

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПОГОДЖЕНО

**В.о. декана факультету
аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри
менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: : «Формування системи управління організацією
на основі КРІ»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. екон. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**
к. екон. н., доцент

_____ **Оксана ГАВРИШ**
(підпис)

Виконала

_____ **Олександра СЕМЕНОВА**
(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«_____» _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
ЗДОБУВАЧУ**

Семеновій Олександрі Михайлівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування системи управління організацією на основі КРІ»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 25.02.2025 р. № 230 «С»

**Термін подання завершеної роботи на кафедру
2025.11.25**

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні й зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистичні дані та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні аспекти формування системи управління організацією на основі КРІ.**
- 2. Діагностика формування системи управління СТОВ «АГРОКО» на основі КРІ**
- 3. Шляхи удосконалення формування системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ**

Дата видачі завдання «29» листопада 2024 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи _____**

Оксана ГАВРИШ

Завдання прийняла до виконання _____

Олександра СЕМЕНОВА

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування системи управління організацією на основі КРІ»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і
адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Семенової Олександри Михайлівни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 91 сторінці, у тому числі робота містить 27 таблиць, 7 рисунків та 55 використаних джерела.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти формування системи управління організацією на основі КРІ. Наведено сутність та зміст ключових показників ефективності, розкрито особливості системи управління організацією на основі КРІ. Охарактеризовано методичні підходи до системи управління організацією на основі КРІ.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці формування системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ. Здійснено загальну характеристику діяльності СТОВ «Агроко», проведено аналіз формування системи управління СТОВ «Агроко» та здійснено її оцінку на основі КРІ.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо удосконалення формування системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ. В результаті проведених досліджень розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ, стратегічні напрями оптимізації системи управління СТОВ «Агроко» та використання зарубіжного досвіду формування

системи управління організацією на основі КРІ.

Ключові слова:

Управління, система, організація, управління організацією, КРІ, ефективність, мотивація, стратегія.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРІ	11
1.1. Сутність та зміст ключових показників ефективності	11
1.2. Особливості системи управління організацією на основі КРІ	19
1.3. Методичні підходи до формування системи управління організацією на основі КРІ	26
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТОВ «АГРОКО» НА ОСНОВІ КРІ	36
2.1. Загальна характеристика діяльності організації	36
2.2. Аналіз формування системи управління СТОВ «Агроко»	44
2.3. Оцінка системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ	54
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТОВ «АГРОКО» НА ОСНОВІ КРІ	62
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ	62
3.2. Стратегічні напрями оптимізації системи управління СТОВ «Агроко»	68
3.3. Використання зарубіжного досвіду формування системи управління організацією на основі КРІ	74
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища, інтенсивною конкуренцією та прискоренням цифрової трансформації бізнес-процесів, особливої важливості набувають ефективні механізми управління організацією. Традиційні методи оцінювання результатів діяльності, що переважно базуються на фінансових показниках, уже не забезпечують достатнього рівня інформативності для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень. Вони дозволяють оцінити лише загальний фінансовий результат, але не відображають ключових факторів розвитку організації, не вказують на проблемні зони та не дають змоги прогнозувати майбутні тенденції.

У зв'язку з цим зростає потреба у використанні сучасних інструментів системи управління результативністю, серед яких особливе місце займають ключові показники ефективності (KPI). KPI дають змогу забезпечити прозорість управлінських процесів, підвищити ступінь контролю за досягненням стратегічних цілей, а також встановити чіткі критерії оцінювання діяльності як організації загалом, так і її окремих структурних підрозділів та працівників. Використання KPI сприяє перетворенню великих масивів інформації на актуальні управлінські дані, що значно підвищує якість, швидкість і обґрунтованість управлінських рішень.

Особливої актуальності впровадження KPI набуває в умовах цифровізації та поширення концепції управління на основі даних (Data-Driven Management), що дає можливість підвищувати гнучкість та адаптивність організацій, формувати ефективні системи мотивації персоналу та забезпечувати сталі конкурентні переваги. Водночас для України питання формування систем управління на основі KPI є надзвичайно важливим у контексті інтеграції до європейського економічного простору, реформування державного сектора та модернізації підходів до менеджменту в бізнес-середовищі.

Дослідженням питань теорії і практики формування системи управління

організацією на основі КРІ займалися вітчизняні і зарубіжні учені, такі як: Д. Парменгер, В. Балановська, О. Гавриш, М. Бець, А. Каміллері, М. Гупта, Т. Лаврененко, С. Капітанець, О. Кириченко, О. Рознер, С. Цюцюра, Т. Цалко, М. Мармаза, М. Пілецька, Л. Романюк, Ю. Семененко, М. Щеглова, А. Поддєрьогін, В. Боковець, О. Мороз, А. Білокудря, О. Іванова, Т. Тюріна, Т. Назарчук, Д. Бауер, В. Екерсон, Д. Чавес, С. Македонський, О. Крамаренко, М. Лавренко та інші.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи управління організацією на основі КРІ, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування системи управління організацією на основі КРІ. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити сутність та зміст ключових показників ефективності;
- обґрунтувати особливості системи управління організацією на основі КРІ;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи управління організацією на основі КРІ;
- надати загальну характеристику діяльності організації;
- проаналізувати формування системи управління організацією;
- здійснити оцінку системи управління організацією на основі КРІ;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності системи управління організацією;
- запропонувати стратегічні напрями оптимізації системи управління організацією;
- розглянути зарубіжний досвід формування системи управління організацією на основі КРІ.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління

організацією на основі КРІ.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів формування системи управління організацією на основі КРІ. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах СТОВ «Агроко».

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування системи управління організацією на основі КРІ. Для досягнення поставленої у магістерській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв’язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації; матричний та SWOT-аналізу – при визначенні стратегічного портфелю підприємства, сильних та слабких сторін його діяльності, а також можливостей і загроз, та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація СТОВ «Агроко», а також результати опитування і власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення формування системи управління організацією на основі КРІ, що сприятиме підвищенню прибутковості та ефективності її діяльності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської

кваліфікаційної роботи апробовані на: VI Міжнародна науково-практична конференція «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 3 січня 2025 р.) та V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 30 квітня 2025 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 91 сторінці, у тому числі робота містить 27 таблиць, 7 рисунків та 55 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ КРІ

1.1. Сутність та зміст ключових показників ефективності

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високим темпом змін, значною конкуренцією та невизначеністю зовнішнього середовища, що ставить перед організаціями нові вимоги до систем управління. Традиційні підходи, що базуються переважно на класичних методах планування та контролю, у таких умовах часто виявляються недостатніми, оскільки вони не забезпечують своєчасної оцінки результатів діяльності та швидкого реагування на зміни. В умовах динамічного розвитку ринку підприємства повинні не лише зберігати наявні позиції, а й постійно вдосконалювати внутрішні процеси, підвищувати продуктивність і ефективність використання ресурсів, забезпечувати інноваційний розвиток та конкурентоспроможність. У цьому контексті особливого значення набувають ключові показники ефективності (КРІ), які дозволяють організаціям визначати стратегічні пріоритети, встановлювати конкретні та вимірювані цілі, оцінювати прогрес у їх досягненні та оперативно коригувати управлінські рішення. КРІ допомагають виділити найважливіші аспекти діяльності, що безпосередньо впливають на результативність організації, і визначити способи їх вимірювання, створюючи основу для об'єктивної оцінки результатів, своєчасного втручання у разі відхилень та підвищення мотивації персоналу.

Показники ефективності загалом є індикаторами, які надають корисну інформацію щодо виконання конкретних завдань або програм діяльності організації, і зазвичай представлені у формі індексів, відсоткових величин або інших зіставних показників, що регулярно моніторяться та порівнюються з встановленими критеріями. Вони дозволяють оцінити, наскільки ефективно функціонує організація в напрямі досягнення своїх завдань, оптимізації процесів та реалізації стратегічних цілей, а також визначити можливості для покращення

продуктивності. Показники ефективності повинні бути вимірюваними, перевірюваними, об'єктивно відображати досягнення цілей і неупереджено характеризувати стан організації. OECD визначає показник ефективності як кількісний або якісний індикатор, що забезпечує надійний та простий спосіб оцінювання результативності діяльності, переважно з точки зору процесу реалізації [46].

Ідея вимірювання продуктивності та результативності діяльності існує протягом століть, проте поняття «ключові показники ефективності» набуло особливої популярності саме в умовах сучасного бізнес-середовища. Концепція КРІ сформувалася у другій половині ХХ століття у відповідь на зростання складності бізнес-процесів та потребу систематичного контролю ключових аспектів діяльності. Спочатку КРІ використовувалися переважно у фінансовій сфері та обліку, проте з часом їх застосування поширилося на маркетинг, управління персоналом, технологічні процеси та інші напрямки діяльності. Використання КРІ дозволяє компаніям зосереджувати ресурси на стратегічно важливих цілях, підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати гармонійний розвиток організації.

У широкому розумінні КРІ є показниками діяльності структурних підрозділів або організації загалом, що сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей. Вони становлять підмножину загальних показників ефективності, відображаючи критично важливі фактори успіху організації. Цільові значення КРІ встановлюються заздалегідь і потребують систематичного, довгострокового моніторингу для отримання об'єктивної оцінки результатів. OECD визначає КРІ як підгрупу показників, що вважаються найбільш важливими для досягнення кінцевих цілей і використовуються для постійного контролю прогресу [46].

Байер К. підкреслює, що КРІ є кількісними метриками, які відображають продуктивність організації на всіх рівнях, забезпечуючи узгодженість дій структурних підрозділів та підзвітність співробітників [41]. Водночас В. Екерсон зазначає, що не будь-який показник, що вимірює ділову активність, можна

вважати KPI; він повинен відповідати стратегії розвитку організації та відображати продуктивність заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей [44]. Таким чином, KPI виступають не лише інструментом оцінки результатів, а й важливим механізмом стратегічного управління, який дозволяє організаціям адаптуватися до змін, оптимізувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток у конкурентному середовищі. У табл. 1.1 відображено типові складові ключового показника ефективності організації.

Таблиця 1.1

Складові елементи ключових індикаторів ефективності організації*

Сфера	Зміст
Стратегія	KPI втілюють стратегічну мету організації.
Цілі	KPI вимірюють ефективність організації щодо досягнення конкретних цілей. Такі цілі визначають у процесі стратегічного планування і можуть мати різні форми (наприклад, досягнення певного рівня, підвищення/зниження конкретних KPI).
Діапазони	Досягнення цілей ідентифікується через встановлення діапазонів ефективності (не менше/не більше, від/до або досягнення коректного рівня).
Кодування	Діапазони можуть кодуватися у спеціалізованому програмному забезпеченні, що дає змогу візуально відобразити ефективність (через використання різних кольорів та графічних елементів).
Часові межі	Для цілей організації встановлюються строки, протягом яких вони мають бути досягнуті. Ці строки часто діляться на більш малі проміжки часу, щоб забезпечити можливість проміжного моніторингу продуктивності.
Контрольні значення	Досягнення цілей вимірюється щодо певного базису або цільового орієнтира. Результати попереднього року часто служать як такий орієнтир, але також можуть бути використані довільні числа або зовнішні орієнтири.

Примітка. * Джерело: [17]

Аналогічної позиції дотримується С. Рознер, який вказує на те, що саме фокус на стратегічних або довгострокових цілях організації відрізняє KPI від операційних показників діяльності, які не є об'єктом інтересу громадськості та управлінців найвищого рівня [49].

Експерти аудиторської компанії «PricewaterhouseCoopers» підкреслюють, що впровадження великої кількості ключових показників ефективності без чіткого визначення тих, які є дійсно ключовими для досягнення стратегічних

цілей організації, не сприяє підвищенню її результативності та ефективності. Вибір КРІ є унікальним для кожної компанії і здійснюється з урахуванням її конкретної стратегії, особливостей бізнес-процесів і пріоритетів розвитку. Досвід організацій як публічного, так і приватного секторів свідчить, що оптимальна кількість КРІ зазвичай коливається від чотирьох до десяти, що дозволяє зосередити увагу на ключових аспектах діяльності без перевантаження системи оцінювання. Такої позиції дотримуються й відомі дослідники Р. Каплан та Д. Нортон, які наголошують, що загальна кількість КРІ не повинна перевищувати двадцять показників, щоб забезпечити ефективне управління та контроль за прогресом організації [32; 48].

У науковій та практичній літературі виокремлюють два фундаментальні типи КРІ: показники-підсумки та показники-драйвери. КРІ-підсумки, або індикатори з запізненням, відображають результати минулої діяльності та найчастіше мають фінансовий характер, наприклад, доходи, прибуток, рентабельність капіталу чи рівень задоволеності клієнтів. У свою чергу, КРІ-драйвери спрямовані на оцінку поточного та потенційного стану діяльності організації, що безпосередньо впливає на показники-підсумки. Такі індикатори є більш прогностичними і дозволяють керівництву та працівникам своєчасно коригувати процеси для досягнення запланованих результатів, що особливо важливо для органів державного управління та великих підприємств [38]. Рознер С. додатково виділяє показники ефективності (*efficiency indicators*), які характеризують повноту використання ресурсів з метою досягнення визначених підсумкових цілей, що дає змогу оцінити не тільки результати, а й оптимізацію процесів та ресурсів [48].

Водночас українські дослідники, зокрема Цалко Т. Р. та Невмержицька С. М., пропонують трохи інший підхід до розуміння КРІ, визначаючи ключовий показник ефективності (КПЕ) як вимірювану величину, що демонструє рівень досягнення організацією стратегічних або тактичних цілей бізнесу. Вони зазначають, що КПЕ використовуються на різних рівнях управління: на високому рівні – для оцінки загальної ефективності організації, а

на низькому – для аналізу ефективності окремих процесів у відділах, таких як продажі, маркетинг, HR, підтримка та інші [52]. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку діяльності організації та її підрозділів, інтегруючи показники у систему стратегічного та оперативного управління.

З огляду на структуру та функціональні особливості організацій приватного і публічного секторів, ефективність можна оцінювати на трьох основних рівнях. На стратегічному рівні здійснюється оцінка результатів діяльності організації в цілому за допомогою КРІ, які зазвичай відображають фінансові результати, задоволеність клієнтів, якість управління та компетентність персоналу. На операційному рівні оцінюються безпосередні процеси та операції, що сприяють досягненню поставлених цілей, наприклад, виробництво продукції або надання послуг. На індивідуальному рівні оцінюється ефективність роботи окремих працівників та посадових осіб на основі встановлених стандартів і цілей, що забезпечує мотивацію персоналу та відповідність його діяльності стратегічним пріоритетам організації. Такий багаторівневий підхід дозволяє формувати збалансовану систему КРІ, яка забезпечує комплексну оцінку результативності та підтримує ефективне управління на всіх рівнях організації.

Ієрархія рівнів оцінювання ефективності діяльності суб'єкта (як публічного, так і приватного сектору економіки) зображена на рис. 1.1.

Таким чином, КРІ – це система показників, яка може бути імплементована, виключно на стратегічному рівні оцінювання суб'єкта з метою моніторингу досягнення поставлених стратегічних цілей. Виходячи з цього, кількість КРІ має бути обмежена кількістю стратегічних цілей суб'єкта, оскільки саме з них декомпонуються цілі оперативного рівня.

З іншого боку, показники оцінювання ефективності, що застосовуються на оперативному та індивідуальному рівнях, не завжди можуть вважатися ключовими. Як правило, вони використовуються для деталізації КРІ за структурними підрозділами та робочими процесами – на оперативному рівні, а також залежно від ефективності окремих працівників – на індивідуальному рівні.



Рис. 1.1. Ієрархія рівнів оцінювання ефективності організацій*

Примітка. *Джерело [22]

Показники підсумкових результатів, або КРІ-підсумки, мають спільну характеристику: вони формуються на основі сукупності багатьох управлінських заходів і дають загальне уявлення про те, наскільки ефективно організація або її підрозділи рухаються у напрямі досягнення стратегічних цілей. Водночас, такі показники не надають інформації щодо конкретних дій або заходів, які необхідно здійснити для покращення функціонування організації. КРІ-підсумки зазвичай охоплюють більш тривалий період часу, порівняно з показниками, що відстежуються на оперативному рівні: вони аналізуються щомісяця або щокварталу, тоді як ключові показники ефективності оцінюються щоденно або щотижнево, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та коригувати управлінські рішення.

Між підсумковими показниками та КРІ функціонує проміжна категорія показників ефективності, які відображають результативність роботи окремих підрозділів, відділів або співробітників. Ці проміжні індикатори дозволяють детально оцінити, як конкретні елементи організації впливають на загальні результати, а ключові показники ефективності (КРІ) концентруються на тих аспектах діяльності, що мають найбільше значення для поточного і перспективного успіху організації [34].

Парментер Д. пропонує дещо видозмінений підхід до концепції КРІ. На відміну від класичної ієрархії показників, що рухаються від індивідуального рівня до стратегічного, він пропонує формувати КРІ залежно від потенційного впливу того чи іншого показника на перспективи розвитку організації. Згідно з цим підходом, КРІ не лише демонструють, наскільки успішно організація рухається у напрямі досягнення стратегічних цілей, а й надають інформацію щодо управлінських рішень, які можуть бути реалізовані для покращення критично важливих сфер діяльності, що визначають її майбутній успіх.

Каміллері Е., доктор бізнес-адміністрування, наголошує на практичній значущості КРІ для досягнення послідовних та прийнятних результатів організацією, будь то державна установа чи приватна компанія. На його думку, КРІ забезпечують можливість системної оцінки діяльності та координованої роботи команди, де кожен співробітник усвідомлює свої цілі та завдання і працює над їх досягненням у межах загальної стратегії. Каміллері підкреслює, що зазвичай організації використовують не один, а декілька КРІ для комплексної оцінки ефективності підрозділів, робочих груп або окремих співробітників. При цьому КРІ високого рівня спрямовані на оцінку результативності підрозділів, тоді як КРІ низького рівня фокусуються на індивідуальній діяльності. Крім того, науковець наголошує на необхідності релевантності КРІ, їх відповідності стратегії організації та наявності детальної методики вимірювання, а також критично важливих даних, які дозволяють визначити, наскільки ефективно досягаються цілі як організації, так і окремих її співробітників [14].

Таким чином, сучасний підхід до формування КРІ передбачає не просто оцінку результатів, а інтеграцію цих показників у систему стратегічного та оперативного управління, що дозволяє організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність і забезпечувати стійке зростання в умовах конкурентного та турбулентного ринку. У ході дослідження встановлено, що ефективні КРІ повинні відповідати принципу «SMART»:

- 1) конкретними (specific, S) – ефективний КРІ повинен бути точним і

однозначним. Це означає, що має бути сформоване єдине визначення показника, яке гарантує, що різні користувачі інтерпретуватимуть його однаково та, як наслідок, будуть робити правильні висновки щодо подальших дій;

2) вимірюваними (measurable, M) – відповідно до даного принципу КРІ повинен відповідати сфері, у якій він застосовується і забезпечувати можливість вимірювання реальних значень показника та порівняння їх з базовими;

3) досяжними (achievable, A) – вартість досягнення встановленого значення КРІ має бути розумною, він може бути досягнутий в існуючих реаліях функціонування організації;

4) релевантними (relevant, R) – КРІ має слугувати для оцінки ефективності діяльності щодо досягнення цілей організації, надавати додаткову інформацію про виконання стратегії організації точно в часі, тобто давати можливість приймати актуальні управлінські рішення. Якщо КРІ не спрямований на оцінку досягнення стратегічних цілей, будь-які управлінські рішення, що базуватимуться на його використанні, не вплинуть на ефективність організації;

5) обмеженими у часі (time-bound, T) – для кожного КРІ бажано встановити період, протягом якого він має бути досягнутий. Реалізація та стандартизація КРІ має бути чітко прив'язаною до часу [47].

Каміллері Е. зазначає, що КРІ, визначені за принципами SMART, можуть мотивувати працівників і підвищувати їхню задоволеність роботою, що сприяє підвищенню ефективності організації та формуванню культури досягнень. Він підкреслює важливість реалістичності КРІ: недосяжні показники демотивують персонал і керівництво, тоді як досяжні та релевантні КРІ допомагають досягати цілей і стимулюють підвищення продуктивності на індивідуальному рівні [12].

Таким чином, ключові показники ефективності (КРІ) є важливим інструментом для вимірювання та оцінки ефективності діяльності компанії чи конкретного проекту. Їх використання спрямоване на визначення, вимірювання та відстеження ключових показників, які відображають досягнення стратегічних

цілей.

Ключовий показник ефективності – це метрика, яка відображає ступінь досягнення певних цілей або результатів у контексті стратегії чи бізнес-плану. Використання КРІ дозволяє оцінити ефективність діяльності на всіх рівнях організації, спрямовуючи увагу на ті аспекти, які мають вирішальне значення для досягнення успіху.

1.2. Особливості системи управління організацією на основі КРІ

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все складнішим та конкурентнішим, КРІ стає необхідним інструментом для визначення пріоритетів, вимірювання результатів та вдосконалення стратегії. Компанії використовують КРІ для створення прозорих метрик, які дозволяють оцінити власну продуктивність, виявити слабкі місця та вжити заходи для подальшого вдосконалення.

Роль ключових показників ефективності (КРІ) наведено на рис. 1.2:



Рис. 1.2. Роль КРІ в системі управління організацією*

Примітка. *Джерело: [8]

- Вимірювання прогресу: КРІ виступає як інструмент вимірювання

прогресу та досягнень компанії. Це може стосуватися фінансових показників, таких як прибуток чи оборот, або нефінансових аспектів, таких як рівень клієнтської задоволеності. Завдяки КРІ, компанії можуть ясно визначати, наскільки ефективно вони реалізують свої стратегічні цілі.

- Фокус на стратегічних цілях: КРІ допомагає фокусувати увагу команди на стратегічних цілях компанії. Визначення ключових показників, пов'язаних з стратегією, сприяє усвідомленню пріоритетів та направленню зусиль на досягнення важливих завдань.

- Підвищення ефективності: Використання КРІ дозволяє виявляти ефективні та неефективні аспекти діяльності компанії. Аналіз результатів КРІ дозволяє вчасно виявляти проблеми та вживати заходів для підвищення продуктивності та ефективності.

- Мотивація та залученість персоналу: Встановлення чітких та вимірюваних цілей через КРІ може слугувати джерелом мотивації для персоналу. Якщо співробітники розуміють, як їхня робота впливає на ключові показники успіху компанії, це може збільшити їхню залученість та ефективність.

- Адаптація до змін: КРІ дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Шляхом вимірювання та аналізу КРІ, компанії можуть вчасно реагувати на виклики та можливості, забезпечуючи гнучкість та стійкість.

- Покращення систем управління: Впровадження КРІ сприяє вдосконаленню систем управління в компанії. Регулярний моніторинг та аналіз КРІ допомагає ідентифікувати найефективніші стратегії та процеси, що дозволяє постійно покращувати бізнес-операції.

- Створення прозорості та відповідальності: Визначення КРІ створює прозорість в організації. Коли кожен відділ або співробітник знає свої цілі та очікування, це сприяє відчуттю відповідальності та взаємної підтримки в досягненні загальних цілей.

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все складнішим та конкурентнішим, КРІ стає необхідним інструментом для визначення пріоритетів, вимірювання результатів та вдосконалення стратегії. Компанії

використовують КРІ для створення прозорих метрик, які дозволяють оцінити власну продуктивність, виявити слабкі місця та вжити заходи для подальшого вдосконалення.

Основна роль КРІ полягає в тому, щоб перетворити стратегічні цілі на конкретні вимірювані показники, які можна відстежувати та аналізувати. Це допомагає визначити, чи вдається компанії реалізовувати свою стратегію та вчасно реагувати на зміни в середовищі.

Впровадження системи КРІ в організації проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи впровадження системи КРІ в організації*

Примітка. *Побудовано автором на основі [16]

Етап 1. Формування стратегії.

Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Стратегія організації повинна

бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділені задачі для окремих структурних підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити засоби і час.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху.

На другому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності.

На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є КРІ, які, як кількісний показник виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до, так званих, «ключових». Кількість КРІ повинні бути обмеженими (для реальності їх виконання і якості моніторингу). Крім того, вибрані КРІ повинні стимулювати працівників на здійснення відповідних дій.

Основні вимоги, які висуваються до КРІ:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї організації;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому виразі;
- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для працівника.

Структура системи КРІ залежить від індустріальної специфіки організації і від задач структурного підрозділу.

Етап 4. Розробка і оцінка збалансованої системи показників.

На даному етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність впливатимуть на прийняття управлінського

рішення.

Об'єднання КРІ в систему збалансованих показників визначається декількома умовами, перш за все, об'єктом контролю, в ролі якого може виступити структурний підрозділ, а також необхідністю оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, встановленої для даного підрозділу. Це звужує список КРІ і залишає тільки ті показники, які важливі для оцінки.

Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження КРІ.

На даному етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Як і будь-яка зміна системи управління організацією, впровадження системи КРІ також наражається на обмеження і протидію. Причин тому декілька:

- по-перше, це неготовність організації впроваджувати систему КРІ;
- по-друге, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою і керівники старої формації можуть сприйняти дану систему як інструмент тиску;
- по-третє, наявність інформаційних систем. Роль даного чинника не може бути недооціненою;
- по-четверте, чинник постійного використання системи КРІ. Якщо система КРІ не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля;
- по-п'яте, необхідно враховувати, що система КРІ не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю організації.

Ключовими індикаторами успішної реалізації системи КРІ є:

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності – це є лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
- визначення цілі організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові затрати організації;

- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;
- підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;
- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Позитивний ефект упровадження системи КРІ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки при дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації.

Для розробки ефективної системи КРІ кожен показник роботи оцінюється відповідно до критеріїв. Іншими словами, необхідно перевірити, чи дійсно сформульований показник є ключовим та надійним і чи можна ним керуватися при оцінці результатів діяльності.

В рамках теорій менеджменту виділяють безліч різних критеріїв, перерахуємо деякі з них (рис. 1.4).

Критерії необхідні для того, щоб визначити, чи відповідає їм показників і чи варто включати в загальну систему КРІ, розроблену для компанії. Багато компаній у роботі використовують неправильні критерії, причому помилково називають їх ключовими показниками ефективності. Компаніям, що виділяють 20 або більше КРІ, не вистачає ні концентрації, ні узгодженості у діях, і вони зазвичай досягають меншого, ніж могли б. Небагато компаній насправді вдало контролюють свої справжні КРІ. Найчастіше в компаніях немає чіткого поділу КРІ на стратегічні та нормативні.



Рис. 1.4. Основні характерні критерії KPI в системі управління організацією*

Примітка. *Побудовано автором

В результаті стає проблематично виділити ключові показники з повного набору показників діяльності. Як наслідок, відбувається моніторинг менш значущих показників, виконується суттєвий обсяг роботи, який не призводить до певних результатів.

Існує кілька правил чи критеріїв визначення ключових показників діяльності компанії.

Ключові показники ефективності мають бути вимірні, і вимірюватись за однією схемою. Інакше висловлюючись, показники мають вимірюватись єдиним способом. Кожен ключовий показник діяльності повинен бути не тільки вимірний, але вимірний у відповідність з єдиною технологією оцінки показника. Єдиним способом вирішення цієї проблеми є загальна домовленість керівників різних структурних підрозділів. Крім того, слід виробити єдині стандарти, наприклад для конвертації валют, системи бонусів, розподілу заробітної плати. Ці стандарти можуть бути вбудовані у додатки до нормативної документації щодо впровадження KPI, щоб усі співробітники компанії могли працювати, спираючись на них.

Принциповим моментом в застосуванні системи KPI в управлінні організацією є чітке розуміння призначення даної методики та її обмежень і є ефективним інструментом для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Але важливо не лише мати систему KPI, а й постійно використовувати її на практиці, здійснюючи контроль за виконанням поставлених стратегічних задач.

1.3. Методичні підходи до формування системи управління організацією на основі KPI

Ключові показники ефективності (KPI) компанії виконують багатогранну функцію, що виходить за межі простого моніторингу фінансових показників. Вони дозволяють не лише оцінювати економічні результати, а й впливати на моральний стан працівників, рівень задоволеності клієнтів, а також досягнення інших стратегічно важливих цілей, які визначають довгострокове зростання та успіх бізнесу. Впровадження системи KPI створює основу для об'єктивного оцінювання результатів діяльності та визначення пріоритетів у прийнятті управлінських рішень, що робить її ключовим інструментом сучасного управління [55].

По-перше, KPI забезпечують вимірюваність цілей організації. Завдяки

цим показникам керівництво може чітко визначити, чи досягає бізнес своїх стратегічних завдань і наскільки ефективно реалізуються встановлені стратегії. Така вимірюваність дозволяє не лише оцінювати поточні результати, а й своєчасно коригувати управлінські дії для досягнення більш високої ефективності.

По-друге, КРІ надають інформацію та зворотний зв'язок щодо діяльності компанії. Показники формують детальний і зрозумілий огляд результатів на різних рівнях організації та забезпечують керівництво надійними даними в реальному часі, що є необхідним для оперативного прийняття рішень. Це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони бізнес-процесів, а також визначати сфери, які потребують вдосконалення.

По-третє, впровадження КРІ сприяє освітньому та професійному розвитку персоналу. Чіткі та прозорі показники стимулюють конкуренцію між співробітниками, підвищують зацікавленість у досягненні результатів та створюють умови для виникнення інновацій. Крім того, завдяки КРІ персонал краще розуміє стратегічні цілі компанії та свою роль у досягненні цих цілей, що сприяє формуванню культури навчання та безперервного розвитку.

По-четверте, КРІ мають значний вплив на мораль та мотивацію персоналу. Вони дозволяють оцінювати досягнення співробітників, надавати їм позитивний зворотний зв'язок і розробляти системи бонусів та винагород, що стимулюють досягнення високих результатів. Відсутність оцінки може призвести до того, що важливі досягнення залишаються непоміченими, що демотивує персонал і знижує ефективність роботи.

По-п'яте, система КРІ забезпечує послідовність та наступність у стратегічному управлінні. Незважаючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, КРІ дозволяють зберігати системний моніторинг довгострокових стратегічних цілей. Вони формують стабільну основу для управлінських рішень і забезпечують безперервну оцінку ефективності, що є критично важливим для адаптації бізнесу до умов постійних змін.

Отже, КРІ є ключовим інструментом, що допомагає відповісти на питання

щодо розвитку компанії та оптимізації управлінських рішень. Водночас впровадження таких показників часто створює додаткові управлінські завдання та питання, які вимагають уваги керівництва. Лише правильне використання КРІ дозволяє трансформувати ці дані в ефективну політику управління та забезпечити стаке зростання організації, підвищення продуктивності та формування культури досягнень на всіх рівнях.

Нині ще досі не розроблено єдино прийнятої системи показників ефективності, однак у найбільш загальному вигляді їх можна згрупувати у 4 основних сфери діяльності підприємства (фінансові показники, показники активності клієнтів, показники бізнес-процесів, показники управління персоналом) та 18 базових КРІ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні найбільш популярні та використовувані КРІ у практиці діяльності організацій*

Назва показника		Тлумачення показника
Англійською мовою	Переклад	
<i>Фінансові показники</i>		
Profit	Прибуток	Необхідно аналізувати як валову, так і чисту норму прибутку, для кращого розуміння успішності діяльності компанії
Cost	Вартість	Вимірник ефективності витрат, який використовують для визначення політики управління витратами
LOB Revenue Vs. Target	Дохід проти цілі	Це порівняння між фактичним доходом та прогнозованим доходом. Аналіз розбіжностей між цими двома показниками допоможуть визначити, як працює компанія в напрямку досягнення поставлених цілей
Cost Of Goods Sold	Вартість проданих товарів	Обчисливши всі виробничі витрати на продукт, який продає компанія, можна отримати інформацію про те, як повинна виглядати марка товару. Ця інформація є ключовою при визначенні конкурентної позиції товару на ринку
Day Sales Outstanding (DSO)	День продажів (DSO)	Показник, який показує кількість днів за які компанія збирає дебіторську заборгованість. Визначається шляхом поділу дебіторської заборгованості на кількість загальних кредитних продажів помножену на кількість днів (період, який аналізується)
Sales By Region	Продажі за регіонами	Аналіз продажів у регіональному розрізі дає змогу визначити найбільш успішні та розробити план заходів для тих, які відстають від поставлених цілей

Продовження табл. 1.2

LOB Expenses Vs. Budget	Витрати проти бюджету	Порівняння фактичних витрат із прогнозованим бюджетом дасть змогу створити ефективніший бюджет компанії в майбутньому
Показники активності клієнтів		
Customer Lifetime Value (CLV)	Ціннісна вартість клієнта	CLV допомагає переглянути ефект, який отримує компанія від довготривалих відносин із клієнтами. Даний показник дасть змогу зрозуміти який канал допоможе завоювати найкращих клієнтів з найменшими витратами
Customer Acquisition Cost (CAC)	Вартість придбання клієнта	CAC – це розподіл загальних витрат на залучення нових клієнтів відповідно до різних часових рамок. Це одиниці з найважливіших показників електронної комерції, оскільки за його допомогою можна оцінити економічну ефективність маркетингових кампаній
Customer Satisfaction & Retention	Задоволеність клієнтів	Показник задоволеності клієнтів та відсоток клієнтів, які повторюють покупку (також часто використовується в електронній комерції)
Net Promoter Score (NPS)	Чистий показник промоутера	Щоб визначити NPS, щоквартально клієнти проходять опитування, щоб побачити, наскільки ймовірно, що вони порекомендують продукцію компанії
Number of Customers	Кількість клієнтів	Подібно до прибутку, цей показник ефективності є досить простим. Визначаючи кількість придбаних та втрачених клієнтів. За допомогою даного показника керівництво компанії може зрозуміти, чи продукція компанії задовольняє чи не задовольняє потреби клієнтів
Показники бізнес-процесів		
Customer Support Tickets	Підтримка клієнтів з допомогою запитів	Аналіз кількості нових запитів, кількості вирішених запитів та часу вирішення допоможе створити найкращий відділ обслуговування клієнтів у галузі
Percentage Of Product Defects	Відсоток дефектної продукції	Візьміть кількість несправних одиниць і поділіть їх на загальну кількість одиниць, вироблених у часовий період, який ви вивчаєте. Це дасть вам відсоток бракованої продукції. Ясна річ, чим нижче ви можете отримати це число, тим краще
LOB Efficiency Measure	Загальний показник ефективності	Ефективність може бути виміряна по-різному в кожній галузі. Ефективність виробничої компанії, може бути виміряна як кількість одиниць вироблених щогодини
Показники управління персоналом		
Employee Turnover Rate (ETR)	Коефіцієнт обороту працівників	ETR – кількість працівників, які звільнились з компанії розділена на середню кількість працівників
Percentage Of Response To Open Positions	Відсоток відповідей на відкриті позиції	Відсоток кваліфікованих претендентів, які подають заявки на відкриті вакансії компанії
Employee Satisfaction	Задоволеність працівників	Вимірювання задоволеності працівника за допомогою опитувань та інших показників є життєво важливим для здоров'я компанії

Примітка. *Систематизовано автором за: [3; 14; 27]

На практиці впровадження базових показників ефективності зазвичай включає чотири стадії [53]:

- компанія переводить своє корпоративне бачення у вимірювані операційні цілі, які повідомляються працівникам;
- операційні цілі пов'язані з індивідуальними цілями ефективності персоналу, які періодично оцінюються;
- внутрішні процеси встановлюються для задоволення та/або перевищення стратегічних цілей та очікувань клієнтів компанії;
- ключові показники ефективності аналізуються для оцінки та надання рекомендацій щодо покращення показників діяльності компанії та створення умов для довгострокового інтенсивного розвитку.

KPI зазвичай вимірюють раз на місяць. Проте науковці рекомендують проводити вимірювання KPI раз на тиждень, що в результаті дозволить виділити 52 точки даних за один рік, а не 12. Таким чином, більша вибірка дає змогу більш чітко визначити проблемні зони та зосередитись на їх вирішенні з досягненням кращого фінансового результату в майбутньому.

На думку партнера компанії МакКінсі Д. Бугрова [4], системи контролю та управління результатами являють собою сукупність систематичних процесів, процедур і методологічних підходів, які використовуються для оцінки результатів діяльності компанії і зворотної дії з метою їх поліпшення. Подібна система управління результатами бізнесу складається з трьох елементів, а саме:

- набір KPI і процеси та інформація, що забезпечують їх вимірювання і моніторинг;
- механізм визначення цільових значень KPI;
- процес управління на основі KPI – ітеративний процес постановки завдань, планування роботи та оцінки результатів з використанням механізму ключових показників ефективності.

Розробка і впровадження заснованої на KPI системи управління результатами пов'язано з ухваленням на рівні підприємства ряду концептуальних рішень щодо широти обхвату цієї системи, рівня деталізації KPI

і їх доведення до найнижчих рівнів організації тощо (рис. 1.5). Значною мірою характер цих рішень визначатиметься практичною доцільністю і специфічними цілями підприємства.

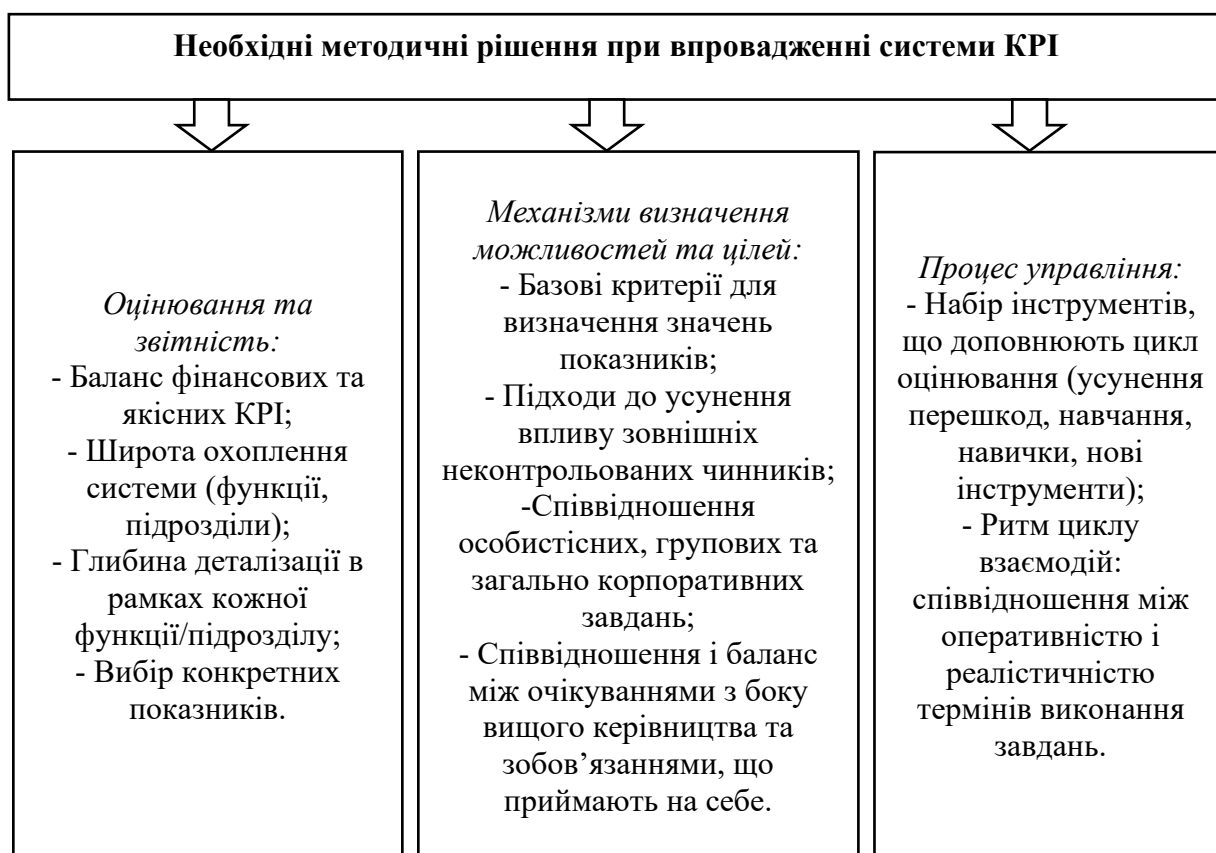


Рис. 1.5. Складові організаційного забезпечення системи управління на базі КРІ*

Примітка. *Джерело: [16]

Серед ключових аспектів формування системи управління на основі КРІ особливе значення має механізм визначення цільових значень ключових показників ефективності. Від того, наскільки грамотно встановлені цілі, залежить не лише точність моніторингу результатів бізнесу, а й здатність системи стимулювати підприємство до досягнення стратегічних завдань. Для ефективного функціонування такої системи необхідно розробити чіткий механізм постановки цільових значень, який враховує специфіку бізнесу, його стратегію та внутрішні процеси. У світовій економічній думці визначення цільового рівня КРІ вважається одним із найскладніших і найобговорюваніших

питань.

Згідно з дослідженнями компанії McKinsey, успішні підприємства часто встановлюють два рівні ключових показників ефективності: базовий і випереджуючий. Іншими словами, встановлюється мінімально необхідний рівень, що забезпечує базові результати, та бажаний рівень, що стимулює прагнення до максимального ефекту. Така подвійна система цілепокладання у поєднанні з продуманою схемою компенсації – відносно невеликі виплати за досягнення базового рівня і значні бонуси за перевищення випереджуючих показників – ефективно мотивує працівників та підприємство загалом до досягнення високих результатів.

Третім невід'ємним елементом системи управління на основі КРІ є формалізовані процеси планування, розподілу та оцінювання завдань. Вони передбачають чітке формування завдань для підрозділів та окремих співробітників, планування роботи для їх досягнення, регулярну оцінку виконання та внесення необхідних коректив. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників.

За результатами досліджень компанії McKinsey, у практиці компаній застосовуються два основні підходи до формування системи КРІ. Перший – підхід, заснований на фінансових показниках, коли КРІ визначаються шляхом дезагрегації ключових фінансових результатів компанії, а відповідальність за досягнення окремих показників закріплюється за підрозділами нижчого рівня. Цей підхід забезпечує чітку орієнтацію на фінансовий результат, проте його недоліком є обмеженість: він не завжди дозволяє комплексно оцінити всі аспекти діяльності організації.

Другий підхід – орієнтація на ключові чинники успіху стратегії чи бізнес-моделі. Для кожного фактора успіху визначаються відповідні індикатори, на основі яких формуються КРІ. Недоліком цього підходу є інколи складність прямого зв'язку між показниками та фінансовим результатом, а також між індикаторами та факторами успіху, які вони відстежують.

Окрім зазначених підходів, у системах КРІ можуть використовуватися якісні або «м'які» показники, які оцінюють діяльність підрозділів та керівників у непрямих аспектах, таких як якість взаємодії між відділами, розвиток навичок підлеглих або ефективність управлінських процесів. Хоча такі показники мають допоміжний характер, вони відіграють важливу роль у стимулюванні бажаної поведінки співробітників і формуванні корпоративної культури, орієнтованої на результат.

У підсумку варто зазначити, що система КРІ є ефективним способом оцінки бізнес-процесів, однак її використання потребує дотримання певних базових правил:

1. Стратегічні КРІ повинні бути узгоджені з стратегічними цілями. Доцільно слідкувати за тим щоб стратегічні показники були важливими для реалізації стратегії та регулярно переглядались після будь-яких змін в стратегії компанії. Необхідно переконатись, що обрані раніше показники є релевантними та тісно пов'язаними з конкретною ціллю компанії в межах генеральної стратегії.

2. Інтеграція КРІ в стратегічну структуру управління. Ефективність КРІ можна підвищити, інтегруючи їх у рамки стратегічного управління. Однією з найпопулярніших фреймворків є збалансована система показників. Незважаючи на певні труднощі в його практичній реалізації, науковці та практики рекомендують використовувати систему збалансованих показників.

3. Застосування детальних критеріїв для вибору репутації. Через обмежені ресурси не можливо аналізувати всі можливі показники. Таким чином, необхідно обирати КРІ на основі таких критеріїв, як відповідність стратегічним цілям, баланс між перспективними та відсталими КРІ і зрозумілістю КРІ для працівників на різних рівнях.

Висновки до розділу 1

Ключові показники ефективності (КРІ) є основним інструментом оцінки результативності діяльності організації, її структурних підрозділів та окремих

працівників. Вони дозволяють конкретизувати стратегічні та операційні цілі, забезпечуючи можливість їх вимірювання у кількісному та якісному вимірі. КРІ формують системний підхід до управління результатами, забезпечуючи прозорість процесів, виявлення проблемних зон та своєчасну корекцію діяльності. Визначення релевантних КРІ сприяє узгодженню стратегічних цілей із повсякденною операційною діяльністю, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Крім того, КРІ стають основою для мотивації персоналу, дозволяючи об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника у досягнення загальних цілей організації. Наукові дослідження свідчать, що правильно підібрані КРІ підвищують адаптивність організації до змін ринкового середовища та сприяють стійкому розвитку підприємства. Таким чином, КРІ виступають не лише інструментом контролю, а й механізмом стратегічного управління, інтегруючи планування, аналіз і мотивацію.

Система управління організацією на основі КРІ відзначається комплексністю та інтегрованістю, оскільки дозволяє поєднати стратегічні цілі з оперативною діяльністю на всіх рівнях управління. Вона забезпечує прозорість процесів, контроль за досягненням результатів та своєчасне прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. Така система дозволяє чітко розмежувати функції та відповідальність різних структурних підрозділів, що сприяє узгодженню дій усіх учасників процесу. Крім того, КРІ інтегруються у систему мотивації персоналу, стимулюючи підвищення продуктивності та досягнення стратегічних завдань. Сучасні організації, що використовують КРІ, демонструють більшу гнучкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшують ризики та підвищують ефективність ресурсного використання. Використання КРІ також сприяє порівнянню результатів діяльності з кращими практиками, як на національному, так і на міжнародному рівні. В результаті система управління на основі КРІ стає інструментом формування конкурентних переваг і підвищення стратегічної стійкості організації.

Методичні підходи до формування системи управління на основі КРІ

передбачають комплексну послідовність дій: визначення стратегічних цілей організації, підбір релевантних показників, встановлення нормативних значень та організацію регулярного моніторингу і оцінки результатів. При цьому важливо враховувати специфіку галузі, масштаби діяльності та внутрішні процеси організації, щоб КРІ були реалістичними та застосовними на практиці. Методика включає поєднання кількісних і якісних індикаторів, що дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, а й ефективність процесів, рівень сервісу, інноваційні досягнення та ступінь задоволеності персоналу. Впровадження таких підходів передбачає інтеграцію КРІ у систему планування, контролю та мотивації, що забезпечує взаємозв'язок між стратегією та повсякденною діяльністю організації. Систематичне використання КРІ дає змогу своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність управлінських рішень і коригувати їх для досягнення бажаних результатів. Таким чином, методичні підходи до формування системи управління на основі КРІ є ключовим фактором підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасних організацій.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТОВ «АГРОКО» НА ОСНОВІ КРІ

2.1. Загальна характеристика діяльності організації

СТОВ «Агроко» є сільськогосподарським підприємством, офіційно зареєстрованим 25 жовтня 2001 року в Україні. Його юридична адреса – 19932, Черкаська область, Золотоніський район, село Крутьки, вулиця Устименка, будинок 140. Організаційно-правова форма – сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмеження відповідальності засновників розміром їхнього внеску до статутного капіталу, який становить 16 584 666,88 грн. Засновником і бенефіціаром є Потапенко Ігор Володимирович, а уповноваженою особою – Тарандушка Володимир Іванович. Така форма власності забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень і водночас захищає власників від значних фінансових ризиків.

Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових (пшениця, кукурудза), бобових і олійних культур (соя, соняшник), а також молочне і молочно-м'ясне скотарство з акцентом на розведення великої рогатої худоби породи голштин (табл. 2.1). Крім того, СТОВ «Агроко» має власну технологічну лінію для переробки сої, що дозволяє виробляти соєву олію та комбікорми для власних потреб і реалізації. Підприємство об'єднує чотири господарства, обробляє приблизно 10,7 тисяч гектарів орної землі та утримує тваринницький комплекс із 3,8 тисячі голів худоби, з яких 1,5 тисячі – дійні корови. Обмеження діяльності пов'язані з ринковими умовами, зокрема коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, погодними чинниками та регуляторними вимогами.

Статут СТОВ «Агроко» є основним документом, що регулює діяльність підприємства, визначає його мету, завдання, права та обов'язки учасників. Він має відповідати нормам Цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та іншим

нормативно-правовим актам. З огляду на тривалість діяльності компанії (понад 20 років) статут періодично оновлювався для відповідності змінам у законодавстві, зокрема щодо реєстрації, оподаткування та управління.

Таблиця 2.1

Загальні відомості СТОВ «Агроко»*

ЄДРПОУ:	31561188
Назва:	СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОКО" (СТОВ «АГРОКО»)
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	19932, ЧЕРКАСЬКА область, ЧОРНОБАЇВСЬКИЙ район, село КРУТЬКИ, вулиця УСТИМЕНКА, будинок 140 Запис в ЄДР: 19932, Черкаська обл., Чорнобаївський р-н, С. Крутьки, вул. Устименка, буд. 140 Всього 3 суб'єкти за цією адресою
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	25.10.2001 Номер запису: 10191200000000076
Уповноважені особи:	<u>Тарандушка Володимир Іванович</u> - підписант (представник)
Статутний капітал:	16 584 666.88 грн
Засновники:	<u>Потапенко Ігор Володимирович</u> #####, Черкаська обл., Чорнобаївський р-н, С. Крутьки, вул. Устименка, буд. ### Внесок: 16 584 666.88 грн, 1000% <u>Потапенко Ігор Володимирович</u> — Бенефіціар Черкаська обл., Золотоніський р-н, С. Крутьки, вул. Устименка, буд.
Засновник у:	<u>14 організацій</u>
Правонаступництво:	<u>1 запис</u>
Види діяльності:	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

Статут включає положення про назву, юридичну адресу, цілі діяльності,

структуру управління, порядок розподілу прибутку та процедури ліквідації. Реєстрація підприємства в Єдиному державному реєстрі (ЄДР) під номером 10191200000000076 підтверджує його легальний статус і відповідність вимогам щодо діяльності.

Галузева належність підприємства – сільське господарство, з акцентом на рослинництво та тваринництво. Компанія співпрацює з провідними міжнародними агрокорпораціями, такими як Cargill і Syngenta, що сприяє залученню інвестицій і технологій. Інвестиції спрямовуються на модернізацію обладнання, реконструкцію ферм і будівництво елеваторів, що підвищує ефективність виробництва.

За більш ніж два десятиліття СТОВ «Агроко» розвинулося від локального господарства до одного з провідних аграрних суб'єктів регіону. Воно об'єднало чотири господарства, що дозволило масштабувати виробництво та оптимізувати ресурси. Значним кроком у розвитку стало впровадження сучасного обладнання, зокрема п'яти нових тракторів і чотирьох комбайнів марок МТЗ, ХТЗ та Massey Ferguson. Компанія також інвестувала в реконструкцію лінії підготовки кормів, будівництво елеватора в селі Петровське та модернізацію приміщень для утримання худоби.

Земельний банк складає 10700 га. Ми вирощуємо традиційні культури: кукурудзу, соняшник, сою, пшеницю та забезпечуємо тваринництво кормовими культурами такими як люцерна, тритікале, сорго та інші.

Використання новітніх технологій та сучасної техніки сприяє щорічному покращенню показників урожайності. Управління агрономічними процесами здійснюється цифровими програмами Cropwise Operations, FieldView, MyJohnDeere. Для польових робіт використовується техніка світових виробників: JOHN DEERE, CLAAS, CASE, HORSCH, JCB, PÖTTINGER.

У господарстві на площі близько 500 га використовується система дощувального зрошування, що дає змогу, сумісно з світовими виробниками, вирощувати насіння на ділянках гібридизації.

Досягнення підприємства включають високі показники молочної

продуктивності (24 літри молока на фуражну корову) та загальний вал молока близько 25 тонн. СТОВ «Агроко» також активно підтримує соціальну інфраструктуру регіону, виділяючи приблизно 90 грн/га на рік на утримання місцевих об'єктів, таких як церква, дитячий садок, дороги, освітлення та озеленення. Такого роду ініціативи зміцнили репутацію компанії як соціально відповідального підприємства.

Напрямок тваринництва включає в себе дві молочно-товарні ферми, ферму по вирощуванню ремонтного молодняка і майданчик для відгодівлі биків. Загальне поголів'я складає 3800 голів, з них 1500 голів фуражних корів.

В своєму автопарку має власні молоковози, які доставляють молоко екстра гатунку на заводи з виробництва молочної продукції. Співпрацює з ТОВ «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон» та іншими компаніями.

Господарство має статус племінного заводу з розведення великої рогатої худоби голштинської породи. Постійно покращуємо генетичний потенціал своїх тварин, використовуючи при цьому биків-плідників із високою генетичною оцінкою.

Для отримання високих показників продуктивності та здоров'я стада в своїй роботі використовуємо сучасні методи та технології вирощування, заготівлі та зберігання власних кормів. В 2022 році побудовано сучасний завод компанії «Buschhoff» для виготовлення комбікормів, що дає нам можливість забезпечити годівлю поголів'я належними раціонами.

Місія СТОВ «Агроко» полягає в гармонійному, науково обґрунтованому та сталому розвитку підприємства через впровадження інноваційних технологій. Основними ресурсами є земля, худоба та людський капітал. Генеральна мета – виробництво високоякісної сільськогосподарської продукції, забезпечення добробуту працівників і внесок у розвиток місцевої громади. Компанія прагне поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, що відображається в її інвестиціях у соціальну сферу та співпраці з міжнародними партнерами.

Філософія СТОВ «Агроко» ґрунтується на принципах сталого розвитку,

інновацій і турботи про людей та довкілля. Підприємство наголошує на науковому підході до сільського господарства, використовуючи сучасні технології для підвищення продуктивності та якості продукції. Воно цінує своїх працівників, забезпечуючи стабільну заробітну плату, соціальний пакет і можливості для професійного розвитку. Співпраця з глобальними корпораціями дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до ринкових змін.

Як товариство з обмеженою відповідальністю, СТОВ «Агроко» має чітку структуру управління. Генеральний директор (Тарандушка Володимир Іванович) відповідає за операційну діяльність, тоді як засновник (Потапенко Ігор Володимирович) бере участь у стратегічному плануванні. Переваги цієї форми включають обмежену відповідальність, гнучкість у прийнятті рішень і можливість залучення інвестицій. Недоліки можуть полягати в потенційних конфліктах між акціонерами та необхідності дотримання формальних процедур. Вибір цієї форми є доцільним, оскільки він дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами та масштабувати діяльність.

СТОВ «Агроко» вирізняється позитивним діловим іміджем у регіоні, що підтверджується його лідерством у молочному скотарстві та внеском у соціальну сферу. Компанія активно підтримує місцеву громаду, що зміцнює її репутацію як соціально відповідального підприємства. Співпраця з міжнародними партнерами також підвищує довіру до компанії.

СТОВ «Агроко» має значний потенціал для розширення завдяки наявним земельним ресурсам, сучасному обладнанню та партнерствам. Для виходу на зовнішні ринки необхідні інвестиції в логістику, маркетинг і сертифікацію продукції. Поточні проекти, такі як будівництво елеватора та реконструкція ферм, свідчать про готовність компанії до масштабування.

Асортимент СТОВ «Агроко» включає чотири основні категорії: молочна продукція (сире молоко), соєва олія, зернові культури та комбікорми (табл. 2.2). Молоко становить 60% доходу (492,225 млн грн у 2024 році), соєва олія – 25% (205,094 млн грн), зернові – 10% (82,038 млн грн), комбікорми – 5% (41,019 млн

грн). У 2023 році підприємство додало органічну пшеницю до асортименту, що підвищило дохід від зернових на 15%. Обмеженість асортименту молочних продуктів (відсутність сирів, йогуртів) є слабкою стороною, яка потребує розвитку.

Таблиця 2.2

Структура асортименту СТОВ «Агроко» у 2024 році*

Категорія товару	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка, %	2024 р. у % до 2022 р.
Молоко	492225	60,0	119,5
Соева олія	205094	25,0	118,2
Зернові культури	82038	10,0	115,0
Комбікорми	41019	5,0	110,0
Усього	820375	100,0	119,06

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

СТОВ «Агроко» частково дотримується стандартів ISO 9000, зокрема ISO 22000, що регулює безпечність харчових продуктів. Цей стандарт застосовується до виробництва молока та соєвої олії, забезпечуючи контроль якості на всіх етапах. Сертифікація дозволяє підприємству відповідати вимогам експортних ринків, хоча повна імплементація стандартів якості для всіх продуктів потребує додаткових інвестицій.

Розробка нових продуктів, таких як органічні молочні продукти (сири, йогурти), є перспективною завдяки зростанню попиту на органічну продукцію. Технічна база підприємства (сучасні доїльні системи) дозволяє розпочати переробку молока. Однак це вимагає інвестицій у обладнання і маркетинг.

Ціноутворення в СТОВ «Агроко» залежить від ринкових цін, витрат виробництва та попиту. Основні чинники включають собівартість (8 грн/л молока), ринкові ціни (12 грн/л), державне регулювання (ПДВ, субсидії) та конкуренцію. Стратегічні цілі передбачають підтримку конкурентних цін із акцентом на якість.

Підприємство використовує комбінований підхід до ціноутворення:

затратний для молока (ціна покриває собівартість плюс 50% маржі) і ціннісний для соєвої олії (з урахуванням попиту на експортних ринках). Зміни цін (зростання на 10% у 2023–2024 роках) зумовлені інфляцією та підвищенням витрат на енергоносії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка цін на продукцію СТОВ «Агроко»*

Вид продукції	2022 рік	2024 рік	2024 р. у % до 2022 р.
Молоко, грн за літр	10,8	12,0	111,1
Соєва олія, грн за т	25,000	27,500	110,0
Пшениця, грн за т	6,000	6,600	100,0

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства

Для оцінки беззбитковості використаємо дані про молоко (основний продукт). Собівартість 1 л молока становить 8 грн, ціна реалізації – 12 грн, маржа – 4 грн. Точка беззбитковості: $300,000 \text{ л} \times 8 \text{ грн} = 2,4 \text{ млн грн}$. У 2024 році реалізація молока (41 млн л) принесла 492,225 млн грн, що значно перевищує точку беззбитковості.

СТОВ «Агроко» використовує комбіновані канали збуту: прямі (продаж молокозаводам) і непрямі (через дистриб'юторів для зернових). Прямі канали забезпечують 70% продажів молока, непрямі – 80% зернових. Динаміка структури показує зростання прямих продажів молока (+10% за 2022–2024 роки).

Оточуюче середовище СТОВ «Агроко» поділяється на внутрішнє (контрольоване) та зовнішнє (неконтрольоване). Внутрішнє середовище включає ресурси підприємства: земельний фонд, поголів'я, техніку, персонал (306 осіб у 2024 році), активи (1,159 млрд грн) і фінансові показники. Перераховані чинники дозволяють гнучко реагувати на ринкові зміни, наприклад, шляхом модернізації ферм чи оптимізації витрат.

Зовнішнє середовище складається з неконтрольованих чинників, які класифікуються за PEST-аналізом (табл. 2.4).

PEST-аналіз СТОВ «Агроко»*

Чинник	Опис	Вплив	Адаптаційні заходи
Політичний	Державні субсидії для аграрного сектору, регулювання експорту, земельна реформа	Позитивний: доступ до фінансування; Негативний: бюрократичні обмеження	Участь у державних програмах, моніторинг законодавчих змін
Економічний	Коливання цін на зерно та молоко, інфляція, зростання вартості енергоносіїв	Негативний: зростання витрат; Позитивний: зростання попиту на експорт	Створення резервних фондів, укладання довгострокових контрактів
Соціальний	Зростання попиту на екологічно чисті продукти, дефіцит кваліфікованих кадрів	Позитивний: нові ринки; Негативний: потреба в навчанні персоналу	Розробка органічної продукції, програми навчання працівників
Технологічний	Впровадження точного землеробства, автоматизація доїльних систем	Позитивний: підвищення продуктивності; Негативний: високі витрати	Інвестиції в технології, співпраця з Syngenta

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

СТОВ «Агроко» має кілька стратегічних альтернатив, які враховують сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз СТОВ «Агроко»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока продуктивність молока (24 л/корова) Сучасне обладнання (Massey Ferguson, 5 тракторів, 4 комбайни) Партнерства з Cargill, Syngenta Великий земельний фонд (10,7 тис. га) Соціальна відповідальність (90 грн/га)	Обмежений маркетинговий бюджет (5000 грн/міс.) Залежність від погодних умов Обмежений досвід міжнародної торгівлі Недостатня автоматизація процесів Висока трудомісткість деяких процесів
Можливості	Загрози
Зростання попиту на органічні продукти Експорт до країн ЄС Державні субсидії Впровадження точного землеробства Розширення асортименту молочних продуктів	Коливання цін на зерно та молоко Зміни в державному регулюванні Погодні ризики (посуха, заморозки) Конкуренція від великих холдингів Зростання вартості енергоносіїв

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

- розширення асортименту шляхом вирощування нових культур (наприклад, органічної пшениці) або виробництва нових продуктів (сири, йогурти);
- модернізація технологій: інвестиції в автоматизацію ферм і точне землеробство для підвищення продуктивності та зниження витрат;
- експорт соєвої олії та молока до країн ЄС, що потребує сертифікації та маркетингових зусиль;
- соціальна відповідальність: посилення інвестицій у соціальну інфраструктуру (90 грн/га) для зміцнення репутації.

Сильні сторони, такі як висока продуктивність (24 л молока на корову) і сучасне обладнання, дозволяють реалізувати ці альтернативи. Слабкі сторони, зокрема обмежений маркетинговий бюджет (5000 грн/міс.), потребують збільшення інвестицій у просування. Можливості, такі як зростання попиту на органічні продукти, відкривають перспективи для диверсифікації, тоді як загрози (коливання цін, погодні ризики) вимагають створення резервних фондів і страхування.

Сильні сторони, такі як висока продуктивність (24 л молока/корова), сучасне обладнання та партнерства з Cargill і Syngenta, сприяють реалізації цих альтернатив. Слабкі сторони, зокрема обмежений маркетинговий бюджет (5000 грн/міс.) і залежність від погодних умов, потребують додаткових ресурсів і страхування. Можливості, такі як зростання попиту на органічні продукти, відкривають перспективи для диверсифікації, тоді як загрози (коливання цін, регуляторні зміни) вимагають створення резервів і гнучкості.

2.2. Аналіз формування системи управління СТОВ «Агроко»

Аналіз формування системи управління СТОВ «Агроко» є важливим етапом для розуміння ефективності функціонування підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку. Дослідження організаційної структури, розподілу управлінських функцій та механізмів прийняття рішень дозволяє оцінити відповідність системи управління сучасним вимогам аграрного ринку.

У ході дослідження встановлено, що динаміка чисельності персоналу СТОВ «Агроко» свідчить про стабільне зростання (табл. 2.7). У 2022 році загальна чисельність працівників становила 285 осіб, у 2023 році зросла до 293 осіб, а у 2024 році досягла 306 осіб, що відповідає приросту на 7,37% за два роки. Зростання чисельності відображає розширення діяльності підприємства, зокрема у сфері молочного скотарства та переробки сої, що потребує додаткових трудових ресурсів.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності працівників за статтю та віком СТОВ «Агроко»*

Показники	Роки						Зміни	
	2022		2023		2024		2024/2022	
Категорії працівників за статтю	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
Чоловіки, чол.	224	78,7	255	87,1	266	86,9	18,75	42
Жінки, чол.	61	21,3	38	12,9	40	13,1	-34,43	-21
Категорії працівників за віком								
До 25 років	103	36,1	136	46,3	133	43,5	29,13	30
25-40 років	76	26,5	78	26,5	84	27,4	10,53	8
40-55 років	74	26	61	20,7	65	21,3	-12,16	-9
Понад 55 років	32	11,3	19	6,4	24	7,7	-25,00	-8
Усього	285	100	293	100	306	100	7,37	21

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Чоловіки домінують у структурі персоналу, що є типовим для сільськогосподарського сектору через фізичну трудомісткість робіт. У 2022 році частка чоловіків становила 78,7% (224 особи), у 2023 році зросла до 87,1% (255 осіб), а у 2024 році незначно знизилася до 86,9% (266 осіб). Водночас кількість жінок зменшилася з 61 особи (21,3%) у 2022 році до 40 осіб (13,1%) у 2024 році, що становить скорочення на 34,43%. Такий результат свідчить про зменшення жінок у робітничих професіях через їхню переорієнтацію на адміністративні чи менш фізично вимогливі посади.

Вікова структура персоналу демонструє зростання частки молодих

працівників (до 25 років), яка збільшилася з 36,1% (103 особи) у 2022 році до 43,5% (133 особи) у 2024 році, що відображає активне залучення молоді, що пов'язане з модернізацією обладнання, яке потребує технічних навичок. Частка працівників віком 25–40 років залишається стабільною (26,5–27,4%), тоді як категорії 40–55 років (зменшення з 26% до 21,3%) і понад 55 років (з 11,3% до 7,7%) скорочуються, що вказує на природне старіння кадрів і недостатнє залучення старших працівників.

Рівень освіти працівників СТОВ «Агроко» є важливим показником професійної підготовки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності працівників за освітою та стажем СТОВ «Агроко»*

Показники	Роки						Зміни	
	2022		2023		2024		2024/2022	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
Категорії працівників за освітою								
Середня (у тому числі середня спеціальна)	145	50,9	154	52,4	169	55,1	16,55	24
Незакінчена вища	54	18,9	42	14,5	44	14,5	-18,52	-10
Вища	86	30,2	97	33,1	93	30,3	8,14	7
Категорії працівників за стажем роботи на підприємстві								
до 1 року	5	1,9	5	1,6	6	1,8	20,00	1
від 1 року до 5 років	35	12,4	34	11,6	44	14,4	25,71	9
більше 5 років	244	85,7	254	86,8	256	83,8	4,92	12
Усього	285	100	293	100	306	100	7,37	21

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.7, у 2024 році 55,1% працівників (169 осіб) мали середню освіту (включаючи спеціальну), що на 16,55% більше, ніж у 2022 році (145 осіб). Частка працівників із вищою освітою зросла з 30,2% (86 осіб) у 2022 році до 33,1% (97 осіб) у 2023 році, але знизилася до 30,3% (93 особи) у 2024

році. Частка працівників із незакінченою вищою освітою зменшилася з 18,9% до 14,5%. Це свідчить про зростання попиту на працівників із середньою спеціальною освітою, які виконують робітничі завдання, але зниження кваліфікованих спеціалістів із вищою освітою, особливо серед молоді.

Стаж роботи вказує на стабільність трудового колективу. У 2024 році 83,8% працівників (256 осіб) мали стаж понад 5 років, що свідчить про високий рівень лояльності. Частка нових працівників (до 1 року) незначна (1,8%), але зростає (з 1,9% у 2022 році до 1,8% у 2024 році). Категорія працівників зі стажем 1–5 років зростає з 12,4% до 14,4%, що вказує на активне залучення нових кадрів.

Динаміка чисельності працівників за категоріями наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка чисельності працівників за категоріями СТОВ «Агроко»*

Категорія персоналу	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+; -)
	2022	2023	2024	
Службовці, з них	142	139	136	-6
керівники	62	57	54	-8
спеціалісти	80	82	82	+2
Робітники	143	155	158	+15
Усього персоналу	285	293	306	+21

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Згідно даних табл. 2.8, у СТОВ «Агроко» у 2024 р. порівняно з 2022 р. збільшилася загальна кількість персоналу на 21 особу. Відповідно спостерігається зменшення службовців на 6 осіб, в той час як збільшення робітників на 15 осіб. Серед службовців кількість керівників зменшилася на 8 осіб, а спеціалістів збільшилася на 2 особи.

Організаційна структура СТОВ «Агроко» є функціональною, що є типовим вибором для сільськогосподарських підприємств, які поєднують кілька напрямів діяльності, таких як рослинництво, тваринництво та переробка. Функціональна

структура передбачає поділ компанії на спеціалізовані підрозділи, кожен з яких відповідає за певну сферу діяльності. Такий підхід дозволяє зосередитися на конкретних завданнях, підвищуючи ефективність і якість виконання. У СТОВ «Агроко» структура управління включає три основні рівні: верхнє керівництво, середній рівень управління та операційний персонал. Верхній рівень представлений генеральним директором, який визначає стратегічний курс розвитку підприємства. Середній рівень складають керівники відділів, які відповідають за координацію роботи своїх підрозділів. Операційний персонал виконує повсякденні завдання, забезпечуючи безперервність виробничих процесів.

Функціональна структура СТОВ «Агроко» відображає специфіку сільськогосподарського бізнесу, де кожен відділ має чітко визначені функції. Наприклад, агрономічний відділ зосереджений на вирощуванні культур, тоді як тваринницький відділ відповідає за розведення великої рогатої худоби. Юридичний і фінансовий відділи забезпечують правову та економічну підтримку, а маркетинговий відділ сприяє просуванню продукції. Такий розподіл праці дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити продуктивність, хоча потребує ефективної координації між підрозділами для уникнення дублювання функцій або затримок у прийнятті рішень.

Вертикальний поділ праці в СТОВ «Агроко» чітко структурований. Генеральний директор, як ключова особа, приймає стратегічні рішення, такі як укладання контрактів із міжнародними партнерами чи інвестування в нові технології. Керівники відділів, у свою чергу, відповідають за реалізацію цих рішень у своїх сферах, координуючи роботу підлеглих. Операційні працівники, такі як агрономи, зоотехніки чи інженери, виконують конкретні завдання, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Горизонтальний поділ праці проявляється у спеціалізації відділів, де кожен підрозділ має унікальний набір компетенцій, що сприяє глибокій експертизі в кожній сфері.

Кількість управлінських рівнів у СТОВ «Агроко» обмежена трьома, що є оптимальним для підприємства такого масштабу. Це дозволяє уникнути

надмірної бюрократії, хоча в деяких випадках може ускладнювати швидке прийняття рішень через необхідність узгодження між відділами. Наприклад, рішення про закупівлю нового обладнання може вимагати консультацій між фінансовими, інженерними та агрономічними підрозділами, що іноді уповільнює процеси.

Структура СТОВ «Агроко» містить наступні відділи:

- Юридичний відділ відповідає за юридичні аспекти діяльності підприємства. Займається правовими питаннями, укладанням та контролем договорів, розробленням внутрішніх правил та політик, захистом інтересів компанії в судових процесах.

- Агрономічний відділ відповідає за агрономічні аспекти діяльності підприємства. Займається вирощуванням рослин, вибором оптимальних сортів, застосуванням добрив і захисних засобів, контролем якості ґрунту та рослин.

- Фінансово-економічний відділ відповідає за фінансові та економічні аспекти діяльності підприємства. Займається фінансовим плануванням, бюджетуванням, обліком доходів і витрат, фінансовим аналізом, оптимізацією фінансових процесів.

- Кадровий відділ: відповідає за управління персоналом підприємства. Займається набором, підбором, оцінкою та розвитком персоналу, веденням кадрової документації, організацією навчання та розвитку працівників.

- Інженерний відділ відповідає за технічні аспекти діяльності підприємства. Займається проектуванням, обслуговуванням та ремонтом технічного обладнання, контролем якості виробництва, впровадженням нових технологій.

- Будівельний відділ відповідає за будівельні проекти та інфраструктуру підприємства. Займається плануванням та виконанням будівельних робіт, ремонтом і обслуговуванням будівель, координацією зовнішніх підрядників.

- Відділ по тваринництву відповідає за тваринницьку галузь діяльності підприємства. Займається розведенням, утриманням і годівлею тварин, контролем якості молока або м'яса, впровадженням нових методів у галузі

тваринництва.

- Маркетинговий відділ відповідає за маркетингові аспекти діяльності підприємства. Займається аналізом ринку, розробленням маркетингових стратегій, просуванням продукції, взаємодією з клієнтами та веденням рекламних кампаній.

Кожен з відділів має свої функції, завдання та взаємозв'язки з іншими відділами. Такого типу структура допомагає забезпечити ефективну організацію та координацію різних аспектів діяльності підприємства СТОВ «Агроко».

У табл. 2.9 наведено таблицю взаємозв'язків відділів СТОВ «Агроко» та їх співпрацю для досягнення спільних цілей та обміну інформацією між відділами.

Положення про структурні підрозділи СТОВ «Агроко» визначають функції, завдання та відповідальність кожного відділу. Хоча точний зміст цих документів недоступний, можна припустити, що вони відповідають стандартним практикам сільськогосподарських підприємств. Зазвичай такі положення включають опис цілей підрозділу, його структуру, взаємодію з іншими відділами та ключові показники ефективності. Посадові інструкції працівників деталізують їхні обов'язки, права та відповідальність, забезпечуючи чітке розуміння ролей у межах кожного підрозділу.

Фінансово-економічний відділ СТОВ «Агроко» є одним із ключових підрозділів, оскільки він відповідає за фінансову стабільність і економічну ефективність підприємства. Цей відділ відіграє центральну роль у плануванні, обліку та аналізі фінансових ресурсів, що є критично важливим для сільськогосподарського бізнесу, де витрати на техніку, добрива та корми є значними.

Основні функції фінансово-економічного відділу включають:

1. Фінансове планування – розробка річних і квартальних бюджетів, які враховують витрати на виробництво, інвестиції в обладнання та соціальні проекти.

2. Бухгалтерський облік – ведення обліку всіх фінансових операцій, включаючи доходи від продажу молока, м'яса та зернових, а також витрати на

закупівлю ресурсів.

Таблиця 2.9

Взаємозв'язки відділів СТОВ «Агроко»*

Відділи	Взаємозв'язки з іншими відділами
Юридичний відділ	- Співпраця з фінансово-економічним відділом для правової підтримки фінансових операцій та укладання договорів.
	- Взаємодія з кадровим відділом щодо трудових правовідносин і правового консультування працівників.
Агрономічний відділ	- Постійний обмін інформацією з відділом по тваринництву щодо впливу агрономічних аспектів на якість кормів для тварин.
	- Співпраця з інженерним відділом для впровадження нових агрономічних технологій та оцінки впливу інженерних систем на вирощування рослин.
Фінансово-економічний відділ	- Подання фінансових звітів та аналіз фінансових показників для керівництва підприємства.
	- Співпраця з інженерним відділом для оцінки економічної ефективності нових проектів та інвестицій у технічне обладнання.
Кадровий відділ	- Постійний обмін інформацією з юридичним відділом стосовно трудових правовідносин та консультування у справах праці.
	- Співпраця з фінансово-економічним відділом для розрахунку заробітної плати та бюджетування витрат на персонал.
Інженерний відділ	- Співпраця з агрономічним відділом для впровадження нових агрономічних технологій та оцінки впливу інженерних систем на вирощування рослин.
	- Взаємодія з будівельним відділом для планування і розробки інженерних систем у нових будівлях та інфраструктурі підприємства.
Будівельний відділ	- Співпраця з інженерним відділом для планування і розробки інженерних систем у нових будівлях та інфраструктурі підприємства.
	- Взаємодія з фінансово-економічним відділом для розрахунку бюджетування витрат на будівельні проекти та ремонти.
Відділ по тваринництву	- Постійний обмін інформацією з агрономічним відділом щодо впливу агрономічних аспектів на якість кормів для тварин.
	- Співпраця з маркетинговим відділом для визначення потреб споживачів і розробки маркетингових стратегій у сфері тваринництва.
Маркетинговий відділ	- Співпраця з відділом по тваринництву для визначення потреб споживачів і розробки маркетингових стратегій у сфері тваринництва.
	- Взаємодія з фінансово-економічним відділом для розрахунку бюджетування маркетингових заходів та аналізу витрат на рекламу і просування продукції.

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

3. Фінансовий аналіз – оцінка рентабельності окремих напрямів діяльності, таких як молочне скотарство чи вирощування сої, для визначення пріоритетів розвитку.

4. Податкове планування – забезпечення відповідності податковим

вимогам і оптимізація податкових зобов'язань.

5. Управління фінансовими потоками – контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також управління кредитами для фінансування капітальних інвестицій.

Відділ тісно співпрацює з іншими підрозділами. Наприклад, з юридичним відділом він координує правові аспекти фінансових контрактів, а з кадровим відділом – розрахунок заробітної плати та соціальних внесків. Співпраця з маркетинговим відділом дозволяє оцінювати ефективність рекламних кампаній і планувати витрати на просування продукції.

Працівники фінансово-економічного відділу включають головного бухгалтера, фінансового аналітика та економіста. Їхні обов'язки вимагають високого рівня аналітичних навичок і знання сучасних фінансових інструментів. Трудомісткість роботи цього відділу є значною, оскільки вона включає обробку великих обсягів даних, підготовку звітів і координацію з іншими підрозділами.

Генеральний директор СТОВ «Агроко» відіграє ключову роль у стратегічному та операційному управлінні підприємством. Його розпорядок дня є насиченим і включає різноманітні завдання, спрямовані на забезпечення безперебійної роботи компанії.

У СТОВ «Агроко» управлінські заходи, такі як наради, засідання та збори, проводяться за чітко визначеними процедурами.

Наради проводяться щотижня для обговорення поточних операційних питань. Порядок денний формується заздалегідь і розсилається учасникам. Кожна нарада завершується фіксацією рішень і призначенням відповідальних осіб.

Засідання організовуються для обговорення стратегічних питань, таких як інвестиції чи вихід на нові ринки. Участь беруть топ-менеджери та, за потреби, зовнішні консультанти.

Збори проводяться рідше, зазвичай для інформування всіх працівників про важливі зміни, наприклад, у політиці компанії чи законодавстві.

Ділове спілкування в СТОВ «Агроко» поєднує формальні та неформальні

канали. Формальне спілкування відбувається через офіційні документи, електронну пошту та наради, тоді як неформальне — через щоденні взаємодії між працівниками. Для підвищення ефективності діяльності підприємства регулярно проводяться обговорення, наприклад, щодо оптимізації логістики чи покращення якості молока.

Вирішення конфліктів у колективі базується на переговорах. Безпосереднє обговорення проблеми між сторонами за участю керівника відділу. Залучення нейтральної сторони, наприклад, кадрового відділу, для медіації. Застосовуються у разі серйозних порушень, таких як недотримання техніки безпеки. Дані методи сприяють підтриманню здорової робочої атмосфери та швидкому вирішенню конфліктів.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз динаміки показників руху кадрів СТОВ «Агроко» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показники руху кадрів СТОВ «Агроко»*

Показник	2023 рік	2024 рік
Прийнято працівників, осіб	18	23
Вибуло працівників, осіб	10	10
- За власним бажанням, осіб	6	6
- За порушення дисципліни, осіб	2	2
- За скороченням штатів, осіб	2	2
Коефіцієнт плинності, %	2,08	2,00
Коефіцієнт загального обороту, %	9,69	11,02
Коефіцієнт стабільності, %	86,69	83,66
Коефіцієнт постійності, %	99,30	99,66
Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	5,00	5,00

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Низький коефіцієнт плинності (2,0-2,08%) вказує на високу стабільність колективу. Основною причиною плинності є власне бажання, що пов'язане з недостатньою мотивацією молодих працівників. Загальний оборот кадрів (9,69-11,02%) є помірним, що свідчить про збалансовану кадрову політику. Високий коефіцієнт стабільності (83,66-86,69%) підтвердив лояльність працівників із великим стажем.

2.3. Оцінка системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ

Результативність управлінських рішень у СТОВ «Агроко» визначає його здатність адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати стабільне зростання. Аналіз фінансово-економічних показників і конкурентоспроможності дозволяє оцінити ефективність стратегічних і операційних рішень, виявити сильні сторони підприємства та визначити напрями для покращення. У сільськогосподарському секторі, де волатильність цін і погодні умови створюють значні виклики, управлінські рішення мають бути обґрунтованими та орієнтованими на довгострокову стійкість.

Ефективність використання виробничих ресурсів СТОВ «Агроко» безпосередньо впливає на фінансові результати. Основними ресурсами підприємства є земельний фонд (10,7 тис. га), основні засоби (доїльні системи, техніка) та трудові ресурси (306 працівників у 2024 році).

У табл. 2.11 наведено динаміку майнового стану СТОВ «Агроко».

Таблиця 2.11

Динаміка майнового стану СТОВ «Агроко»*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +; - до 2022 р.
Частка необоротних активів в активах, %	49,43	47,62	41,62	-7,81
Частка основних засобів в активах, %	38,79	43,80	37,37	-1,42
Частка осн. засобів в необоротн. активах, %	78,47	91,98	89,78	+11,31
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	39,86	42,12	44,97	+5,11
Коефіцієнт придатності	60,14	57,88	55,03	-5,11

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Частка необоротних активів у загальних активах знизилася з 49,43% у 2022 році до 41,62% у 2024 році (-15,81%), що свідчить про зростання частки оборотних активів, таких як запаси та дебіторська заборгованість. Це відображає рішення керівництва інвестувати в ліквідні ресурси для забезпечення операційної гнучкості. Однак зростання коефіцієнта зносу основних засобів із

39,86% до 44,97% (+12,82%) вказує на старіння обладнання, що може знижувати продуктивність. Наприклад, доїльні системи потребують оновлення, що підтверджується зниженням коефіцієнта придатності з 60,14% до 55,03% (-8,50%).

Динаміку показників фінансової стійкості СТОВ «Агроко» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників фінансової стійкості СТОВ «Агроко»*

Показник	Нормативні значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +; - до 2022 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	0,96	0,98	0,97	+0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	0,04	0,02	0,03	-0,01
Коефіцієнт незалежності	1,0-4,0	24,44	59,08	31,68	+7,24
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	0,04	0,02	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	1,04	1,02	1,03	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	0,49	0,52	0,57	+0,08
Коефіцієнт інвестування	>1,0	1,94	2,07	2,33	+0,39
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	1,12	1,16	1,30	+0,18
Співвідношення Дт- і Кт-заборгованості	< 1,0	7,74	5,18	13,89	+6,15

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані табл. 2.12, коефіцієнт фінансової незалежності (0,97 у 2024 році) значно перевищує норматив (0,5-0,8), що вказує на мінімальну залежність від зовнішнього фінансування. Зниження коефіцієнтів концентрації залученого капіталу (-0,01) і співвідношення залученого та власного капіталу (-0,01) підтверджують фінансову стабільність. Проте, зростання співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості з 7,74 до 13,89 свідчить про проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю, що може створювати ризики ліквідності.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз динаміки показників ліквідності СТОВ «Агроко» (табл. 2.13).

Динаміка показників ліквідності СТОВ «Агроко»*

Показник	Нормативні значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +; - до 2022 р.
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	12,86	31,47	19,08	+6,22
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	2,25	5,31	5,15	+2,9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	0,41	1,97	1,26	+0,85

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

З даних табл. 2.13 видно, що коефіцієнт покриття (19,08 у 2024 році) значно перевищує норматив (2,0–2,5), що вказує на високу здатність покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності (5,15) і абсолютної ліквідності (1,26) також перевищують нормативи, що відображає ефективне управління ліквідними активами. Зростання цих показників є результатом рішення керівництва накопичувати грошові кошти для інвестицій у модернізацію.

У табл. 2.14 наведено динаміку показників рентабельності СТОВ «Агроко».

Таблиця 2.14

Динаміка показників рентабельності СТОВ «Агроко»*

Показник	2022	2023	2024	2024 р. +; - до 2022 р.
Рентабельність майна (активів)	31,72	19,48	23,76	-7,95
Рентабельність власного капіталу	33,54	20,02	24,36	-9,18
Рентабельність основних засобів	81,20	46,95	59,07	-22,13
Рентабельність продукції	32,69	22,97	30,25	-2,44
Рентабельність основної діяльності	61,91	35,38	50,54	-11,37
Період окупності власного капіталу, міс.	2,98	4,99	4,11	+1,12

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Згідно даних табл. 2.14, рентабельність активів СТОВ «Агроко» знизилася з 31,72% до 23,76% (-7,95), а рентабельність власного капіталу – з 33,54% до

24,36% (-9,18). Це пов'язано зі зростанням витрат на енергоносії та інфляцією, що вплинуло на собівартість молока (8 грн/л) та соєвої олії. Рентабельність основної діяльності (50,54% у 2024 році) залишається високою, але зниження (-11,37) вказує на потребу оптимізації витрат.

Зниження фондівддачі з 2,48 до 1,95 (-0,53) відображає меншу ефективність використання основних засобів, що корелює зі зростанням їхнього зносу (табл. 2.15). Збільшення періоду обертання запасів (з 294 до 329 днів, (+36) і дебіторської заборгованості (з 30 до 40 днів, (+9) вказує на уповільнення операційного циклу, що може бути результатом затримок у розрахунках із молокозаводами.

Таблиця 2.15

Динаміка показників ділової активності СТОВ «Агроко»*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +; - до 2022 р.
Фондовіддача	2,48	2,04	1,95	-0,53
Оборотність власного капіталу	1,03	0,87	0,81	-0,22
Оборотність активів	0,97	0,85	0,79	-0,18
Оборотність запасів (оборотів)	1,23	1,29	1,09	-0,13
Період обертання запасів, днів	294	279	329	+36
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,08	0,07	0,11	+0,03
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	11,84	14,03	9,03	-2,81
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	30	26	40	+9
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	6	6	7	+1
Тривалість операційного циклу, днів	324	305	369	+45
Тривалість фінансового циклу, днів	318	299	362	+45

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

У результаті нами було розроблено взаємозв'язок ресурсів і результатів господарської діяльності СТОВ «Агроко» (табл. 2.16).

Конкурентоспроможність СТОВ «Агроко» оцінюється за чотирма групами показників, що відображають ефективність виробництва, фінансовий стан, збут і якість продукції.

Таблиця 2.16

Взаємозв'язок ресурсів і результатів господарської діяльності

СТОВ «Агроко»*

Ресурс	Показник	Вплив на результати	Рекомендовані рішення
Основні засоби	Коефіцієнт зносу: 44,97% (+5,11)	Зниження фондоддачі (-0,53)	Інвестування в модернізацію
Трудові ресурси	Продуктивність: 2,681 млн грн/працівник	Зростання доходу (+19,06%)	Тренінги для підвищення кваліфікації
Оборотні активи	Період обертання запасів: 329 днів	Уповільнення операційного циклу	Оптимізація логістики
Дебіторська заборгованість	Період обертання: 40 днів (+9)	Ризики ліквідності	Жорсткіший контроль платежів

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

1. Ефективність виробничої діяльності.

Відносний показник витрат на одиницю продукції. Собівартість 1 л молока становить 8 грн, ціна реалізації – 12 грн, що забезпечує маржу 50%. Для соєвої олії собівартість становить 20,000 грн/т, а ціна – 27,500 грн/т (маржа 37,5%). Це нижче за середньогалузеві показники (маржа молока – 40–60%, сої – 30–50%), що вказує на конкурентну собівартість.

Фондоддача. Зниження з 2,48 до 1,95 (-0,53) свідчить про зниження ефективності використання основних засобів.

Рентабельність діяльності. Рентабельність основної діяльності (50,54%) є високою, але зниження (-11,37%) вказує на потребу в оптимізації витрат.

Рентабельність продукції. 30,25% у 2024 році, що є конкурентним показником для аграрного сектору.

Продуктивність праці: 2681 тис грн/працівник у 2024 році (+10,89%) перевищує середньогалузевий показник (2000–2500 тис грн), що відображає ефективність трудових ресурсів.

2. Фінансовий стан.

Коефіцієнти ліквідності. Високі значення (покриття – 19,08, швидка ліквідність – 5,15, абсолютна – 1,26) забезпечують фінансову стійкість.

Коефіцієнт автономії. 0,97 у 2024 році вказує на мінімальну залежність від позик.

Оборотність активів. Зниження з 0,97 до 0,79 (-0,18) відображає уповільнення використання активів.

Оборотність запасів. 1,09 оборотів у 2024 році (-0,13) є нижчою за галузевий стандарт (1,5–2,0).

Оборотність дебіторської заборгованості. Зниження з 11,84 до 9,03 оборотів (-2,81) вказує на проблеми з розрахунками.

3. Ефективність збуту та просування.

Рентабельність продажів. 30,25% у 2024 році є високою, але зниження (-2,44) пов'язане з ростом витрат.

Коефіцієнт затоварення готовою продукцією. Оцінено як низький (0,05), оскільки запаси молока мінімальні через щоденні поставки.

Завантаження виробничих потужностей. 85% для молочного виробництва, 70% для зернових, що є оптимальним.

Ефективність реклами. Витрати на рекламу (5000 грн/міс.) приносять обмежений ефект через низьке охоплення.

Таблиця 2.17

Показники конкурентоспроможності СТОВ «Агроко»*

Показник	Значення (2024)	Галузевий стандарт	Оцінка
Відносний показник витрат (молоко)	0,67 (8/12)	0,6–0,8	Конкурентний
Фондовіддача	1,95	2,0–3,0	Нижче середнього
Рентабельність діяльності	50,54%	40–60%	Висока
Продуктивність праці, млн грн	2,681	2,0–2,5	Висока
Коефіцієнт покриття	19,08	2,0–2,5	Високий
Оборотність дебіторської заборгованості	9,03	10–15	Нижче середнього
Рентабельність продажів	30,25%	20–30%	Висока
Коефіцієнт затоварення	0,05	<0,1	Низький

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

4. Конкурентоспроможність продукції:

Ціна. Молоко (12 грн/л) і соєва олія (27,500 грн/т) є конкурентними порівняно з ринковими цінами (13–15 грн/л і 28,000–30,000 грн/т).

Якість. Сертифікація ISO 22000 забезпечує високу якість, що

підтверджується 85% позитивних відгуків від молокозаводів.

У табл. 2.17 наведено показники конкурентоспроможності СТОВ «Агроко».

Таким чином, СТОВ «Агроко» демонструє високу фінансову стійкість і рентабельність, але зниження фондівіддачі та уповільнення оборотності активів вказують на неефективне використання ресурсів. Конкурентні переваги включають високу якість продукції та продуктивність праці, але обмежений маркетинговий бюджет і проблеми з дебіторською заборгованістю знижують конкурентоспроможність. Рекомендації включають модернізацію обладнання, впровадження ERP-системи та розширення маркетингових каналів для підвищення ефективності.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи діяльність СТОВ «Агроко» Черкаської області, варто відмітити, що підприємство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва та тваринництва. Молоко становить 60% доходу (492,225 млн грн у 2024 році), соєва олія – 25% (205,094 млн грн), зернові – 10% (82,038 млн грн), комбікорми – 5% (41,019 млн грн). У 2024 році реалізація молока СТОВ «Агроко» (41 млн л) принесла 492,225 млн грн, що значно перевищує точку беззбитковості. СТОВ «Агроко» використовує комбіновані канали збуту: прямі (продаж молокозаводам) і непрямі (через дистриб'юторів для зернових). Прямі канали забезпечують 70% продажів молока, непрямі – 80% зернових. СТОВ «Агроко» використовує вибіркове розповсюдження, співпрацюючи з 20 регіональними молокозаводами та 5 експортерами. Цільові сегменти: молокозаводи Черкаської та Київської областей, експортери сої до ЄС. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища СТОВ «Агроко» встановлено, що сильні сторони, такі як висока продуктивність (24 л молока/корова), сучасне обладнання та партнерства з Cargill і Syngenta, сприяють реалізації цих альтернатив. Слабкі сторони, зокрема обмежений маркетинговий бюджет (5000 грн/міс.) і залежність від погодних умов, потребують додаткових ресурсів і

страхування.

У ході дослідження було встановлено, що динаміка чисельності персоналу СТОВ «Агроко» щорічно зростає. У 2022 році загальна чисельність працівників становила 285 осіб, у 2023 році зросла до 293 осіб, а у 2024 році досягла 306 осіб, що відповідає приросту на 7,37% за досліджуваний період. Вікова структура персоналу демонструє зростання частки молодих працівників (до 25 років), яка збільшилася з 36,1% (103 особи) у 2022 році до 43,5% (133 особи) у 2024 році, що відображає активне залучення молоді, що пов'язане з модернізацією обладнання, яке потребує технічних навичок. Стаж роботи вказує на стабільність трудового колективу. У 2024 році 83,8% працівників (256 осіб) мали стаж понад 5 років. Організаційна структура СТОВ «Агроко» є функціональною. Кількість управлінських рівнів у СТОВ «Агроко» обмежена трьома. Положення про структурні підрозділи СТОВ «Агроко» визначають функції, завдання та відповідальність кожного відділу. Генеральний директор СТОВ «Агроко» відіграє ключову роль у стратегічному та операційному управлінні підприємством. Низький коефіцієнт плинності (2,0-2,08%) вказує на високу стабільність колективу.

У результаті дослідження була проведена оцінка системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ. Встановлено, що основними ресурсами підприємства є земельний фонд (10,7 тис. га), основні засоби (доїльні системи, техніка) та трудові ресурси (306 працівників у 2024 році). Коефіцієнт фінансової незалежності (0,97 у 2024 році) значно перевищує норматив (0,5-0,8), що вказує на мінімальну залежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт швидкої ліквідності (5,15) і абсолютної ліквідності (1,26) також перевищують нормативи, що відображає ефективне управління ліквідними активами. Зростання цих показників є результатом рішення керівництва накопичувати грошові кошти для інвестицій у модернізацію. Рентабельність основної діяльності (50,54% у 2024 році) залишається високою, але зниження (-11,37) вказує на потребу оптимізації витрат.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТОВ «АГРОКО» НА ОСНОВІ КРІ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ

В умовах зростання конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища важливо забезпечити прозорість, об'єктивність і системність у оцінюванні результатів діяльності всіх підрозділів СТОВ «Агроко». КРІ дають можливість формалізувати цілі підприємства, перевести їх у вимірювані показники та забезпечити узгодженість стратегічних і оперативних рішень.

Запровадження системи КРІ у діяльність СТОВ «Агроко» дозволяє визначити ключові напрями підвищення продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів та раціонального використання ресурсів. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності менеджерів і працівників за досягнення встановлених цілей, стимулює ефективну комунікацію між підрозділами та створює передумови для своєчасного реагування на відхилення у роботі.

Впровадження КРІ як інструменту підвищення ефективності управління вимагає системного підходу, що охоплює перегляд існуючих управлінських процедур, удосконалення інформаційних потоків і підвищення кваліфікації персоналу. Для досягнення бажаного результату важливо забезпечити не лише розробку відповідних показників, а й формування корпоративної культури, орієнтованої на результативність та постійне вдосконалення. У цьому контексті КРІ виступають не лише засобом оцінювання, а й інструментом мотивації, який допомагає кожному працівникові чітко розуміти свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства.

Для підвищення ефективності організаційної структури СТОВ «Агроко» можна запропонувати кілька заходів, які враховують поточні функціональні обов'язки, трудомісткість їх виконання та ступінь централізації інформації.

У табл. 3.1 наведено заходи щодо підвищення ефективності організаційної

структури СТОВ «Агроко».

Таблиця 3.1

**Заходи щодо підвищення ефективності організаційної структури
СТОВ «Агроко»***

№	Захід	Опис
1	Впровадження інтегрованої інформаційної системи	Сучасна ERP-система може об'єднати дані всіх відділів, спрощуючи обмін інформацією та прискорюючи прийняття рішень. Наприклад, фінансовий відділ зможе швидше отримувати дані про витрати від агрономічного чи тваринницького відділів, що зменшить час на підготовку звітів
2	Спрощення бюрократичних процедур	Нині деякі рішення, такі як закупівля обладнання, можуть вимагати узгодження кількох відділів, що уповільнює процеси. Спрощення процедур шляхом делегування повноважень керівникам відділів може підвищити оперативність
3	Створення відділу стратегічного планування	Окремий підрозділ, який би займався аналізом ринкових тенденцій, прогнозуванням і розробкою довгострокових стратегій, допоміг би підприємству краще адаптуватися до змін на ринку
4	Інвестиції в навчання персоналу	Регулярні тренінги з використання нових технологій, фінансового аналізу чи агрономічних інновацій підвищать кваліфікацію працівників і ефективність їхньої роботи
5	Впровадження системи мотивації	Розробка системи бонусів і премій за досягнення ключових показників ефективності мотивуватиме працівників до кращих результатів

Примітка. *Розроблено автором за даними підприємства

Пропозиції враховують поточну структуру підприємства та спрямовані на підвищення її адаптивності до ринкових умов і внутрішніх потреб.

Система мотивації в СТОВ «Агроко» базується на матеріальних і нематеріальних стимулах. Аналіз наданих даних дозволяє оцінити ефективність мотиваційних заходів через співставлення динаміки заробітної плати та продуктивності праці.

Зростання середньомісячної заробітної плати на 40,25% значно випереджає зростання продуктивності праці (10,89%), що відображено в коефіцієнті випередження (0,88–0,90). Це свідчить про недостатню ефективність

мотиваційних заходів, оскільки підвищення зарплати не супроводжується пропорційним зростанням продуктивності.

Таблиця 3.2

Показники продуктивності праці СТОВ «Агроко»*

Показники	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Дохід від реалізації, тис грн	689 043	732 598	820 375	19,06
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	285	293	306	7,37
Фонд оплати праці, тис. грн.	49 556	59 851	74 623	50,58
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	2417,69	2500,33	2680,96	10,89
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	14490,06	17022,47	20322,17	40,25
Індекс зростання продуктивності праці		1,03	1,07	0,04
Індекс зростання заробітної плати		1,17	1,19	0,02
Коефіцієнт випередження		0,88	0,90	0,02

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

Середньомісячна зарплата у 2024 році (20,322 тис. грн) є конкурентною для регіону Черкаської області, де середня зарплата в аграрному секторі становить близько 15–18 тис. грн. Премії за продуктивність (наприклад, за досягнення 24 л молока на корову) застосовуються для працівників тваринницького відділу.

Соціальний пакет включає медичне страхування, транспорт до роботи та харчування для працівників ферм. Підприємство також інвестує 90 грн/га в соціальну інфраструктуру (церква, дитячий садок, дороги), що підвищує лояльність працівників.

Нематеріальні стимули незначні: нагороди за досягнення (наприклад, «Кращий працівник місяця») застосовуються, але не систематично.

Ступінь мотивації оцінюється як середній. Позитивними факторами є

конкурентна заробітна плата та соціальний пакет, які сприяють низькій плинності кадрів (2,0%). Однак швидше зростання заробітної плати порівняно з продуктивністю праці вказує на недостатню ефективність мотиваційних програм. Молоді працівники (до 25 років) можуть бути менш мотивованими через обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатню кількість нематеріальних стимулів.

В процесі розробки системи мотивації персоналу з використанням КРІ на підприємстві, пропонуємо дотримуватись таких етапів.

Етап 1. Розроблення проекту впровадження КРІ:

- створення спеціальної робочої групи;
- розроблення календарного плану заходів;
- визначення проміжних і кінцевих результатів та відповідної винагороди учасників.

Етап 2. Формування стратегії, місії, цілей компанії та їх перенесення на нижчі рівні організації. Це основоположний елемент для розвитку системи мотивації за КРІ. Від того, наскільки правильно і точно визначена стратегія компанії, залежить подальший процес розробки КРІ та їх успішне впровадження. Стратегія компанії повинна бути поділена на конкретні стратегічні напрямки, в межах яких виділені завдання для окремих структурних підрозділів. Одним із ефективних методів визначення стратегії та цілей компанії є побудова дерева цілей. За допомогою розробки системи мотивації персоналу на основі КРІ можна не просто ефективно мотивувати персонал, але і на 100% сфокусувати його діяльність на досягненні стратегічних цілей компанії.

Етап 3. Визначення переліку підрозділів у структурі підприємства, для яких буде формуватися мотиваційна схема, та визначення конкретних цілей для даних підрозділів. Приклад визначення цілей для деяких підрозділів підприємства наведено у табл. 3.3.

Етап 4. Розробка та визначення порядку розрахунку ключових показників ефективності для основних підрозділів, що були визначені на етапі 3. Необхідно сконцентруватися лише на найбільш важливих показниках, відсікаючи всі

другорядні, скорочуючи їх кількість до так званих «ключових». А також, обрані КРІ повинні стимулювати співробітників на виконання відповідних дій.

Таблиця 3.3

Запропонований перелік цілей для відділів СТОВ «Агроко» при формуванні системи управління на основі КРІ*

Назва відділу	Цілі
Відділ продажів	Основною метою застосування КРІ є: збільшення частки продажів нових продуктів і приросту продажів, виконання фінансового плану і представленість продукції компанії на ринку та ін.
Відділ маркетингових комунікацій	Цілями розроблених КРІ для даного підрозділу є збільшення частки ринку і, відповідно, виручки, підвищення ступеня задоволеності клієнтів і поліпшення сприйняття марки клієнтами.
Відділ по роботі з ключовими клієнтами	Основна мета застосування КРІ – підвищення якості обслуговування клієнтів, а також підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.
Відділ кадрів	Основні цілі КРІ для співробітників дирекції з персоналу – зростання задоволеності персоналу умовами праці та зниження плинності кадрів.

Примітка. *Розроблено автором

Приклади можливих КРІ для різних підрозділів наведені у табл. 3.4.

Етап 5. Визначення формули, за якою буде здійснюватися розрахунок заробітної плати, а також співвідношення «фіксованої частини» та «змінної частини» у заробітній платі. Змінна частина грошової винагороди повинна становити не менше 30% від окладу працівника.

Етап 6. Визначення премії за допомогою обраної форми розрахунку на етапі 5.

Етап 7. Коригування, доповнення КРІ та їх нормативних значень. Необхідно регулярно проводити перегляд ключових показників ефективності, їх ваги, а також кількісні показники для кожного працівника, так як вони можуть

втрачати свою актуальність. Основне на цьому етапі – своєчасне повідомлення працівників про здійснені зміни. Зміни бажано проводити не частіше одного разу на рік.

Таблиця 3.4

Приклади КРІ для різних підрозділів СТОВ «Агроко»*

Назва відділу	КРІ
Відділ продажів	виконання фінансового плану з об'єму продажу групи продуктів; приріс продажу відносно аналогічного періоду минулого року; об'єм реалізації продукції.
Відділ маркетингових комунікацій	зміна частки ринку за напрямками; кількість запуску нових продуктів; приріст клієнтської бази; зростання частоти покупок.
Відділ по роботі з ключовими клієнтами	частка виручки по ключовим клієнтам в загальній виручці; якість обслуговування клієнтів; частка постійних клієнтів.
Відділ кадрів	частка витрат на персонал; задоволеність працівників умовами праці; плинність кадрів.

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, застосування КРІ в процесі формування системи мотивації персоналу на підприємствах – це ефективний інструмент керівника, який дозволяє побудувати бізнес так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. Керівник, використовуючи КРІ, визначає цілі для підрозділів та працівників на певний період, забезпечуючи ці підрозділи необхідними ресурсами, і на основі цього вимагає досягнення узгоджених цілей. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів компанії, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу.

3.2. Стратегічні напрями оптимізації системи управління СТОВ «Агроко»

Стратегічне управління в СТОВ «Агроко» є системним процесом, спрямованим на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного аграрного сектору. Процес охоплює чотири ключові етапи: аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розробка стратегій і контроль їх виконання. Кожен етап враховує специфіку сільськогосподарської діяльності, включаючи сезонність, залежність від погодних умов і ринкові коливання.

На етапі аналізу середовища СТОВ «Агроко» оцінює внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішній аналіз охоплює ресурси підприємства: земельний фонд (10,7 тис. га), поголів'я худоби (3,8 тис. голів, з них 1,5 тис. дійних корів), технічне оснащення (5 тракторів, 4 комбайни марок МТЗ, ХТЗ, Massey Ferguson) і фінансовий стан (дохід у 2024 році – 820,375 млн грн, чистий прибуток – 248,131 млн грн). Зовнішній аналіз включає ринкові тенденції (зростання попиту на органічні продукти), конкурентне середовище (локальні ферми, великі агрохолдинги) та регуляторні вимоги (податкове законодавство, екологічні стандарти).

Другий етап – визначення стратегічних цілей – передбачає формулювання місії (сталий розвиток через інновації та соціальну відповідальність) і конкретних цілей, таких як збільшення валового виробництва молока до 30 тонн щорічно, розширення експорту соєвої олії до країн ЄС і підвищення рентабельності рослинництва на 15% до 2027 року. Цілі базуються на ринкових можливостях і ресурсному потенціалі підприємства.

Третій етап – розробка стратегій – включає створення стратегій на чотирьох рівнях:

- корпоративний рівень. Генеральний директор визначає загальний напрям розвитку, наприклад, диверсифікацію через виробництво органічних продуктів або вертикальну інтеграцію шляхом розширення переробки сої.

- діловий рівень. Керівники агрономічного та тваринницького відділів

розробляють стратегії для підвищення продуктивності, наприклад, впровадження нових сортів культур чи покращення генетики худоби.

- функціональний рівень. Відділи маркетингу, фінансів і кадрів формують стратегії для своїх сфер, наприклад, збільшення рекламного бюджету чи оптимізації витрат.

- операційний рівень. Менеджери ферм і елеваторів відповідають за щоденні операції, такі як контроль якості молока чи оптимізація логістики.

Останній етап – контроль виконання – передбачає моніторинг KPI, таких як продуктивність корів (24 л/добу), рентабельність виробництва сої чи витрати на гектар землі. Генеральний директор аналізує звіти, а керівники відділів коригують дії для досягнення цілей.

Особливістю формування стратегії СТОВ «Агроко» є орієнтація на інновації (співпраця з Cargill і Syngenta для впровадження технологій) та соціальну відповідальність (інвестиції 90 грн/га в інфраструктуру громади). Власне це дозволяє підприємству зміцнювати репутацію та конкурентоспроможність.

Стратегічний портфель СТОВ «Агроко» включає:

- загальні стратегії – зростання через диверсифікацію (нові продукти) та вертикальну інтеграцію (переробка сої);

- загальноконкурентні стратегії – диференціація через високу якість молока та соєвої олії;

- продуктово-товарні стратегії розширення асортименту органічними продуктами та молочними виробами;

- ресурсні стратегії – модернізація техніки, навчання персоналу, оптимізація земельного фонду;

- функціональні стратегії – маркетинг (збільшення рекламного бюджету), фінанси (зниження витрат), HR (розвиток працівників);

- комплексні стратегії – сталий розвиток через екологічні ініціативи та соціальні проекти.

Сильні сторони (висока продуктивність, партнерства) дозволяють

використовувати можливості (експорт, субсидії), але слабкі сторони (маркетинг, автоматизація) потребують уваги для пом'якшення загроз (цінові коливання, конкуренція).

Таблиця 3.5

BCG-матриця СТОВ «Агроко»*

Продукт	Частка ринку	Темпи зростання	Категорія	Стратегія	Очікуваний дохід (2025, млн грн)
Молоко	Висока (30%)	Середні (5%)	Дійна корова	Збільшення обсягів, експорт	600
Соєва олія	Середня (15%)	Високі (10%)	Зірка	Інвестиції в переробку, маркетинг	250
Зернові культури	Середня (10%)	Низькі (2%)	Собака	Оптимізація витрат, органічна продукція	150
Комбікорми	Низька (5%)	Середні (6%)	Питання	Диверсифікація, нові ринки	50

Примітка. *Розраховано автором за даними підприємства

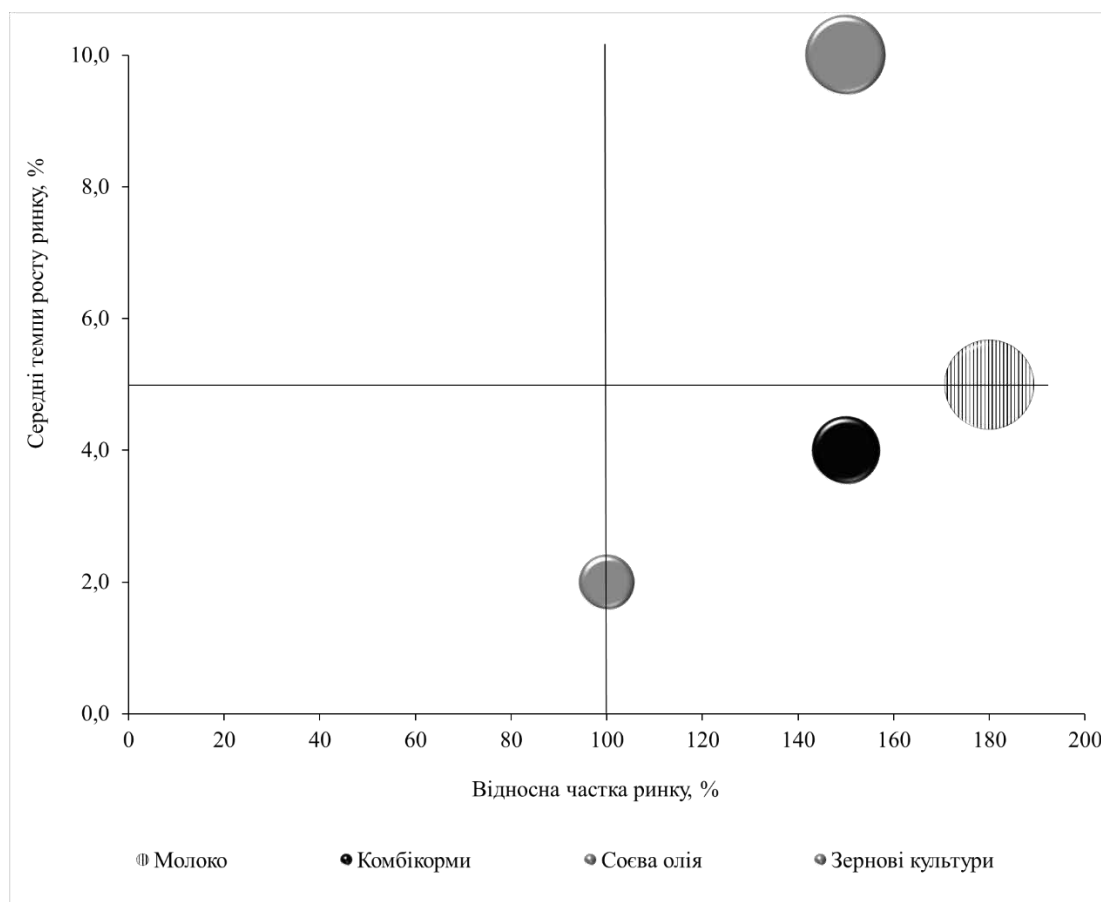


Рис. 3.1. BCG-матриця СТОВ «Агроко»*

Примітка. *Побудовано автором за даними підприємства

Молоко є основним джерелом доходу, соєва олія має потенціал зростання, зернові потребують оптимізації, а комбікорми – додаткових інвестицій.

Таблиця 3.6

Матриця Ансоффа для СТОВ «Агроко»*

	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі ринки	Проникнення: Збільшення продажів молока та сої на регіональному ринку через покращення якості та логістики	Розвиток продуктів: Введення органічних культур і молочних продуктів (сири, йогурти) для місцевих споживачів
Нові ринки	Розширення ринку: Експорт молока та соєвої олії до ЄС, Польщі, Німеччини	Диверсифікація: Виробництво органічних молочних продуктів для міжнародних ринків




Примітка. * Створено автором за даними підприємства

Проникнення та розвиток продуктів є менш ризикованими, тоді як розширення ринку та диверсифікація потребують значних інвестицій у сертифікацію та маркетинг.

Матриця GE/McKinsey для СТОВ «Агроко» (табл. 3.7) є стратегічним інструментом, що дозволяє візуалізувати портфель продукції компанії на основі двох ключових критеріїв: привабливість ринку та конкурентна позиція. Кожен продукт розміщується в одній із дев'яти комірок матриці, що формуються шляхом перетину трьох рівнів привабливості ринку (високий, середній, низький) та трьох рівнів конкурентної позиції (сильна, середня, слабка).

Таблиця 3.7

Матриця GE/McKinsey для СТОВ «Агроко»*

	Висока конкурентна позиція (5–4)	Середня конкурентна позиція (3)	Слабка конкурентна позиція (2–1)
Висока привабливість (5–4)	Молоко <input checked="" type="checkbox"/> <i>Інвестувати, розширювати експорт</i>		
Середня привабливість (3)		Соєва олія  <i>Зміцнювати позиції, маркетинг</i>	Комбікорми  <i>Дослідити нові ринки</i>
Низька привабливість (2–1)		Зернові культури  <i>Оптимізувати, органічна продукція</i>	

Примітка. * Побудовано автором за даними підприємства

Молоко. Продукт є пріоритетом для розвитку: варто збільшувати інвестиції, розширювати виробництво та експортну присутність. Компанія має лідерську позицію в регіоні й високий попит на ринку.

Соева олія. Стратегія полягає в активному маркетинговому просуванні, покращенні якості, бренду та логістики. Це допоможе перейти до більш привабливого сегмента.

Зернові культури. Доцільно оптимізувати витрати, можливо, переорієнтуватися на виробництво органічних продуктів, щоб підвищити маржинальність.

Комбікорми. Доцільно провести додаткове дослідження ринку, визначити потенціал для розвитку та можливості покращення конкурентоспроможності (наприклад, через інновації чи партнерства).

Запропонована стратегія конкурентних переваг СТОВ «Агроко» ґрунтується на диференціації через високу якість молока (екстрагатунок), соєвої олії та екологічні ініціативи. Корпоративна стратегія включає впровадження автоматизованих доїльних систем і точного землеробства, сертифікацію для ринків ЄС, маркетинг у Польщі та Німеччині, інвестиції в енергоефективність і соціальні проекти.

В загальному при розробці стратегічно-орієнтованої системи управління слід дотримуватись визначеної послідовності дій, яка формує модель реалізації стратегічно-орієнтованої системи управління на засадах КРІ (рис. 3.2).

На першому етапі визначається стратегія та її основні цілі. Стратегія підприємства розбивається на відповідні стратегічні ініціативи, в межах яких виділяються задачі для структурних підрозділів. Найважливіші індикатори діяльності підприємства повинні бути ключовими в реалізації стратегії. Розробка календарного плану реалізації стратегії є необхідним для визначення у подальшому дедлайнів у виконанні завдань та робіт у досягненні визначених цілей.

На другому етапі відбуватиметься побудова «дерева цілей», оскільки система КРІ розробляється на основі стратегічних цілей компанії з подальшим

каскадуванням на рівні ієрархії та перетворенням підцілей і завдань у вимірні контрольні показники, за якими здійснюється планування результатів й оцінка їхнього досягнення [2].



Рис. 3.2. Модель розробки та реалізації стратегічно-орієнтованої системи управління СТОВ «Агроко» на засадах КРІ*

Примітка. *Розроблено на основі [26]

Досягнення цілей можливе лише за умови врахування причинно-наслідкових зв'язків у чотирьох ключових проєкціях компанії: результати (фінанси), клієнти (ринок), внутрішні бізнес-процеси, персонал.

На наступних етапах фіксуються базові функції підрозділів, на основі яких визначаються бізнес-процеси, що забезпечуватимуть досягнення цілей і визначаються зони відповідальності працівників, які пізніше контролюються за критеріями SMART та встановлюються показники, що оцінюють ефективність й результативність виконання функцій та бізнес-процесів.

Таким чином, застосування вищенаведеної моделі дає можливість отримання низки переваг, а саме: сприяє зростанню продуктивності праці персоналу; поліпшується загальна керованість організацією; зростає мотивація й лояльність до компанії серед працівників; визначається потреба у розвитку та

навчання працівників, підвищується відповідальність працівників за виконання своїх обов'язків; формується відкрита й прозора організаційна культура.

3.3. Використання зарубіжного досвіду формування системи управління організацією на основі KPI

о змін, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати високу ефективність діяльності. З огляду на це системи оцінювання результативності, що базуються на ключових показниках ефективності (Key Performance Indicators, KPI), стали одним із найпоширеніших інструментів стратегічного та операційного менеджменту у світі. Зарубіжний досвід їх впровадження демонструє значний потенціал для підвищення прозорості управлінських процесів, узгодження роботи персоналу зі стратегічними цілями та формування культури відповідальності.

Серед основних характеристик KPI у світовій практиці варто виокремити:

- SMART-підхід: KPI мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі.
- Збалансованість: показники мають охоплювати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності.
- Стратегічна узгодженість: кожен KPI має відповідати певній цілі або завданню вищого рівня.
- Орієнтація на результат: KPI оцінюють не процес, а саме результативність та ефективність.

У західних країнах KPI стали невід'ємною частиною таких моделей, як Balanced Scorecard (BSC), Management by Objectives (MBO), OKR (Objectives and Key Results), Lean та Agile-системи.

Американські корпорації одними з перших почали впроваджувати KPI у корпоративне управління. Для США характерний акцент на фінансових показниках, індивідуальній відповідальності працівників і прив'язці KPI до мотиваційних систем. Компанії на кшталт Amazon, Coca-Cola, IBM активно використовують цифрові аналітичні інструменти для моніторингу показників у

реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на зміни. У країнах Європейського Союзу КРІ інтегрують також у сфери сталого розвитку, екологічної відповідальності та державного управління. Особливо це поширено у Великій Британії, Німеччині та Скандинавських країнах, де державні інституції використовують КРІ для підвищення підзвітності та якості надання послуг.

Японський підхід до КРІ тісно пов'язаний із філософією кайдзен – безперервного вдосконалення. Японські компанії роблять акцент на командних, а не персональних показниках, на процесах, що забезпечують довгостроковий результат, а також на ґрунтовному моніторингу дрібних операційних метрик. Такий підхід сприяє гармонізації інтересів персоналу та організації. Південна Корея та Сінгапур демонструють приклад успішної інтеграції КРІ у системи державного управління та інноваційного менеджменту. У Сінгапурі система Key Results Areas охоплює практично всі сфери діяльності чиновників, забезпечуючи прозорість та високу ефективність роботи державного сектору.

На основі аналізу міжнародного досвіду можна виокремити кілька ключових принципів, що визначають успішність системи КРІ. По-перше, це стратегічна інтеграція: КРІ завжди повинні впливати зі стратегії організації, що у зарубіжній практиці забезпечується через карти стратегій і моделі збалансованих показників. По-друге, важливою є прозорість і чіткість критеріїв, що дозволяє кожному співробітнику розуміти свій внесок у досягнення цілей. По-третє, системність і збалансованість, тобто охоплення фінансових, клієнтських, внутрішніх і кадрових показників. По-четверте, гнучкість і адаптивність: в успішних компаніях КРІ регулярно переглядаються відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Нарешті, вагому роль відіграє цифровізація, оскільки сучасне управління неможливе без систем Business Intelligence, дашбордів і аналітики.

Використання КРІ, згідно з міжнародним досвідом, дає низку переваг: підвищення продуктивності, покращення взаємодії між підрозділами, об'єктивність оцінювання, формування культури відповідальності та можливість швидкого виявлення проблем. Водночас система має й виклики: надмірна

кількість показників може ускладнювати роботу, неправильно вибрані метрики викривлюють поведінку співробітників, а якісне впровадження вимагає значних ресурсів і часу. У світі ці труднощі долають через навчання персоналу, автоматизацію та регулярний аудит КРІ.

Впровадження системи КРІ в СТОВ «Агроко» може базуватися на багатому зарубіжному досвіді, який уже продемонстрував ефективність у різних країнах світу (табл. 3.8). Одним із найпоширеніших підходів є американська модель, яка орієнтується насамперед на фінансові результати, що дозволяє оцінювати ефективність кожного підрозділу з точки зору прибутку та рентабельності. Для комбінованого підприємства цей досвід означає введення окремих фінансових КРІ для рослинництва та тваринництва, таких як собівартість продукції, прибутковість операцій та загальний фінансовий результат господарства. Це дозволяє визначати, який напрям працює ефективніше, та приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат і підвищення доходності.

Багато західних моделей наголошують на персональних КРІ для кожного працівника, що сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності. В українському комбінованому господарстві це може проявлятися у встановленні індивідуальних КРІ для агрономів (врожайність), механізаторів (точність і своєчасність обробітку), операторів тваринницьких ферм (продуктивність тварин) і ветеринарів (стан здоров'я стада). Такий підхід створює систему персональної оцінки, де кожен співробітник чітко знає свої цілі та очікувані результати.

Європейські країни акцентують увагу не лише на фінансових, а й на екологічних, соціальних і технологічних показниках. Для комбінованого господарства це означає необхідність контролю стану ґрунтів, ефективності використання ресурсів, умов утримання тварин та впливу на довкілля. Показники можуть включати витрати пального, кормів, рівень родючості земель або стан здоров'я стада. Це забезпечує гармонійний розвиток підприємства з урахуванням сучасних стандартів сталого виробництва.

Можливості адаптації зарубіжного досвіду КРІ в СТОВ «Агроко»*

Зарубіжний досвід / практика	Сутність підходу	Впровадження досвіду для СТОВ «Агроко»	Приклади можливих КРІ
Американський акцент на фінансових КРІ	Орієнтація на прибуток, ефективність, рентабельність	Вимірювати фінансову ефективність окремо для рослинництва а окремо для тваринництва, а також загальний прибуток господарства	Собівартість 1 т зерна, прибуток на голову тварин, ЕВІТДА господарства
Використання індивідуальної відповідальності	Персональні КРІ для працівників	Встановити КРІ для агрономів, механізаторів, менеджерів	Врожайність культур, точність посіву, середня продуктивність тварин, дотримання графіків годівлі
Європейська збалансованість фінансових та нефінансових КРІ	Включення екологічних, соціальних та операційних метрик	Контроль екологічних показників та стану виробничих процесів як у рослинництві, так і у тваринництві	Витрата пального/корму на 1 т продукції, індекс родючості ґрунтів, стан здоров'я та утримання стада, показники забруднення
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка за 4 перспективами: фінанси, клієнти, процеси, персонал	Створення інтегрованої системи оцінки результатів для рослинницького та тваринницького напрямків	Рентабельність, виконання технологічних операцій у строк, задоволеність працівників, якість продукції
Японська система кайдзен	Постійне вдосконалення, командні КРІ	Запровадження командних КРІ для бригад, що працюють на полях та у тваринницьких приміщеннях	Зменшення втрат урожаю, покращення якості годівлі, зниження захворюваності тварин, скорочення простоїв техніки
Lean та мінімізація втрат	Оптимізація процесів	Оптимізація логістики зерна, обробітку ґрунту, годівлі та утримання тварин	Втрати зерна під час збору, відсоток тварин, які загинули, простої обладнання, ефективність використання ресурсів

Сінгапурські KRA (Key Result Areas)	Чіткі зони відповідальності	Розподіл обов'язків між підрозділами: рослинництво, тваринництво, технічний, логістичний та збутовий	Виконання плану посіву та збору врожаю, графік годівлі, рівень вакцинації, чистота та стан приміщень
Корейський інноваційний підхід	Акцент на цифровізації та аналітиці	Використання агродронів, GPS-моніторингу полів, автоматичних систем годівлі та сенсорів для тварин	Точність внесення добрив, стан ґрунтів, приріст молока/м'яса, активність тварин, рівень автоматизації процесів
OKR (Objectives & Key Results)	Гнучке управління цілями	Встановлення сезонних або місячних цілей для рослинництва і тваринництва	Досягнення визначеної врожайності, виконання плану посівних і збиральних робіт, зниження захворюваності тварин, виконання плану реалізації продукції

Примітка. *Систематизовано автором

Метод BSC передбачає оцінку діяльності за кількома перспективами: фінансовою, внутрішніми процесами, клієнтами та персоналом. Адаптація цього підходу в агропідприємстві дозволяє інтегрувати показники для всіх структур: бригад у полі, ферм, логістики й менеджменту. Наприклад, оцінюються якість продукції, рентабельність виробництва, рівень задоволеності працівників і здатність підприємства вчасно виконувати технологічні операції. Це створює цілісну систему управління, де кожен компонент діяльності оцінюється системно.

Кайдзен орієнтований на постійне вдосконалення та командну взаємодію. У комбінованому господарстві цей підхід стимулює працівників до пошуку шляхів підвищення продуктивності, зменшення втрат та оптимізації процесів як у рослинництві, так і тваринництві. Командні KPI дозволяють оцінювати ефективність роботи бригади загалом — наприклад, зменшення втрат урожаю чи

скорочення випадків захворювань тварин. Це сприяє розвитку командного мислення та підвищенню професіоналізму працівників.

Lean-технології спрямовані на скорочення всіх типів втрат: часу, матеріалів, кормів, технічних ресурсів. Для комбінованого господарства це означає оптимізацію логістики, зменшення втрат зерна при збиранні, підвищення ефективності годівлі тварин і зменшення рівня простоїв техніки. КРІ можуть включати контроль за використанням пального, рівнем технічних відмов або марнуванням кормів. Упровадження Lean підвищує загальну ефективність виробничих процесів і знижує витрати.

KRA передбачає чіткий поділ зон відповідальності між підрозділами. Для українського комбінованого господарства це означає структурування роботи підрозділів рослинництва, тваринництва, технічної служби, логістики та збуту. Кожному підрозділу встановлюються ключові результати, наприклад: у рослинництві — виконання плану посівних робіт, у тваринництві — дотримання графіків годівлі та ветеринарних процедур. Це дозволяє уникати хаосу у плануванні та підвищує ясність управління.

Південна Корея відома активним впровадженням цифрових технологій. У сільському господарстві це означає використання сенсорів, автоматизованих систем, агродронів, GPS-навігації та аналітики даних. Для комбінованого підприємства цифровізація допомагає контролювати стан ґрунтів, аналізувати активність тварин, оптимізувати годівлю, стежити за технікою і приймати рішення на основі реальних даних. КРІ можуть включати точність внесення добрив, рівень автоматизації або приріст продукції від використання цифрових інструментів.

Система OKR дозволяє встановлювати гнучкі, динамічні цілі, що особливо важливо для сезонного бізнесу, яким є сільське господарство. Для комбінованого підприємства OKR допомагає визначати короткострокові цілі для полів і ферм: підвищення врожайності певної культури, зниження захворюваності тварин, виконання планів реалізації продукції. Такий підхід робить управління гнучким і здатним швидко реагувати на зміну умов, наприклад погодних чи ринкових.

Отже, зарубіжні підходи до впровадження КРІ можуть бути ефективно адаптовані до умов українського сільського господарства. Кожна модель – американська, європейська, японська, сінгапурська чи корейська – пропонує цінні інструменти, які дозволяють покращити управління, підвищити ефективність виробництва, забезпечити стратегічний розвиток і оптимізувати всі ланки аграрного процесу. Використання КРІ на основі передового міжнародного досвіду дає українським агропідприємствам можливість вийти на новий рівень конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасного ринку.

Висновки до розділу 3

На основі методу Ісікави було виокремлено блокуючі чинники реалізації системи КРІ у СТОВ «Агроко». Для підвищення ефективності організаційної структури СТОВ «Агроко» запропоновано перелік заходів, які враховують поточні функціональні обов'язки, трудомісткість їх виконання та ступінь централізації інформації. Зростання середньомісячної заробітної плати на 40,25% значно випереджає зростання продуктивності праці (10,89%), що відображено в коефіцієнті випередження (0,88–0,90). Це свідчить про недостатню ефективність мотиваційних заходів, оскільки підвищення зарплати не супроводжується пропорційним зростанням продуктивності. Запропоновано перелік цілей для відділів СТОВ «Агроко» при формуванні системи управління на основі КРІ, а також приклади можливих КРІ для кожного відділу.

У ході дослідження встановлено, що стратегічне управління в СТОВ «Агроко» є системним процесом, спрямованим на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного аграрного сектору. Процес охоплює чотири ключові етапи: аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розробка стратегій і контроль їх виконання. Кожен етап враховує специфіку сільськогосподарської діяльності, включаючи сезонність, залежність від погодних умов і ринкові коливання. За результатами матриці BCG встановлено, що молоко є основним джерелом доходу, соєва олія має потенціал зростання, зернові потребують оптимізації, а комбікорми – додаткових

інвестицій. Матриця GE/McKinsey для СТОВ «Агроко» є стратегічним інструментом, що дозволяє візуалізувати портфель продукції підприємства на основі двох ключових критеріїв: привабливість ринку та конкурентна позиція. Встановлено, що молоко є пріоритетом для розвитку: варто збільшувати інвестиції, розширювати виробництво та експортну присутність. СТОВ «Агроко» має лідерську позицію в регіоні по виробництву молока й високий попит на ринку. На основі проведеного дослідження розроблено модель розробки та реалізації стратегічно-орієнтованої системи управління СТОВ «Агроко» на засадах KPI.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що зарубіжний досвід формування системи управління організацією на основі KPI є надзвичайно цінним для українських сільськогосподарських підприємств, оскільки дозволяє інтегрувати сучасні підходи до стратегічного та операційного менеджменту, підвищити ефективність виробничих процесів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Використання американського акценту на фінансових метриках сприяє підвищенню економічної результативності, європейська збалансованість фінансових та екологічних показників формує основу для сталого розвитку, японський принцип кайдзен та Lean дає можливість мінімізувати втрати й підвищити продуктивність, а досвід Сінгапуру та Південної Кореї демонструє значний потенціал цифровізації та аналітики в аграрному секторі. Впровадження цих підходів у діяльність українських агропідприємств дозволяє створити прозору, гнучку та результативну систему управління, де кожен працівник чітко розуміє свою роль і відповідальність, а керівництво отримує інструменти для ухвалення обґрунтованих рішень на основі точних даних. Комплексне поєднання міжнародних практик KPI з урахуванням українських реалій створює потужний фундамент для підвищення ефективності, оптимізації ресурсів, покращення якості продукції та зміцнення позицій вітчизняних сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу інформаційних джерел встановлено, що ключові показники ефективності (КРІ) виступають універсальним інструментом оцінювання результативності діяльності організації, її підрозділів та окремих працівників. Вони дозволяють конкретизувати стратегічні та оперативні цілі, забезпечити об'єктивний контроль за досягненням результатів та створюють основу для прозорого прийняття управлінських рішень. Таким чином, КРІ формують системний підхід до вимірювання ефективності та стають критично важливим елементом сучасного менеджменту.

2. Встановлено, що система управління організацією на основі КРІ відрізняється інтегрованістю стратегічних цілей та операційних процесів, прозорістю оцінювання результатів та можливістю своєчасного коригування управлінських рішень. Вона забезпечує узгодженість між діяльністю різних структурних підрозділів, активізує систему мотивації персоналу та сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації. Використання КРІ дозволяє організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність управлінських процесів.

3. Методичні підходи до формування системи управління на основі КРІ включають визначення стратегічних цілей організації, розробку набору релевантних показників, встановлення нормативних значень та механізмів моніторингу. Вони передбачають поєднання кількісних і якісних індикаторів, адаптацію до специфіки галузі та внутрішніх процесів, а також інтеграцію в існуючу систему мотивації та контролю. Впровадження таких підходів дозволяє створити ефективну систему управління, що забезпечує стабільне досягнення поставлених цілей.

4. Аналізуючи діяльність СТОВ «Агроко» Черкаської області, варто відмітити, що підприємство спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва та тваринництва. Молоко становить 60% доходу (492,225 млн грн у 2024 році), соєва олія – 25% (205,094 млн грн), зернові – 10% (82,038 млн грн),

комбікорми – 5% (41,019 млн грн). У 2024 році реалізація молока СТОВ «Агроко» (41 млн л) принесла 492,225 млн грн, що значно перевищує точку безбитковості. СТОВ «Агроко» використовує вибіркоче розповсюдження продукції, співпрацюючи з 20 регіональними молокозаводами та 5 експортерами. З метою виявлення прямого впливу можливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування підприємства було проведено SWOT-аналіз.

5. У ході дослідження було встановлено, що динаміка чисельності персоналу СТОВ «Агроко» щорічно зростає. У 2022 році загальна чисельність працівників становила 285 осіб, у 2023 році зросла до 293 осіб, а у 2024 році досягла 306 осіб, що відповідає приросту на 7,37% за досліджуваний період. Вікова структура персоналу демонструє зростання частки молодих працівників (до 25 років), яка збільшилася з 36,1% (103 особи) у 2022 році до 43,5% (133 особи) у 2024 році, що відображає активне залучення молоді, що пов'язане з модернізацією обладнання, яке потребує технічних навичок. Організаційна структура СТОВ «Агроко» є функціональною. Кількість управлінських рівнів у СТОВ «Агроко» обмежена трьома. Положення про структурні підрозділи СТОВ «Агроко» визначають функції, завдання та відповідальність кожного відділу. Генеральний директор СТОВ «Агроко» відіграє ключову роль у стратегічному та операційному управлінні підприємством. Низький коефіцієнт плинності (2,0-2,08%) вказує на високу стабільність колективу.

6. У результаті дослідження була проведена оцінка системи управління СТОВ «Агроко» на основі КРІ. Встановлено, що основними ресурсами підприємства є земельний фонд (10,7 тис. га), основні засоби (доїльні системи, техніка) та трудові ресурси (306 працівників у 2024 році). Коефіцієнт фінансової незалежності (0,97 у 2024 році) значно перевищує норматив (0,5-0,8), що вказує на мінімальну залежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт швидкої ліквідності (5,15) і абсолютної ліквідності (1,26) також перевищують нормативи, що відображає ефективне управління ліквідними активами. Зростання цих показників є результатом рішення керівництва накопичувати грошові кошти для

інвестицій у модернізацію. Рентабельність основної діяльності (50,54% у 2024 році) залишається високою, але зниження (-11,37) вказує на потребу оптимізації витрат.

7. Для підвищення ефективності організаційної структури СТОВ «Агроко» запропоновано перелік заходів, які враховують поточні функціональні обов'язки, трудомісткість їх виконання та ступінь централізації інформації. Зростання середньомісячної заробітної плати на 40,25% значно випереджає зростання продуктивності праці (10,89%), що відображено в коефіцієнті випередження (0,88-0,90). Це свідчить про недостатню ефективність мотиваційних заходів, оскільки підвищення зарплати не супроводжується пропорційним зростанням продуктивності. Запропоновано перелік цілей для відділів СТОВ «Агроко» при формуванні системи управління на основі КРІ, а також приклади можливих КРІ для кожного відділу.

8. У ході дослідження встановлено, що стратегічне управління в СТОВ «Агроко» є системним процесом, спрямованим на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах висококонкурентного аграрного сектору. Процес охоплює чотири ключові етапи: аналіз середовища, визначення стратегічних цілей, розробка стратегій і контроль їх виконання. За результатами матриці BCG встановлено, що молоко є основним джерелом доходу, соєва олія має потенціал зростання, зернові потребують оптимізації, а комбікорми – додаткових інвестицій. Відповідно до матриці GE/McKinsey для СТОВ «Агроко» молоко є пріоритетом для розвитку: варто збільшувати інвестиції, розширювати виробництво та експортну присутність. На основі проведеного дослідження розроблено модель розробки та реалізації стратегічно-орієнтованої системи управління СТОВ «Агроко» на засадах КРІ.

9. Зарубіжний досвід впровадження КРІ демонструє ефективні підходи до управління, що підвищують продуктивність, прозорість і відповідальність у СТОВ «Агроко». Українські сільськогосподарські підприємства можуть адаптувати ці практики, поєднуючи фінансові, операційні, екологічні та командні показники. Використання цифрових технологій і систем OKR чи

Balanced Scorecard дозволяє оперативно контролювати процеси та ухвалювати обґрунтовані рішення. Загалом інтеграція міжнародного досвіду КРІ сприяє підвищенню ефективності, оптимізації ресурсів і зміцненню конкурентоспроможності агропідприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник; 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 398 с.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Сучасні концепції управління : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 320 с.
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
4. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємства : підручник; 2-ге видання перероблене і доповнене. Київ : Либідь, 2018. 384 с.
5. Бець М. П. Планування рентабельності виробництва. *Економіка України*. 2017. № 2. С. 40-45.
6. Белявцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
7. Білокудря А. В. Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148>.
8. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 97-109.
9. Гавриш О. М., Семенова О. М. Стратегічні напрями формування системи управління організацією на основі КРІ. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 3 січня 2025 р. Київ, 2025. С. 100–102. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_76953988.pdf.
10. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Пильнова В. П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та*

досвід. 2020. № 24. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/9.pdf.

11. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/109.pdf.

12. Єпіфанова І., Джеджула В., Розводюк О., Шевчук Д. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 8–14.

13. Капітанець С. В. Сутність та загальні принципи побудови ключових показників ефективності (КПІ) публічних інституцій. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4 (55). С. URL: 111-121. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-16>.

14. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. Вип. 3(71). С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>.

15. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 224 с.

16. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПІ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. № 26-27. С. 151-156.

17. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 126-135.

18. Македонський А. В. Управління прибутковістю сільськогосподарського виробництва в ринкових умовах господарювання. *Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2017. № 9. С. 62-68.

19. Маркетинг. Підручник. За ред. проф. Буряка Р. І., Збарського В. К.

Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2019. 783 с.

20. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : ПрАТ «Планета-принт», 2015. 103 с.

21. Назарчук Т. В., Тюріна Н. М., Бакай А. А. Формування стратегічно-орієнтованої системи управління на засадах ключових показників ефективності. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 101–107. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(15)).

22. Оцінювання персоналу : навчальний посібник / С. О. Цимбалюк та ін. Київ : КНЕУ, 2021. 286 с.

23. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print.

24. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центрально-український науковий вісник*. 2020. Вип. 4(37). С. 119-129.

25. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030>.

26. Сахацький М. П., Казанджі А. В. Теоретико–методичні засади оцінки результативності управління виробничо–господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 1. С. 135-141.

27. Семененко Ю. Роль КРІ та ОКР в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 6. С. 227-235. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>.

28. Семенова О. М., Гавриш О. М. Особливості формування системи управління організацією на основі КРІ. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів* : матеріали V Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, НУБіП України, 30 квітня 2025 р. Київ, 2025. С. 76-79. URL:

https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u434/zbirnik_tez_konferenciyi_2025.2_1.pdf.

29. Тарасюк М. В. Концептуальні засади створення ключових показників діяльності торговельної мережі як інструменту контролінгу. *Наукові праці НУХТ*. 2009. № 29. С. 128-130.

30. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В. Оцінка ефективності реалізації функцій менеджменту на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. Вип. 14. С. 290-300.

31. Ткачук М., Далюк Н. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10-11. С. 30-42.

32. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Концептуальні підходи до побудови системи управління на засадах ключових показників ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. Т. 1. С. 30-38.

33. Фінансовий менеджмент : підручник / А. М. Поддєрьогін та ін.; 2-ге вид., перероб. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.

34. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. № 6(74). С. 160-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>.

35. Цибок О. В., Загорський О. М. Прибуток у господарській діяльності підприємницьких структур на сучасному етапі трансформації економічної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 3. С. 136-140.

36. Цигилик І. І. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 3(45). С. 117-123.

37. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 10. С. 87-91.

38. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.

39. Шуляк С. О., Баштова Н. А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея*. 2019. Вип. 140 (№ 2). С. 112-116.
40. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Ложе М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(2). С. 186-190.
41. 18 Key Performance Indicator (KPIs) Examples Defined. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators> (дата звернення: 10.10.2025)
42. Bauer K. KPIs – The Metrics That Drive Performance Management. *DM Review*. 2024. vol. 14, no. 9, p. 63. URL: <https://www.proquest.com/docview/214675051?sourcetype=Scholarly%20Journals> (дата звернення: 10.10.2025).
43. Castro M. F. Defining and Using Performance Indicators and Targets in Government M&E Systems. *PREM Notes*. 2011. No 12. URL: <https://www.cefsee.org/mnt/webdata/static/fistr/Defining%20and%20using%20performance%20indicators%20WB.pd> (дата звернення: 10.10.2025).
44. Chavez D. Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy. URL: <http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators-help-business-strategy> (дата звернення: 10.10.2025).
45. Crandall W. Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration. IMF Technical Notes and Manuals 10/11. 2010. 24 p.
46. Eckerson W. W. Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics. TDWI Best Practices Report. 2009. 32 p.
47. Emanuel Camilleri. Key Performance Indicators: The Complete Guide to KPIs for Business Success. URL: https://www.researchgate.net/publication/378059130_Key_Performance_Indicators_The_Complete_Guide_to_KPIs_for_Business_Success (дата звернення: 10.10.2025)
48. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition). URL:

https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-edition_632da462-en-fr-es.html (дата звернення: 10.10.2025).

49. Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter. PricewaterhouseCoopers report. 2007. URL: https://www.scribd.com/document/102569031/UK-KPI-Guide?language_settings_changed=English (дата звернення: 10.10.2025).

50. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategyimplementation> (дата звернення: 10.10.2025).

51. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 p.

52. Rozner S. Developing and Using Key Performance Indicators. A Toolkit for Health Sector Managers. Bethesda, MD: Health Finance & Governance Project, Abt Associates Inc., 2013. 55 p.

53. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-keyperformance-indicators-kpis> (дата звернення: 10.10.2025).

54. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. e-Informatica Software Engineering Journal, Vol. 12, Issue 1, 2018, P. 217–236.

55. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability. URL: <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/educational-articles/key-performanceindicators.html> (дата звернення: 12.09.2019).