

- створення ефективної системи професійного розвитку персоналу;
- забезпечення прозорості, чесності та відкритості у взаємодії між працівниками та керівництвом;
- удосконалення процедур управління персоналом та чітка система оцінки ефективності;
- конкурентна система матеріального стимулювання;
- соціальний пакет, що відповідає сучасним потребам працівників;
- створення можливостей для самореалізації та розкриття потенціалу працівників.

Турбота про персонал та створення комфортних умов праці позитивно впливають на залученість співробітників, що, у свою чергу, сприяє зростанню виробничих та економічних показників, а також забезпечує стабільність діяльності ТОВ «Союз Прод Агро». Оскільки висококваліфіковані працівники завжди є затребуваними на ринку праці, важливо розробити ефективну систему мотивації, що дозволить утримувати ключових фахівців у компанії.

Багатьом співробітникам важлива підтримка керівництва, тому доцільно організовувати регулярні неформальні зустрічі з топ-менеджментом ТОВ «Союз Прод Агро», на яких обговорюватимуться актуальні питання розвитку компанії та кар'єрні перспективи працівників. Крім того, для підвищення мотивації персоналу можуть бути запроваджені наступні заходи:

- створення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації;
- розробка чіткої системи кар'єрного зростання та просування по службі;
- запровадження гнучкої системи пільг відповідно до потреб працівників;
- організація наставництва та індивідуального супроводу нових працівників;
- впровадження передових підходів до управління персоналом та їхнє активне застосування на практиці;
- створення корпоративної культури, що сприятиме продуктивній роботі та розвитку компанії;
- розробка ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Отже, продумана стратегія розвитку персоналу є ключовим інструментом у досягненні стратегічних цілей ТОВ «Союз Прод Агро». Вона забезпечує системний підхід до залучення, утримання та професійного розвитку співробітників, що сприятиме підвищенню ефективності організаційно-економічного механізму управління компанією.

3.2. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

ТОВ «Союз Прод Агро» реалізує свою продукцію переважно через дилерську мережу, а також використовує прямі канали продажу. Основним каналом збуту є співпраця з офіційними дилерами як в Україні, так і за її межами.

Дилерська мережа підприємства є чітко структурованою системою, що включає виробника, оптових та роздрібних посередників, які працюють як єдина команда. Важливо відзначити, що дилерську мережу не слід плутати із сукупністю незалежних посередників, що можуть співпрацювати з різними постачальниками. Досвід показує, що робота через велику кількість неконтрольованих незалежних дилерів призводить до низької ефективності продажів, конфліктів між дилерами (горизонтальних) та між дилерами і виробником (вертикальних). Незалежні дилери часто не дотримуються стандартів постачальника, що може негативно впливати на імідж компанії та ефективність усього каналу збуту.

Натомість дилери ТОВ «Союз Прод Агро» працюють на основі офіційних угод із компанією. Така співпраця передбачає спільне досягнення цілей щодо збільшення обсягів продажів та оптимізації витрат. Виробник гарантує своєчасне постачання продукції високої якості, забезпечує супутній сервіс та надає право використання торгової марки компанії для реклами. Дилери, своєю чергою, не лише дбають про власний прибуток, а й працюють на зміцнення загального іміджу компанії, розширення клієнтської бази та підвищення довіри до бренду.

Стратегія розвитку дилерської мережі ТОВ «Союз Прод Агро»

1. Процес створення та розвитку дилерської мережі підприємства включає ряд важливих етапів:
2. Визначення основних категорій продукції, що необхідні споживачам, а також рівня супутнього сервісу.
3. Формування чітких цілей і визначення можливих обмежень для каналу збуту.

4. Оцінка оптимальних варіантів побудови дилерської мережі та розподілу продукції.
5. Визначення типів торгових посередників, які найкраще відповідають стратегії компанії.
6. Встановлення оптимальної кількості дилерів для ефективного покриття територій та мінімізації конфліктів між ними.
7. Чітке розмежування повноважень дилерів та механізмів контролю за їх діяльністю.

Спеціалісти ТОВ «Союз Прод Агро» здійснюють ретельний відбір дилерів, керуючись принципом селективності. Це означає, що на кожній території може працювати обмежена кількість дилерів, що дозволяє запобігати внутрішній конкуренції, покращити керованість мережі та підвищити якість обслуговування клієнтів. У деяких випадках підприємство надає дилерам ексклюзивні права на реалізацію продукції в певних регіонах, що забезпечує стабільне партнерство та стимулює лояльність до бренду. Проте, надання ексклюзивних прав означає часткову втрату контролю над окремими ринками, оскільки дилери мають значний вплив на просування продукції в регіоні.

ТОВ «Союз Прод Агро» активно працює над створенням оптимальної системи мотивації дилерів. Основне завдання компанії – вибудувати довгострокові партнерські відносини, які будуть вигідними як для дилерів, так і для виробника.

Для підтримки лояльності дилерів підприємство забезпечує:

- постійний розвиток дилерської мережі через навчальні програми, тренінги та спільні зустрічі;
- прозорість у співпраці, що гарантує взаємну довіру та ефективну роботу;
- стабільність поставок та конкурентні умови співпраці, що дозволяють дилерам будувати довгострокові відносини з клієнтами;
- додаткові бонуси та фінансове стимулювання, що мотивують дилерів на підвищення обсягів продажів.

ТОВ «Союз Прод Агро» розробляє гнучку систему управління дилерською мережею, яка враховує інтереси обох сторін. Основна мета цих заходів – переконати дилерів у стабільності партнерства, що дозволяє їм розвивати власний бізнес, а також сприяє зростанню компанії.

Підприємство дотримується принципу взаємовигідного співробітництва, де дилери отримують необхідну підтримку, а компанія – ефективний збут своєї продукції. Формування професійної дилерської мережі є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Союз Прод Агро», адже це дозволяє забезпечити стабільність продажів, розширення ринків збуту та зміцнення позицій бренду на ринку.

Таблиця 3.2.

Основні критерії відбору роздрібних торгових партнерів ТОВ «Союз Прод Агро»

Критерії вибору	Причини вибору
1	2
Структура збутової мережі	Чим більше торгових точок і персоналу задіяно в процесі реалізації продукції, тим вищий потенціал дилера.
Динаміка продажів за останні роки	Стабільне або зростаюче збільшення обсягів продажу свідчить про надійність партнера. Компанії з тривалим досвідом роботи можуть забезпечити значні обсяги реалізації з перших етапів співпраці.
Асортимент продукції, що реалізується дилером	Якщо дилер працює з продукцією конкурентів – можлива співпраця, проте слід оцінити рівень його лояльності. Реалізація взаємодоповнюючих товарів є перевагою. Чим вищий рівень якості товарів, які продає дилер, тим більше можна довіряти його професіоналізму.
Цінова політика дилера	Надмірне заниження цін може вказувати на недостатній рівень компетенції збутового персоналу та ризики демпінгової конкуренції.
Кількість постачальників у дилера	Якщо дилер працює з великою кількістю виробників, важливо впевнитися, що продукції ТОВ «Союз Прод Агро» буде приділено достатню увагу.
Репутація на ринку	Високий рівень довіри серед клієнтів та партнерів є ключовим критерієм. Перевагою є прагнення до лідерства, помірна агресивність у ринковій стратегії та надійність у співпраці.
Фінансова стабільність	Достатні фінансові ресурси та стійке фінансове становище партнера є запорукою довготривалого партнерства. Сезонні коливання продажів не повинні суттєво впливати на діяльність дилера.
Територіальне покриття та цільова аудиторія	Чим ширше охоплення ринку, тим краще. Однак важливо уникати дублювання та потенційних конфліктів між дилерами в межах однієї території.
Рівень професійної підготовки	Наявність досвідченого персоналу, що володіє знаннями у сфері бізнесу, маркетингу та управління клієнтською базою, є показником зрілості компанії-партнера.

Додаткові можливості розширення збуту	Наявність налагоджених бізнес-зв'язків та каналів збуту є додатковою перевагою для співпраці.
---------------------------------------	---

ТОВ «Союз Прод Агро» вибудовує ефективну модель співпраці з дилерськими партнерами, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток збутової мережі та підвищити рівень продажів. Управління дилерською мережею організовується на основі формування лояльності партнерів, забезпечення вигідних умов співпраці, навчання дилерів, регулярного контролю їхньої діяльності та підтримки постійної комунікації. Компанія прагне створити довгострокові відносини з дилерами, щоб вони не сприймали співпрацю як тимчасову. Чіткі домовленості, прозорі умови та відповідальне ставлення до партнерів формують довіру та сприяють стабільності збутової мережі.

ТОВ «Союз Прод Агро» активно залучає своїх дилерів до стратегічного розвитку та підтримує їхню участь у реалізації спільних проєктів. Для підвищення мотивації партнерів компанія використовує систему фінансового стимулювання, що включає дилерську знижку від роздрібною ціни, знижки за швидку оплату, відстрочки платежів, кредитні лінії, премії за досягнення високих показників збуту та безкоштовну доставку продукції транспортом виробника. Завдяки цим заходам дилери отримують економічно вигідні умови співпраці, а ТОВ «Союз Прод Агро» забезпечує стабільний розподіл своєї продукції по всій території України.

Розвиток дилерської мережі став стратегічно важливим напрямком діяльності підприємства, що дозволяє збільшити продажі та скоротити витрати на збут. Основною причиною такого вибору стало швидке розширення покриття ринку, що дозволяє охопити всю територію України значно швидше, ніж через пряму реалізацію. Завдяки співпраці з дилерами компанія знижує витрати на персонал, відкриття регіональних офісів та маркетингове просування, оскільки дилери самостійно займаються рекламою продукції. Крім того, дилерська мережа забезпечує доступ до додаткових ресурсів, зокрема до вже налагодженої інфраструктури, фінансових можливостей партнерів та їхньої клієнтської бази.

У таблиці 3.3 представлено аналіз ефективності розвитку дилерської мережі для реалізації продукції ТОВ «Союз Прод Агро» на території України.

Розрахунок ефективності заходів щодо розвитку дилерської мережі для збуту продукції ТОВ «Союз Прод Агро» в Україні, млн. грн.

Показники	Роки				Відхилення		
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2026 / 2025
Дохід від продажу продукції через дилерську мережу	2315,4	3010,0	3925,2	4480,6	694,6	915,2	555,4
Собівартість товарів, реалізованих дилерами	1166,6	1516,5	1977,6	2257,4	349,9	461,1	279,8
Витрати на збут у межах дилерської мережі	320,8	417,0	526,9	537,0	96,2	109,9	10,1
Чистий фінансовий результат від продажів через дилерську систему	1994,6	2593,9	3398,3	3943,6	599,3	804,4	545,3
Витрати на реалізацію однієї одиниці продукції при прямих продажах	0,155	0,154	0,153	0,15	-0,001	-0,001	-0,003
Чистий прибуток	804,2	862,7	985,1	1062,7	58,5	122,4	77,6
Рівень рентабельності продукції	170,98	171,04	171,84	174,7	0,06	0,8	2,86
Рентабельність операційної діяльності	86,15	86,18	86,58	88,02	0,03	0,4	1,44

Основними перевагами цього підходу є збільшення обсягів продажу, зменшення чистих збитків компанії за рахунок скорочення витрат на пряму реалізацію, оптимізація витрат на маркетингові заходи та підвищення ефективності збутової політики.

Розширення дилерської мережі є стратегічно правильним рішенням для забезпечення довготривалого розвитку компанії на ринку України. Такий підхід дозволяє зміцнити позиції підприємства, зменшити фінансові ризики та підвищити загальну ефективність системи збуту.

Для підвищення ефективності комунікаційної політики ТОВ «Союз Прод Агро» пропонується реалізувати низку заходів, спрямованих на покращення

взаємодії з потенційними клієнтами, підвищення впізнаваності бренду та оптимізацію цифрових каналів зв'язку.

Першим кроком має стати створення офіційних спільнот у найпопулярніших в Україні месенджерах, що демонструють стабільне зростання аудиторії. Це дозволить поширювати інформацію про діяльність компанії, продукцію, новинки, акції та заходи серед широкого кола потенційних клієнтів. Такий метод не потребує значних фінансових витрат, оскільки адміністрування спільнот можна доручити співробітнику відділу маркетингу, що усуває необхідність залучення додаткового персоналу чи сторонніх спеціалізованих агентств.

Другим напрямком є покращення брендингу компанії, що сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Союз Прод Агро» на ринку та підвищенню впізнаваності бренду. Для цього доцільно залучити спеціалізоване агентство для розробки комплексної стратегії, що потребуватиме одноразової інвестиції, після чого подальше підтримання бренду здійснюватиметься внутрішніми силами компанії.

Третім важливим заходом є оптимізація та просування офіційного сайту компанії, що дозволить покращити його ефективність та збільшити обсяги онлайн-продажів. Основним завданням фахівців з маркетингу стане підняття позицій сайту ТОВ «Союз Прод Агро» у результатах пошукових систем для забезпечення більшого охоплення цільової аудиторії.

Додатковим заходом, що сприятиме залученню нових клієнтів, є організація та проведення розіграшів, які привертають значну увагу споживачів до продукції компанії та створюють позитивний імідж бренду.

Просування в соціальних мережах є ще одним ключовим напрямком, що дозволить значно розширити цільову аудиторію та підвищити рівень залученості потенційних клієнтів.

План реалізації цих заходів на 2023–2026 рр представлений у таблиці 3.4.

Заходи	Характеристика	Роки		
		2024	2025	2026
1. Утворення пабліків у месенджерах	Задля створення пабліків особливе фінансування не потрібне -варто їх створити у Telegram, Viber.	Створення пабліків - січень- лютий. Упродовж наступних місяців - наповнення новинами	Поширення новин про акційні пропозиції, застосування ботів	Наповнення новинами. Зростання аудиторії.
2. Вдосконалення брендингу	Посилення візуального сприйняття бренду. Розміщення банера із логотипом компанії на найбільших інтернет-майданчиках. Використання ненав'язливої реклами у торгових точках, в місцях найбільшого скупчення людей, особливо в святкові дні	Розроблення банера. Тестування . Розміщення (платне) на сайтах різних компаній.	Розміщення логотипу із назвою компанії у торгових й розважальних центрах.	Використання банеру задля співучасті в спонсорстві, розважальних заходах
3. Просування сайту і його оптимізація	SEO-оптимізація, просування, постійне наповнення цікавими новинами, інформація щодо досягнень компанії	Оптимізація внутрішня та зовнішня.	Вихід на перші позиції у пошуку.	Перехід із банера, розміщеного на інших майданчиках, на сайт компанії.
4. Розіграші	Організація й проведення розіграшів - цінних призів та ін. Залучення потенційних клієнтів до процесів розвитку компанії	Організація розіграшів у новорічні свята.	Проведення розіграшів тричі на рік, але з невеликою кількістю переможців.	Розіграші 2 рази на рік, але з більшою кількістю переможців.
5. Просування у соцмережах	Необхідне постійне наповнення акаунтів новинами про акції й нові об'єкти, а не періодично. Розміщення інформації про особливості розвитку компанії	Постійне наповнення новинами. Мінімально - 1 раз на місяць, оптимально - 2 й більше разів за 1 тиждень.		

Окрім зазначених рекомендацій, варто звернути увагу на базову SEO-оптимізацію сайту. Хоча цей процес і виконується внутрішніми спеціалістами компанії, частота його оновлення є недостатньою для забезпечення високої ефективності онлайн-продажів, тому необхідно переглянути підхід до SEO-стратегії та запровадити систематичну роботу з оптимізацією контенту.

Для покращення якості трафіку та зменшення кількості нецільових відвідувачів компанії доцільно використовувати низькочастотні пошукові запити. Оптимальним підходом є просування кожного товару за його конкретною назвою. Окрім внутрішньої оптимізації вебсайту, необхідно також провести комплексну зовнішню оптимізацію. Очікуваний термін окупності проєкту становить три роки, що є достатнім періодом для досягнення стабільного рівня чистого прибутку.

Висновки до розділу 3

Розвиток організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності ТОВ «Союз Прод Агро» є необхідним етапом для підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення її стійкого зростання. У цьому розділі було обґрунтовано ключові напрями вдосконалення управлінських процесів, покращення системи мотивації персоналу, оптимізації дилерської мережі та розширення комунікаційної політики компанії.

З метою підвищення ефективності управління персоналом запропоновано систему розвитку талантів, що передбачає навчальні програми для працівників, формування кадрового резерву та запровадження системи мотивації, спрямованої на залучення й утримання кваліфікованих фахівців. Важливу роль у цьому процесі відіграє управління «пулом талантів» та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності праці та ефективності роботи підприємства.

Оптимізація дилерської мережі є ще одним важливим напрямом удосконалення механізму управління компанією. Було обґрунтовано, що

розширення дилерської мережі дозволить збільшити обсяги продажів, скоротити витрати на збут, зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільний розвиток компанії на ринку. Залучення нових дилерів допоможе покращити географічне охоплення, водночас оптимізація умов співпраці сприятиме підвищенню рівня лояльності партнерів та зміцненню позицій бренду.

У сфері маркетингової стратегії запропоновано заходи з удосконалення комунікаційної політики компанії. Основні напрямки включають створення офіційних спільнот у месенджерах, покращення брендингу, SEO-оптимізацію вебсайту, активне просування у соціальних мережах та організацію маркетингових активностей, таких як розіграші та рекламні кампанії. Це дозволить розширити цільову аудиторію, підвищити впізнаваність бренду та стимулювати попит на продукцію компанії.

Окрім цього, проаналізовано окупність запропонованих заходів. Очікуваний термін реалізації стратегії становить три роки, після чого компанія зможе отримати стабільний чистий прибуток від упроваджених рішень. Запропоновані заходи спрямовані на комплексне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Союз Прод Агро», що дозволить оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та збільшити фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством сприятиме забезпеченню довготривалого розвитку, підвищенню ефективності бізнес-процесів та зміцненню позицій компанії на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було здійснено комплексний аналіз ефективності управління ТОВ «Союз Прод Агро» та розроблено рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Робота охопила теоретичний, аналітичний та практичний аспекти, що дозволило не лише визначити загальні підходи до оцінки ефективності підприємства, а й виявити проблемні зони його функціонування та запропонувати ефективні методи їх усунення.

У першому розділі було досліджено основні теоретичні засади управління ефективністю підприємства, визначено поняття ефективності, її складові та основні методи оцінки. Було виявлено, що ефективність діяльності підприємства визначається через фінансові, операційні, організаційні та соціальні показники. Кожна з цих груп має ключове значення для оцінки результативності управління підприємством. Аналіз показав, що використання комплексного підходу до оцінки ефективності дозволяє своєчасно виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення.

Другий розділ роботи був присвячений аналізу ефективності діяльності ТОВ «Союз Прод Агро». Дослідження показало, що підприємство має стабільні фінансові результати, однак у 2023 році спостерігалось зниження доходу від реалізації продукції на 8,81%.

Хоча рентабельність продажів зросла, рентабельність власного капіталу знизилася на 30,87%, що свідчить про неефективне використання власних фінансових ресурсів. Аналіз фінансової стабільності показав позитивні зрушення, зокрема збільшення коефіцієнта автономії, однак ліквідність залишається на недостатньому рівні.

Оцінка управління підприємством виявила проблеми у координації підрозділів, ухваленні управлінських рішень та рівні автоматизації бізнес-процесів. Незважаючи на покращення у сфері автоматизації управління,

спостерігалось зниження продуктивності праці та ефективності використання матеріальних ресурсів.

Третій розділ був спрямований на розробку пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Основні напрями покращення включають розвиток кадрового потенціалу, оптимізацію дилерської мережі та удосконалення маркетингової стратегії компанії.

Запропоновано впровадження системи розвитку талантів, що передбачає навчальні програми, формування кадрового резерву та покращення системи мотивації персоналу.

Розширення дилерської мережі дозволить збільшити обсяги продажів, оптимізувати витрати на збут та зменшити фінансові ризики. Запропоновані заходи з удосконалення комунікаційної політики передбачають активне використання цифрових каналів зв'язку, покращення брендингу, SEO-оптимізацію вебсайту та активну присутність у соціальних мережах. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Союз Прод Агро»

1. Впровадження системи розвитку персоналу, що включає навчальні програми, формування кадрового резерву та покращення системи мотивації, спрямованої на утримання кваліфікованих фахівців.
2. Оптимізація дилерської мережі шляхом розширення географічного охоплення та підвищення лояльності дилерів, що сприятиме зростанню продажів і зменшенню витрат на збут.
3. Удосконалення комунікаційної політики, зокрема активізація роботи в соціальних мережах, SEO-оптимізація сайту та просування бренду для розширення аудиторії та підвищення впізнаваності компанії.
4. Посилення автоматизації управлінських процесів, що дозволить оптимізувати внутрішню взаємодію між підрозділами, скоротити витрати та підвищити швидкість ухвалення рішень.

5. Запровадження більш ефективного контролю за витратами, що передбачає детальний аналіз матеріальних і фінансових ресурсів, що дозволить покращити фінансову стійкість підприємства.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління підприємством, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку. Очікується, що реалізація запропонованої стратегії упродовж трьох років дозволить досягти стабільного зростання прибутку, оптимізувати бізнес-процеси та покращити загальні фінансово-економічні показники ТОВ «Союз Прод Агро».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В. О. Методичні положення визначення факторів впливу на ефективність проведення реорганізації діяльності. Бізнес Інформ. 2022. № 2. С. 146-152.
2. Андрійчук В. Економіка аграрних підприємств / В. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф ; пер. з англ. – К. : Основи, 2004. – 519 с.
4. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
5. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 260 с.
6. Бутко М., Задорожна С., Іванова Н. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 424 с.
7. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодруку, 2019. 264 с.
8. Василенко В. Менеджмент: теорія та практика / В. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 368 с.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. І В.О. Василенко. Т.І. Ткаченко. - 2-е вид., виправ, та доп. - К. : ЦНЛ. 2014. - 400 с.
10. Верба В.А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. І В.А. Верба. О.М. Гребешкова. -К.: КНЕУ, 2017.-482 с.
11. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
12. Гаврильченко О. В., Кривобок К. В. Оцінка ефективності бізнесу. Опорний конспект лекцій. 2020. Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course /view.php?id=7184>.

- 13.Гейдор А.П., Заремба К.В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. Ефективна економіка. 2020. -No 8. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_27.
- 14.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] : навч. посібник / В.Г. Герасимчук. - К. : КНЕУ. 2020. - 360 с.
- 15.Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 307 с.
- 16.Деренська Я.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2023. №1(99). С. 81-85.
- 17.Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. осіб./ В. Л. Дикань. В. О. Зубенко. О. Маковоз, І. В. Токмакова. О. В. Шраменко - К.: «Центр учбової літератури». 2018. - 272 с.
- 18.Друкер П. Ефективний керівник / П. Дракер ; пер. з англ. – К. : Українська асоціація менеджменту, 2002. – 320 с.
- 19.Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
- 20.Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
- 21.Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва: навчальний посібник / Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. Вінниця: ВНТУ, 2011. 131 с.
- 22.Економіка фірми / За заг. ред. Н.П. Іващенко. М.: Проспект, 2019. 528 с.
- 23.Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: [підручник] / Ю. Б. Іванов та ін. ; Харківський національний економічний ун-т. - Х.: ВД —ІНЖЕК, 2019. - 560 с.

- 24.Клівець П. Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб] / П. Г. Клівець. - К. : Академвидав. 2017.-320 с.
25. Коваленко Н. Основи економічної ефективності підприємств / Н. Коваленко. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 276 с.
- 26.Козик В.В., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Організація виробництва : Підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
- 27.Койбічук, В., Боженко, В., Дзюбенко, О., Петрик, С., Дрозд, С., & Леонов, Г. (2022). ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ: МАКРО- ТА МІКРОВИМІРИ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(46), 407–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3889>.
- 28.Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
- 29.Курбацька Л.М., Самілик Т.М., Шутько Т.І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. Економіка та держава. 2021. No 7. С. 57-61.
30. Лігоненко Л. Управління підприємством в умовах нестабільності / Л. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2012. – 380 с.
- 31.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 32.Маркіна І.А. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
- 33.Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / М.М. Мартиненко. І.А. Ігнат'єва. - К. : Каравела, 2016. - 320 с.
- 34.Маршалок М. С. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. для самостійного вивчення дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» Київ, 2014. 322 с.
- 35.Мороз В.С., Тельнов А.С. Організація виробництва : навчальний посібник. Львів : Новий світ 2000. 2020. 256 с.
36. Мочерний С. Економічна теорія: підручник / С. Мочерний. – К. : Академвидав, 2015. – 520 с.

- 37.Наконечна Т.В., Прокопенко К.О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), No 6. С. 124-131.
38. Новосьолова Г. Оптимізація управлінських рішень на підприємстві / Г. Новосьолова. – Одеса : ОНУ імені І.І. Мечникова, 2017. – 314 с.
39. Носова Н. Основи економічної ефективності виробництва / Н. Носова. – К. : Видавничий дім «Комп'ютерпрес», 2005. – 312 с.
- 40.Організація виробництва: підручник / А. І. Яковлев [та ін.]; ред.: А. І. Яковлев, С. П. Сударкіна, М. І. Ларка; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. інт.». Харків: НТУ «ХП», 2016. 436 с.
- 41.Організація виробництва: практикум / Т.В. Кравченко, Т.С. Онисенко. К.: ВПЦ «Київський університет», 2017. 191 с.
42. Орлов П. Ефективність управління підприємством / П. Орлов. – Львів : Видавничий дім «Галицька академія», 2016. – 265 с.
- 43.Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. No 6. С. 190-195.
44. Парето В. Manuale di Economia Politica / В. Парето. – Milano : Società Editrice Libreria, 1906. – 560 р.
- 45.Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
- 46.Петрович Й. М., Захарчин Г. М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с
- 47.Пономаренко В.С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: Наукове видання / В. С. Пономаренко. А. М. Золотарьов, О. М. Ястремська, І. М. Волик та ін. — Х.: Вид. ХНЕУ 2015. — 452 с
- 48.Порохня В. М. Стратегічне управління: навч. посіб. / Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. - К.: Центр учбової літератури, 2018. - 224 с.

49. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1997. – 454 с.
50. Прядко В. Економічна ефективність підприємницької діяльності / В. Прядко. – К. : Видавничий центр «Академія», 2014. – 280 с.
51. Радева М. М. Економічна ефективність діяльності підприємства: методичний і практичний аспекти. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4 (2). С. 94-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4(2)__15)
52. Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент : навч. посібник. Полтава : НУПП ім. Ю. Кондратюка, 2020. 552 с.
53. Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування / Д. Рікардо ; пер. з англ. – К. : Основи, 1997. – 432 с.
54. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55
55. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: [підручник] І М. Г. Саєнко. — Тернопіль: Економічна думка. - 2016. - 390 с.
56. Саймон Г. Адміністративна поведінка / Г. Саймон ; пер. з англ. – К. : Основи, 2001. – 432 с.
57. Сидоренко О. Організація ефективної діяльності підприємства / О. Сидоренко. – Харків : Інжек, 2015. – 292 с.
58. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / А. Сміт ; пер. з англ. – К. : Port-Royal, 2001. – 848 с.
59. Сотник А.А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2020. №2. С. 63-68. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7735>
60. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. – Київ : КНЕУ, 2017. – 418 с.

61. Тарасенко Г. Економічний механізм ефективного використання ресурсів підприємства / Г. Тарасенко. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. – 254 с.
62. Тимофеев В.М. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. для студ. екон. спец. / В.М. Тимофеев, Г.С. Черноіванова: Укр. інж.-пед. акад. -Х.: Скорпіон. 2019. - 135 с.
63. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. І О.М. Тридід— Х.: Вид-во «ХДЕУ», 2020. — 364 с.
64. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск №6 (74). С. 160-167. URL: <https://er.knutd.edu.ua>
65. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер ; пер. з англ. – К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2008. – 238 с.
66. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. (2021). Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(35), 248–257. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076>

ДОДАТКИ

